

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» зі  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Управління залученістю персоналу в умовах організаційних змін на  
підприємстві»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Мотляк Назар Богданович \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Губа Л.М. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                           | 4  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....                                               | 8  |
| 1.1. Сутність, значення та особливості формування процесу залученості персоналу в умовах організаційних змін.....                                    | 8  |
| 1.2. Процес формування залученості персоналу: етапи та їх характеристика.....                                                                        | 17 |
| 1.3. Методи та інструменти підвищення рівня залученості персоналу в умовах організаційних змін.....                                                  | 26 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                                           | 34 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У FUNDACJA «STAND WITH UKRAINE».....                                                        | 36 |
| 2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування Fundacja «Stand With Ukraine».....                                                     | 36 |
| 2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності Fundacja «Stand With Ukraine».....                                                    | 43 |
| 2.3. Оцінювання системи управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine».....                                                          | 49 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                           | 63 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У FUNDACJA «STAND WITH UKRAINE» В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....                            | 64 |
| 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» в умовах організаційних змін.....           | 64 |
| 3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення рівня залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» в умовах організаційних змін..... | 70 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Висновки до розділу 3 .....      | 80 |
| ВИСНОВКИ .....                   | 81 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... | 84 |
| ДОДАТКИ .....                    | 90 |

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високої динаміки зовнішнього середовища людський капітал стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій. Незалежно від сфери діяльності, саме персонал формує здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей. У зв'язку з цим особливого значення набуває проблема управління залученістю персоналу, яка останніми роками стала одним із найбільш досліджуваних напрямів сучасного менеджменту [19; 24; 31].

Залученість персоналу розглядається як стан емоційної, інтелектуальної та поведінкової прихильності працівників до організації, що проявляється у готовності докладати додаткових зусиль для досягнення її цілей та результатів. Дослідження Gallup свідчать, що організації з високим рівнем залученості працівників демонструють вищі показники продуктивності, якості роботи, інноваційності та фінансової ефективності порівняно з організаціями, де рівень залученості є низьким [31; 33].

Найбільшої ваги ця проблема набуває в умовах організаційних змін. Реалізація стратегічних трансформацій, розвиток нових напрямів діяльності, впровадження сучасних технологій та зміна організаційних процесів потребують активної підтримки з боку працівників. Саме тому залученість персоналу розглядається як один із ключових чинників успішності організаційних змін [25; 26; 29].

Важливість зазначеної проблематики є особливо відчутною для неприбуткових організацій, діяльність яких значною мірою залежить від рівня мотивації, відданості та активності працівників і волонтерів. На відміну від комерційних структур, неприбуткові організації часто мають обмежені фінансові

можливості для матеріального стимулювання персоналу, тому особливого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації, розвиток корпоративної культури, внутрішніх комунікацій та підтримка соціальної місії організації [34;41;42].

Об'єкт дослідження - процес управління залученістю персоналу Fundacja "Stand With Ukraine" в умовах організаційних змін.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу управління залученістю персоналу Fundacja "Stand With Ukraine" в умовах організаційних змін.

Мета дослідження - обґрунтувати теоретичні положення щодо удосконалення управління залученістю персоналу в умовах організаційних змін у діяльності Fundacja "Stand With Ukraine" та розробити практичні рекомендації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

дослідити сутність, значення та особливості формування процесу залученості персоналу в умовах організаційних змін;

охарактеризувати процес залучення персоналу та визначити основні етапи його реалізації;

узагальнити методи та інструменти підвищення рівня залученості персоналу в умовах організаційних змін;

охарактеризувати соціально-економічні умови функціонування Fundacja «Stand With Ukraine»;

здійснити діагностику показників фінансово-господарської діяльності Fundacja «Stand With Ukraine»;

оцінити систему управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine»;

обґрунтувати напрями удосконалення управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» в умовах організаційних змін;

розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» в умовах організаційних змін.

Теоретичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері управління персоналом, організаційної поведінки, мотивації працівників та управління змінами, зокрема роботи М. Армстронга, В. Кана, Дж. Коттера, Д. Ульріха, Г. Десслера, А. Колота, В. Данюка, В. Савченка та інших науковців [10; 12; 16; 19; 22; 24; 25; 28].

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти України, наукові публікації, міжнародні аналітичні звіти Gallup, Deloitte, SHRM, CIPD, матеріали Fundacja «Stand With Ukraine», річні звіти організації, фінансова звітність та матеріали переддипломної практики [29-45].

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, графічний метод, метод узагальнення та метод експертних оцінок.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходу до управління залученістю персоналу неприбуткової організації в умовах організаційних змін шляхом інтеграції мотиваційних, комунікаційних та адаптаційних інструментів у єдину систему підтримки персоналу. У роботі систематизовано чинники, що впливають на рівень залученості працівників і волонтерів Fundacja «Stand With Ukraine», визначено основні проблеми управління залученістю персоналу та обґрунтовано практичні напрями їх подолання.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом Fundacja «Stand With Ukraine» для вдосконалення внутрішніх комунікацій, адаптації нових працівників і волонтерів, підвищення мотивації персоналу, профілактики професійного вигорання та посилення командної взаємодії в умовах організаційних змін.

Практичним результатом дослідження стала розроблена програма підвищення залученості персоналу «ENGAGE SWU 2026».

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (м. Полтава, 4 червня 2026 року), за результатами якої опубліковано тези доповіді на тему «Управління залученістю персоналу в умовах організаційних змін (на прикладі Fundacja «Stand With Ukraine»)» [53]. Окремі результати дослідження також були використані під час проходження переддипломної практики у Fundacja «Stand With Ukraine».

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 107 сторінок, з них основний текст 80 сторінок. Робота містить 33 таблиці, 2 рисунки, список використаних джерел налічує 53 найменувань, 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

#### 1.1. Сутність, значення та особливості формування процесу залученості персоналу в умовах організаційних змін

У сучасних умовах розвитку економіки, активної цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції людський капітал дедалі більше розглядається як один із визначальних чинників ефективного функціонування організацій. Досягнення стратегічних цілей сьогодні залежить не лише від професійної компетентності працівників, а й від їхньої готовності підтримувати зміни, проявляти ініціативу, брати відповідальність за результати діяльності та ототожнювати власні інтереси з цілями організації. Саме тому питання управління залученістю персоналу набуває особливої актуальності як у наукових дослідженнях, так і в практиці сучасного менеджменту [19; 22; 27].

Поняття «залученість персоналу» (employee engagement) почало активно використовуватися наприкінці XX століття. Одним із перших науковців, який запропонував теоретичне обґрунтування цього поняття, був американський дослідник Вільям Кан. Він визначав залученість як психологічний стан, за якого працівник фізично, когнітивно та емоційно інтегрує себе у виконання професійної ролі [24]. Такий підхід акцентує увагу на тому, що працівник не обмежується формальним виконанням посадових обов'язків, а усвідомлено бере участь у досягненні результатів діяльності організації.

Подальший розвиток концепції залученості персоналу пов'язаний із дослідженнями міжнародної консалтингової компанії Gallup. Згідно з її підходом, залучені працівники характеризуються високим рівнем емоційної прихильності до

організації, позитивним ставленням до роботи та готовністю докладати додаткових зусиль для досягнення спільних цілей [31]. Багаторічні дослідження Gallup підтверджують, що високий рівень залученості позитивно впливає на продуктивність праці, знижує рівень плинності кадрів, сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів і, як наслідок, покращує фінансові результати діяльності організацій [31; 32].

Незважаючи на значну кількість досліджень, у сучасній науковій літературі досі не сформовано єдиного загальновизнаного визначення поняття «залученість персоналу». Одні автори розглядають його через призму мотивації, інші — організаційної поведінки, психологічного стану працівника або його лояльності до організації.

Так, М. Армстронг визначає залученість персоналу як позитивне ставлення працівників до організації та її цілей, що супроводжується готовністю працювати ефективніше й робити внесок у досягнення стратегічних результатів [19; 20]. Г. Десслер, своєю чергою, акцентує увагу на взаємозв'язку між рівнем залученості працівників і якістю системи управління персоналом, підкреслюючи значення внутрішніх комунікацій, професійного розвитку та організаційної культури [22].

Аналіз наведених підходів дає підстави стверджувати, що більшість науковців розглядає залученість не як окрему характеристику працівника, а як результат взаємодії між працівником, керівництвом та організацією загалом. На думку автора, саме комплексний характер цього явища пояснює його важливість для ефективного управління організаційними змінами.

Узагальнюючи наведені наукові підходи, залученість персоналу доцільно визначити як інтегральну характеристику ставлення працівника до організації, яка поєднує емоційну прихильність до її цілей і цінностей, усвідомлення значущості власної праці та готовність добровільно докладати додаткових зусиль для досягнення організаційних результатів. На відміну від задоволеності працею чи

лояльності, залученість передбачає не лише позитивне ставлення до організації, а й активну участь працівника в її розвитку, підтримку управлінських рішень і готовність діяти в умовах організаційних змін [19; 22; 24; 31].

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що залученість персоналу є складним багатокомпонентним явищем, яке охоплює емоційну, когнітивну та поведінкову складові. Для кращого розуміння їх змісту доцільно розглянути основні складові залученості персоналу, що наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні складові залученості персоналу

| Складова    | Характеристика                                                                             |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Емоційна    | Почуття приналежності до організації, довіра до керівництва, позитивне ставлення до роботи |
| Когнітивна  | Усвідомлення цілей організації, розуміння власної ролі та значення роботи                  |
| Поведінкова | Готовність докладати додаткових зусиль та брати участь у розвитку організації              |

Джерело: складено автором на основі [19; 20; 24; 31].

Дані таблиці 1.1 демонструють, що емоційна, когнітивна та поведінкова складові формують єдину систему, яка визначає рівень залученості працівника до діяльності організації. Кожна з них виконує власну функцію, однак лише їх поєднання забезпечує формування стійкої внутрішньої мотивації та готовності працівника брати активну участь у досягненні стратегічних цілей.

Емоційна складова відображає рівень психологічної прихильності працівника до організації, його довіру до керівництва та бажання залишатися частиною колективу. Саме вона формує відчуття причетності до спільної справи й підтримує позитивне ставлення до професійної діяльності.

Когнітивна складова характеризує рівень усвідомлення працівником місії, стратегічних цілей та пріоритетів розвитку організації. Водночас вона визначає,

наскільки працівник розуміє власну роль у досягненні загальних результатів та оцінює значущість своєї роботи для функціонування організації.

Поведінкова складова проявляється через конкретні дії працівника: готовність брати на себе додаткову відповідальність, ініціювати зміни, пропонувати нові рішення та підтримувати розвиток організації. Саме ця складова найбільш наочно демонструє практичний рівень залученості персоналу, оскільки відображається у щоденній професійній діяльності [24; 31].

У сучасній теорії менеджменту залученість персоналу трактується не лише як характеристика окремого працівника, а як один із чинників забезпечення конкурентоспроможності організації. Залучені працівники, як правило, демонструють вищу продуктивність, активніше підтримують інновації, швидше адаптуються до змін і більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків [29; 31; 34].

Результати міжнародних досліджень підтверджують існування стійкого взаємозв'язку між рівнем залученості персоналу та ефективністю діяльності організації. Зокрема, дослідження Gallup підтверджують, що організації з високою залученістю працівників характеризуються кращими показниками продуктивності праці, нижчим рівнем прогулів, вищою задоволеністю клієнтів і кращими фінансовими результатами порівняно з організаціями, де рівень залученості персоналу є нижчим [31].

Рівень залученості формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на ставлення працівників до організації, особливості їх професійної поведінки та готовність підтримувати її розвиток. Основні групи таких чинників наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні фактори формування залученості персоналу

| Група факторів         | Приклади                                                      |
|------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Організаційні          | Корпоративна культура, стиль керівництва, система комунікацій |
| Мотиваційні            | Матеріальне та нематеріальне стимулювання                     |
| Професійні             | Навчання, розвиток компетенцій, кар'єрне зростання            |
| Соціально-психологічні | Атмосфера в колективі, довіра, підтримка                      |
| Індивідуальні          | Особисті цінності, потреби та очікування працівників          |

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 12; 16; 19; 22].

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах залученість персоналу доцільно розглядати як стратегічний ресурс організації, який безпосередньо впливає на її здатність адаптуватися до змін та забезпечувати досягнення довгострокових цілей. Для чіткого розмежування змісту понять «залученість», «мотивація» та «лояльність» персоналу доцільно подати їх порівняльну характеристику в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика понять «залученість», «мотивація» та «лояльність» персоналу

| Критерій | Залученість персоналу                                    | Мотивація персоналу                                 | Лояльність персоналу                          |
|----------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Сутність | Активна участь працівника у досягненні цілей організації | Сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів до праці | Позитивне ставлення працівника до організації |

Продовження Таблиці 1.3 - Порівняльна характеристика понять «залученість», «мотивація» та «лояльність» персоналу

| <b>Критерій</b>                     | <b>Залученість персоналу</b>                           | <b>Мотивація персоналу</b>         | <b>Лояльність персоналу</b>            |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| Основний прояв                      | Ініціативність,<br>відповідальність,<br>підтримка змін | Виконання<br>поставлених завдань   | Готовність залишатися<br>в організації |
| Орієнтація                          | На результат та розвиток<br>організації                | На задоволення<br>особистих потреб | На довгострокову<br>прихильність       |
| Рівень активності                   | Високий                                                | Середній                           | Помірний                               |
| Значення для<br>організаційних змін | Забезпечує підтримку та<br>реалізацію змін             | Сприяє виконанню<br>нових завдань  | Знижує опір змінам                     |

**Джерело:** складено автором на основі [12; 19; 22; 27].

Дані таблиці 1.3 підтверджують, що мотивація, лояльність і залученість є взаємопов'язаними, проте не тотожними поняттями. Мотивація визначає внутрішні та зовнішні стимули до праці, лояльність характеризує прихильність працівника до організації, тоді як залученість поєднує ці складові з активною участю працівника в досягненні стратегічних цілей.

На думку автора, саме залученість найбільш повно відображає готовність працівника підтримувати розвиток організації, брати участь у реалізації змін та нести відповідальність за досягнення спільних результатів. На відміну від лояльності, яка може проявлятися лише у бажанні залишатися в організації, або мотивації, що часто пов'язана із задоволенням певних потреб, залученість передбачає активну професійну позицію працівника та його усвідомлену участь у житті організації.

Отже, в сучасних умовах господарювання залученість персоналу розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності діяльності організацій та успішного впровадження управлінських змін [19; 22; 31].

Роль залученості особливо посилюється в умовах організаційних трансформацій. Працівники, які відчують свою причетність до діяльності організації, зазвичай демонструють вищий рівень відповідальності, швидше адаптуються до нових умов роботи та більш активно підтримують управлінські ініціативи. Натомість низький рівень залученості може ускладнювати процес реалізації змін і сприяти виникненню опору з боку персоналу.

У зв'язку з цим особливої уваги потребує дослідження особливостей формування залученості персоналу в умовах організаційних змін. Узагальнення відповідних характеристик наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Особливості формування залученості персоналу в умовах організаційних змін

| Характеристика змін               | Вплив на персонал                             | Необхідні управлінські дії              |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Зміна організаційної структури    | Невизначеність щодо ролей та відповідальності | Інформування та роз'яснення             |
| Впровадження нових технологій     | Потреба в нових компетенціях                  | Навчання та підтримка                   |
| Зміна бізнес-процесів             | Опір змінам                                   | Залучення персоналу до прийняття рішень |
| Зміна системи управління          | Зниження довіри до керівництва                | Розвиток внутрішніх комунікацій         |
| Розширення діяльності організації | Зростання навантаження                        | Мотивація та підтримка працівників      |

**Джерело:** складено автором на основі [25; 26; 29; 30; 31].

Дані таблиці 1.4 показують, що організаційні зміни можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на рівень залученості персоналу. З одного боку, зміни створюють нові можливості для професійного розвитку працівників, розширення їхніх повноважень та участі у реалізації стратегічних цілей організації.

З іншого боку, вони часто супроводжуються невизначеністю, підвищенням рівня стресу та виникненням опору змінам, що може негативно впливати на мотивацію працівників та їхню готовність підтримувати трансформаційні процеси [25; 26].

Відповідно до підходу Дж. Коттера, успішна реалізація організаційних змін значною мірою залежить від здатності керівництва сформувати в працівників розуміння необхідності змін та забезпечити їх активну участь у процесі трансформації [25]. У свою чергу, сучасні дослідження Deloitte підтверджують, що залучення персоналу до процесу прийняття рішень сприяє підвищенню довіри до керівництва та зменшує ризик виникнення опору змінам [29; 30].

Для неприбуткових організацій питання підтримання залученості персоналу в умовах змін має особливе значення. Обмеженість фінансових ресурсів часто не дозволяє використовувати широкий спектр матеріальних стимулів, тому основними інструментами забезпечення залученості стають ефективні комунікації, розвиток корпоративної культури, підтримка соціальної місії організації та створення умов для професійної самореалізації працівників і волонтерів [38; 41; 42].

Розглянуті наукові підходи підтверджують, що в умовах організаційних змін залученість персоналу виступає важливим індикатором готовності організації до трансформаційних процесів. Чим вищою є довіра працівників до керівництва, тим меншим є ризик виникнення опору змінам та тим вищою є ймовірність успішного впровадження управлінських рішень.

Доцільно наголосити, що сучасні дослідження розглядають залученість персоналу не лише як характеристику поведінки працівників, а і як стратегічний ресурс організації. Висока залученість працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання завдань, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Саме тому провідні міжнародні організації та консалтингові компанії

розглядають управління залученістю персоналу як один із ключових напрямів сучасного менеджменту людських ресурсів [29; 31; 34].

Результати досліджень Gallup засвідчили, що організації з високим рівнем залученості працівників демонструють вищі показники ефективності діяльності, якості обслуговування та задоволеності клієнтів порівняно з організаціями, де рівень залученості є низьким [31; 32]. У свою чергу, звіти SHRM та CIPD підкреслюють важливість створення сприятливого робочого середовища, розвитку внутрішніх комунікацій та підтримки професійного розвитку працівників як основних передумов забезпечення високого рівня залученості персоналу [32; 33].

Організаційні зміни істотно впливають на рівень залученості персоналу, оскільки змінюють умови праці, систему комунікацій, розподіл повноважень та вимоги до працівників. У період трансформацій працівники можуть відчувати невизначеність, занепокоєння та опір змінам, що негативно впливає на рівень їхньої залученості [25; 26].

Для підтримання високого рівня залученості в умовах організаційних змін особливого значення набувають:

- прозорість управлінських рішень;
- ефективні внутрішні комунікації;
- участь працівників у процесі змін;
- підтримка керівництва;
- розвиток корпоративної культури.

Узагальнення розглянутих наукових підходів дає підстави стверджувати, що в умовах організаційних змін рівень залученості персоналу є одним із ключових показників готовності організації до реалізації трансформацій. Висока залученість сприяє зміцненню довіри до керівництва, підтримці управлінських рішень та підвищує ймовірність успішного впровадження змін.

Таким чином, формування залученості персоналу в умовах організаційних змін має комплексний характер і потребує використання спеціальних управлінських інструментів, спрямованих на підтримку мотивації, розвитку внутрішніх комунікацій та активного залучення працівників до реалізації стратегічних змін. Ефективність формування залученості значною мірою залежить від послідовності та системності управлінських дій на всіх етапах взаємодії працівника з організацією.

## 1.2. Процес формування залученості персоналу: етапи та їх характеристика

У сучасних організаціях залученість персоналу формується не внаслідок окремих управлінських заходів, а як тривалий процес, що охоплює всі етапи взаємодії працівника з організацією. На її рівень впливають корпоративна культура, система мотивації, внутрішні комунікації, стиль керівництва, а також можливості професійного розвитку працівників [7; 12; 19].

Процес формування залученості персоналу являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на формування емоційної прихильності працівників до організації, усвідомлення ними власної ролі у досягненні її цілей та готовності проявляти додаткову ініціативу для підвищення результативності діяльності [19; 22; 24].

На відміну від традиційного підходу, орієнтованого переважно на належне виконання посадових обов'язків, концепція залученості акцентує увагу на активній участі працівників у розвитку організації, підтримці її стратегічних цілей та готовності адаптуватися до організаційних змін [9; 19; 31].

У більшості сучасних наукових підходів процес формування залученості персоналу розглядається як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен із яких виконує окрему функцію та передбачає застосування відповідних управлінських

інструментів. Результативність кожного наступного етапу значною мірою залежить від того, наскільки якісно було реалізовано попередній [12; 22].

Узагальнення основних етапів процесу залучення персоналу наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Етапи процесу залучення персоналу

| Етап                    | Характеристика                                                     |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Інформування            | Ознайомлення працівника з місією, цілями та цінностями організації |
| Адаптація               | Інтеграція працівника в колектив та робоче середовище              |
| Ідентифікація           | Формування почуття приналежності до організації                    |
| Активна участь          | Залучення до реалізації цілей та проєктів організації              |
| Підтримання залученості | Розвиток, мотивація та утримання високого рівня залученості        |

Джерело: складено автором на основі [19; 22; 24; 31].

Формування залученості розпочинається з інформування працівника про діяльність організації. На цьому етапі він ознайомлюється з її місією, стратегічними цілями, корпоративними цінностями, правилами роботи та основними принципами функціонування. Саме перші враження значною мірою визначають рівень довіри до роботодавця та подальше ставлення працівника до організації [12; 19; 22].

Комплексне інформування допомагає працівникові зрозуміти власну роль у досягненні спільних результатів, швидше адаптуватися до нового середовища та сформувати позитивне ставлення до майбутньої професійної діяльності. Натомість

нестача необхідної інформації на початковому етапі здатна негативно позначитися на мотивації та ускладнити подальшу адаптацію [7; 24].

Другим ключовим етапом є адаптація персоналу. Вона передбачає поступове входження працівника в нове професійне середовище, ознайомлення з особливостями роботи, колективом, організаційною культурою та встановленими вимогами. Якісно організований адаптаційний процес скорочує період освоєння нових обов'язків, сприяє швидшому досягненню необхідного рівня продуктивності та зменшує ймовірність звільнення працівника на початковому етапі роботи [16; 22; 30].

На практиці адаптація переважно включає наставництво, ознайомлення з посадовими обов'язками, внутрішнє навчання та регулярний зворотний зв'язок із керівником. Як підтверджують результати сучасних досліджень, наявність системної програми адаптації позитивно впливає на подальший рівень залученості працівників і їхню готовність підтримувати розвиток організації [19; 29; 34].

Після успішної адаптації поступово формується ідентифікація працівника з організацією. На цьому етапі виникає емоційний зв'язок із колективом, приймаються корпоративні цінності та норми поведінки, а результати діяльності організації дедалі більше сприймаються як власні досягнення. Працівник починає усвідомлювати важливість свого внеску в реалізацію спільних цілей [22; 24; 31].

Саме ідентифікація створює основу для довгострокової прихильності до організації. Вона сприяє розвитку відповідальності, зміцненню довіри до керівництва та готовності підтримувати організацію навіть у періоди невизначеності й масштабних змін [12; 25].

Черговим етапом є активна участь працівників у діяльності організації. На цьому рівні вони не лише виконують свої функціональні обов'язки, а й долучаються до реалізації проєктів, удосконалення внутрішніх процесів, прийняття управлінських рішень і впровадження організаційних змін. Саме в такій діяльності

найбільш повно проявляється поведінкова складова залученості персоналу [19; 24; 29].

Залучені працівники зазвичай демонструють ініціативність, прагнуть досягати кращих результатів і активно підтримують розвиток організації. У період трансформацій саме вони нерідко стають рушійною силою позитивних змін у колективі [25; 29; 31].

Завершальним етапом є підтримання сформованої залученості. Навіть сформована прихильність працівників до організації потребує постійної підтримки, оскільки під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів рівень залученості може змінюватися. Тому управління цим процесом має здійснюватися безперервно із застосуванням відповідних управлінських інструментів [19; 22].

Найбільш ефективними засобами підтримання залученості є поєднання матеріального й нематеріального стимулювання, можливостей професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі працівників у прийнятті рішень, визнання їхніх досягнень та налагоджених внутрішніх комунікацій [29; 31; 34].

Для забезпечення результативності процесу формування залученості персоналу необхідно враховувати чинники, які впливають на його ефективність. Основні фактори такого впливу систематизовано в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Основні фактори ефективності процесу формування залученості персоналу

| Фактор                 | Характеристика впливу                     |
|------------------------|-------------------------------------------|
| Організаційна культура | Формує відданість працівників організації |
| Стиль керівництва      | Впливає на довіру та мотивацію персоналу  |
| Внутрішні комунікації  | Забезпечують розуміння цілей та змін      |
| Мотивація              | Сприяє активній участі працівників        |
| Професійний розвиток   | Підвищує рівень зацікавленості в роботі   |
| Умови праці            | Впливають на задоволеність працівників    |

Джерело: складено автором на основі [7; 12; 19; 22].

В умовах організаційних змін процес формування залученості персоналу стає особливо важливим, оскільки саме від підтримки працівників значною мірою залежить успішність реалізації трансформацій. Якщо персонал розуміє причини змін, поділяє їхню мету та бере активну участь у впровадженні нових підходів, організація значно легше досягає поставлених результатів. [25; 29; 31].

Роль керівництва на різних етапах процесу залучення персоналу узагальнено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - Роль керівництва на різних етапах процесу залучення персоналу

| Етап                    | Основні дії керівництва                                 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------|
| Інформування            | Донесення місії, цілей і цінностей організації          |
| Адаптація               | Організація наставництва та підтримки                   |
| Ідентифікація           | Формування довіри та корпоративної культури             |
| Активна участь          | Делегування повноважень і залучення до прийняття рішень |
| Підтримання залученості | Мотивація, розвиток та зворотний зв'язок                |

Джерело: складено автором на основі [19; 22; 25; 29].

Узагальнені в таблиці 1.7 дані підтверджують, що саме керівництво відіграє провідну роль на всіх етапах формування залученості персоналу. Від його дій залежить якість адаптації нових працівників, ефективність внутрішніх комунікацій, рівень довіри в колективі та створення умов для професійного розвитку. Саме тому управлінські рішення безпосередньо впливають на готовність персоналу підтримувати стратегічні цілі організації [19; 22].

У період організаційних трансформацій відповідальність керівників істотно посилюється. Працівники очікують своєчасних пояснень щодо причин змін, розуміння подальших перспектив та впевненості у послідовності управлінських рішень. Саме тому сучасні концепції управління персоналом розглядають керівника не лише як адміністратора, а й як лідера змін, здатного сформувати довіру та підтримку колективу [25; 29].

Не менш важливою складовою процесу залучення є налагодження постійного двостороннього зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Регулярне інформування про результати діяльності організації, заплановані зміни та перспективи розвитку сприяє зміцненню довіри, формує відчуття причетності до спільної справи та підтримує високий рівень залученості. Натомість недостатня відкритість у комунікаціях часто породжує невизначеність, знижує мотивацію та посилює опір змінам [29; 30; 34].

Практика сучасного управління персоналом дедалі більше орієнтується на використання інструментів двосторонньої комунікації. Вони дають змогу працівникам не лише отримувати інформацію, а й висловлювати власні пропозиції щодо розвитку організації. До найбільш поширених інструментів належать регулярні зустрічі з керівництвом, внутрішні опитування, індивідуальні співбесіди, електронні канали комунікації та системи збору пропозицій. Використання таких механізмів підвищує відповідальність працівників і посилює їхню залученість до діяльності організації [29; 32; 33].

Важливим чинником підтримання залученості є створення можливостей для професійного розвитку персоналу. Навчання, підвищення кваліфікації, наставництво та розвиток нових компетентностей не лише покращують професійний рівень працівників, а й формують у них зацікавленість у довгостроковій співпраці з організацією. Працівники, які бачать перспективи власного розвитку, зазвичай активніше підтримують стратегічні ініціативи керівництва та демонструють вищий рівень залученості [16; 29; 31].

У період організаційних змін особливого значення набуває психологічна підтримка працівників. Реалізація трансформацій часто супроводжується підвищеним навантаженням, невизначеністю та необхідністю швидко адаптуватися до нових умов роботи. Тому ефективне управління залученістю має передбачати не лише використання матеріальних і нематеріальних стимулів, а й створення сприятливого соціально-психологічного середовища, яке допомагає підтримувати мотивацію, професійну активність і готовність до змін [21; 27; 36].

Основні інструменти підтримання залученості персоналу на різних етапах роботи в організації наведено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 - Інструменти підтримання залученості персоналу на різних етапах роботи в організації

| Напрямок       | Інструменти                                     |
|----------------|-------------------------------------------------|
| Інформування   | Внутрішній портал, збори, інформаційні розсилки |
| Адаптація      | Наставництво, адаптаційні програми              |
| Розвиток       | Навчання, тренінги, підвищення кваліфікації     |
| Комунікації    | Опитування, зустрічі, зворотний зв'язок         |
| Мотивація      | Матеріальне та нематеріальне стимулювання       |
| Підтримка змін | Робочі групи, залучення до прийняття рішень     |

Джерело: складено автором на основі [19; 22; 29; 32; 33].

Узагальнення інструментів, наведених у таблиці 1.8, свідчить, що досягнення високого рівня залученості персоналу можливе лише за умови їх комплексного застосування. Використання окремих заходів не забезпечує тривалого результату, тоді як поєднання комунікаційних, мотиваційних, адаптаційних та освітніх інструментів створює умови для формування активної позиції працівників і підтримки розвитку організації [29; 34; 36].

Водночас процес залучення персоналу може супроводжуватися низкою проблем, особливо в умовах організаційних змін. Їх узагальнення наведено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 - Основні проблеми процесу залучення персоналу в умовах організаційних змін

| Проблема                       | Причина виникнення                            | Можливі наслідки                        |
|--------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Опір змінам                    | Невизначеність та недостатня поінформованість | Зниження ефективності впровадження змін |
| Низька мотивація               | Відсутність стимулів та підтримки             | Зниження продуктивності праці           |
| Недостатня комунікація         | Обмежений обмін інформацією                   | Втрата довіри до керівництва            |
| Професійне вигорання           | Підвищене навантаження та стрес               | Плинність кадрів                        |
| Недостатній розвиток персоналу | Обмежені можливості навчання                  | Зниження адаптивності працівників       |

Джерело: складено автором на основі [21; 25; 29; 31; 36].

Дані таблиці 1.9 демонструють, що процес залучення персоналу супроводжується низкою ризиків, здатних негативно впливати на ефективність діяльності організації. Найчастіше вони пов'язані з опором змінам, недостатнім рівнем комунікації, професійним вигоранням, зниженням мотивації та обмеженими можливостями професійного розвитку. Особливо відчутними ці проблеми стають у

періоди активних організаційних трансформацій, коли працівники змушені швидко адаптуватися до нових вимог і виконувати додаткові функції [25; 29].

Для зменшення впливу зазначених ризиків керівництву доцільно забезпечувати відкритість управлінських процесів, своєчасно інформувати працівників про зміни, створювати умови для професійного розвитку та підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі. Важливим напрямом також є залучення персоналу до обговорення та прийняття управлінських рішень, що сприяє зміцненню довіри до керівництва й підвищує відповідальність працівників за результати впровадження змін [29; 34; 36].

Отже, результативність процесу формування залученості персоналу визначається не лише застосуванням окремих мотиваційних чи комунікаційних інструментів, а й здатністю організації своєчасно виявляти чинники, що можуть негативно впливати на рівень залученості, та оперативно реагувати на них.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що особливе значення для формування стійкої залученості мають етапи адаптації та подальшого підтримання залученості. Саме в цей період закладаються передумови довгострокової прихильності працівника до організації, його готовності підтримувати зміни та брати активну участь у реалізації стратегічних цілей. Недостатня увага до цих етапів може призвести до втрати мотивації та зниження ефективності діяльності персоналу.

Водночас результати дослідження свідчать, що процес формування залученості персоналу не може обмежуватися лише адаптацією нового працівника. Для підтримання високого рівня залученості необхідно систематично створювати умови для професійного розвитку, заохочувати ініціативність і забезпечувати активну участь працівників у діяльності організації.

Особливої актуальності підтримання залученості набуває під час організаційних змін, коли працівники потребують відкритої комунікації, своєчасної

інформаційної підтримки та чіткого розуміння власної ролі у процесі реалізації трансформацій.

Отже, процес формування залученості персоналу є невід'ємною складовою сучасної системи управління людськими ресурсами та має безперервний характер. Його результативність визначається узгодженістю управлінських дій на всіх етапах взаємодії працівника з організацією — від первинного ознайомлення й адаптації до підтримання високого рівня залученості протягом усього періоду роботи.

Проведене дослідження підтвердило, що найбільший вплив на результативність процесу залучення мають організаційна культура, стиль керівництва, якість внутрішніх комунікацій, можливості професійного розвитку та ефективність системи мотивації. У період організаційних змін саме ці чинники значною мірою визначають готовність працівників підтримувати трансформації та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Таким чином, ефективне управління залученістю персоналу створює передумови для формування довгострокової прихильності працівників до організації, посилення їхньої мотивації, розвитку ініціативності та успішного впровадження організаційних змін.

### 1.3. Методи та інструменти підвищення рівня залученості персоналу в умовах організаційних змін

Формування високого рівня залученості персоналу потребує системного використання різних управлінських інструментів, серед яких важливе місце займають мотиваційні, комунікаційні, адаптаційні та організаційні заходи [19; 29; 31].

Зростання конкуренції за кваліфікованих працівників і швидкі зміни в діяльності організацій зумовлюють необхідність приділяти більше уваги посиленню залученості персоналу. Від цього значною мірою залежить продуктивність праці, ефективність внутрішніх комунікацій, розвиток корпоративної культури та успішність реалізації стратегічних змін [19; 29; 31].

Практика сучасного управління персоналом підтверджує, що підтримання високого рівня залученості можливе лише за умови комплексного використання різних інструментів. Найкращі результати показують організації, які поєднують розвиток корпоративної культури, ефективну систему мотивації, професійне навчання, внутрішні комунікації та сучасні цифрові HR-рішення [29; 32; 33].

Одним із найвідоміших міжнародних інструментів оцінювання залученості персоналу є модель Gallup Q12. Вона ґрунтується на дванадцяти питаннях, за допомогою яких оцінюють ставлення працівників до умов праці, взаємодії з керівництвом, можливостей професійного розвитку та рівня їхньої залученості до діяльності організації [31].

Вагому роль у формуванні залученості відіграють внутрішні комунікації. Якщо працівники добре розуміють стратегічні цілі організації, усвідомлюють значення власної роботи та регулярно отримують якісний зворотний зв'язок, їхня готовність підтримувати розвиток організації істотно зростає. Недостатній рівень комунікації, навпаки, негативно впливає на довіру, мотивацію та сприйняття організаційних змін [22; 29; 32].

Одним із дієвих засобів підвищення залученості є система визнання професійних досягнень і нематеріальної мотивації. Як підтверджують результати досліджень SHRM та Deloitte, своєчасне визнання внеску працівників позитивно позначається на їхній задоволеності роботою, посилює прихильність до організації та стимулює активнішу участь у реалізації стратегічних ініціатив [29; 32].

Не менш важливим напрямом є професійний розвиток персоналу. Організація навчання, наставництва, підвищення кваліфікації та планування кар'єри створює умови для довгострокового утримання працівників і підвищення рівня їхньої залученості. Працівники, які бачать перспективи власного професійного зростання, зазвичай демонструють вищу мотивацію та активніше підтримують розвиток організації [16; 19; 22].

Класифікацію основних методів підвищення залученості персоналу подано в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 - Класифікація методів підвищення залученості персоналу

| Група методів          | Характеристика                                                 |
|------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Організаційні          | Участь працівників у прийнятті рішень, делегування повноважень |
| Мотиваційні            | Матеріальне та нематеріальне стимулювання                      |
| Комунікаційні          | Розвиток внутрішніх комунікацій та зворотного зв'язку          |
| Освітні                | Навчання, наставництво, розвиток компетентностей               |
| Соціально-психологічні | Формування сприятливого психологічного клімату                 |
| Цифрові                | HR-аналітика, цифрові платформи, автоматизація HR-процесів     |

Джерело: складено автором на основі [19; 22; 29; 32; 33].

Аналіз даних, наведених у таблиці 1.10, дає змогу зробити висновок, що високий рівень залученості персоналу формується лише за умови комплексного застосування різних методів управління. Використання окремих інструментів може забезпечити лише короточасний ефект, тоді як поєднання організаційних,

мотиваційних, комунікаційних та освітніх заходів створює основу для довгострокового розвитку залученості працівників [29; 32; 33].

Значну увагу сучасні організації приділяють цифровим інструментам управління персоналом. Використання HR-аналітики, платформ внутрішньої комунікації та систем моніторингу задоволеності працівників дає можливість оперативно оцінювати зміни рівня залученості, своєчасно виявляти проблемні аспекти та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [29; 30; 37].

Для глибшого розуміння відмінностей між матеріальними та нематеріальними методами підвищення залученості персоналу доцільно подати їх порівняльну характеристику в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11 - Порівняльна характеристика матеріальних і нематеріальних методів підвищення залученості персоналу

| Критерій                                | Матеріальні методи              | Нематеріальні методи                   |
|-----------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|
| Основний зміст                          | Заробітна плата, премії, бонуси | Визнання, розвиток, кар'єрне зростання |
| Швидкість впливу                        | Висока                          | Середня                                |
| Тривалість ефекту                       | Переважно короткострокова       | Переважно довгострокова                |
| Вплив на залученість                    | Частковий                       | Комплексний                            |
| Вартість для організації                | Висока                          | Помірна                                |
| Значення для не прибуткових організацій | Обмежене                        | Високе                                 |

Джерело: складено автором на основі [12; 22; 29; 32].

Порівняння матеріальних і нематеріальних методів, наведене в таблиці 1.11, свідчить про різний характер їхнього впливу на залученість персоналу. Матеріальні стимули здебільшого забезпечують швидку реакцію працівників, однак їхній ефект

часто є нетривалим. Водночас нематеріальні методи сприяють розвитку внутрішньої мотивації, зміцненню прихильності до організації та підтриманню високого рівня залученості протягом тривалого часу [12; 22].

Для неприбуткових організацій використання нематеріальних інструментів має особливу цінність, оскільки їхні фінансові можливості часто є обмеженими. За таких умов важливого значення набувають корпоративна культура, командна взаємодія, визнання досягнень працівників і волонтерів, а також створення умов для професійної самореалізації. [41; 53].

Аналіз сучасних наукових досліджень показує, що найкращих результатів досягають організації, які комплексно поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання. Такий підхід не лише підвищує мотивацію працівників, а й сприяє розвитку їхньої ініціативності, відповідальності та готовності підтримувати організаційні зміни, що особливо важливо в умовах трансформації організації [29; 32].

Основні сучасні тенденції управління залученістю персоналу систематизовано в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12 - Сучасні тенденції управління залученістю персоналу

| Тенденція                     | Характеристика                                                         |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Digital HR                    | Використання цифрових платформ та HR-аналітики                         |
| Employee Experience           | Управління досвідом працівника на всіх етапах взаємодії з організацією |
| Wellbeing-підхід              | Турбота про фізичне та психологічне благополуччя персоналу             |
| Гнучкі форми роботи           | Дистанційна та гібридна зайнятість                                     |
| Персоналізація HR-практик     | Індивідуальний підхід до розвитку та мотивації працівників             |
| Залучення до прийняття рішень | Розширення участі працівників в управлінні організацією                |

Джерело: складено автором на основі [29; 30; 32; 33; 37].

Дані, наведені в таблиці 1.12, демонструють поступову трансформацію підходів до управління залученістю персоналу. Якщо раніше основний акцент робився переважно на матеріальному стимулюванні, то сьогодні дедалі більшого значення набувають цифрові HR-рішення, розвиток корпоративної культури, турбота про добробут працівників і персоналізований підхід до їх професійного розвитку [29; 30; 34; 36; 37].

Важливим напрямом розвитку систем управління персоналом є використання цифрових технологій. HR-аналітика дозволяє своєчасно виявляти зміни у рівні залученості працівників, оцінювати ефективність управлінських рішень та прогнозувати потенційні ризики, пов'язані зі зниженням мотивації або зростанням плинності кадрів [29; 37].

Для неприбуткових організацій сучасні тенденції управління залученістю персоналу мають особливе значення, оскільки дозволяють підвищувати ефективність діяльності навіть за умов обмежених фінансових ресурсів. Використання нематеріальних методів мотивації, розвиток внутрішніх комунікацій та підтримка ціннісно орієнтованої організаційної культури сприяють формуванню довгострокової прихильності працівників і волонтерів до місії організації [41; 42; 53].

Узагальнення методів та інструментів підвищення рівня залученості персоналу наведено в таблиці 1.13.

Таблиця 1.13 - Методи та інструменти підвищення рівня залученості персоналу

| Інструмент             | Основне призначення                                             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Внутрішні комунікації  | Формування розуміння цілей та стратегії організації             |
| Зворотний зв'язок      | Оцінювання результатів роботи та підтримка розвитку працівників |
| Система визнання       | Підвищення мотивації та лояльності персоналу                    |
| Навчання та розвиток   | Формування необхідних компетенцій                               |
| Наставництво           | Адаптація нових працівників та передача досвіду                 |
| Корпоративна культура  | Формування спільних цінностей та поведінкових стандартів        |
| Опитування залученості | Моніторинг рівня задоволеності та залученості персоналу         |
| HR-аналітика           | Прийняття управлінських рішень на основі даних                  |

Джерело: складено автором на основі [19; 22; 29; 31; 32; 33].

Використання цифрових технологій стало одним із ключових напрямів розвитку сучасного HR-менеджменту. HRM-системи дають змогу автоматизувати оцінювання персоналу, організацію навчання, адаптацію нових працівників і внутрішні комунікації. Крім того, цифрові платформи забезпечують постійний моніторинг рівня залученості персоналу, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та оперативно приймати відповідні управлінські рішення [29; 30; 37].

У міжнародній практиці дедалі ширше застосовуються концепції Employee Experience та Wellbeing. Перша орієнтована на комплексне управління досвідом працівника на всіх етапах його взаємодії з організацією — від працевлаштування до завершення трудових відносин. Концепція Wellbeing спрямована на підтримку фізичного, психологічного та емоційного благополуччя персоналу, що набуває

особливої актуальності в умовах високого рівня стресу й постійних організаційних змін [29; 36; 37].

Для неприбуткових організацій особливу роль відіграють нематеріальні інструменти залучення працівників і волонтерів. За результатами досліджень Організації Об'єднаних Націй та Європейської Комісії, одним із головних чинників їхньої залученості є усвідомлення суспільної значущості діяльності організації та можливість особисто долучатися до вирішення важливих соціальних проблем [38; 41; 43].

В українській практиці питання управління залученістю персоналу також набуває дедалі більшої актуальності. Багато організацій поступово відмовляються від традиційних адміністративних моделей управління, переходячи до людиноцентричного підходу, який передбачає розвиток корпоративної культури, активніше залучення працівників до прийняття управлінських рішень та побудову партнерських взаємин між керівництвом і персоналом [10; 12; 16].

Водночас результати сучасних досліджень свідчать, що українські організації все ще мають значний потенціал для вдосконалення систем управління залученістю персоналу. Передусім це стосується ширшого використання HR-аналітики, регулярного оцінювання рівня залученості працівників, а також впровадження програм підтримки їхнього професійного розвитку й психологічного благополуччя [29; 32; 33].

Узагальнення сучасних наукових підходів дає підстави зробити висновок, що найвищу ефективність забезпечує не використання окремих інструментів підвищення залученості, а їх комплексне поєднання в межах єдиної системи управління людськими ресурсами. Саме взаємодія внутрішніх комунікацій, професійного розвитку, системи визнання досягнень і механізмів зворотного зв'язку забезпечує стійке зростання рівня залученості персоналу.

Узагальнення результатів наукових досліджень дає змогу стверджувати, що для неприбуткових організацій особливу цінність мають саме інструменти нематеріальної мотивації. За обмежених фінансових ресурсів саме усвідомлення соціальної значущості власної діяльності, можливість брати участь у прийнятті рішень та умови для професійного розвитку формують довгострокову прихильність працівників і волонтерів до організації.

Отже, аналіз світового та вітчизняного досвіду підтверджує, що ефективне управління залученістю персоналу потребує комплексного підходу. Поєднання розвитку корпоративної культури, внутрішніх комунікацій, професійного навчання, системи визнання та сучасних цифрових HR-інструментів створює необхідні умови для успішної реалізації організаційних змін і підвищення ефективності діяльності організації.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що підвищення рівня залученості персоналу в умовах організаційних змін потребує системного застосування мотиваційних, комунікаційних, адаптаційних та освітніх інструментів. Найкращі результати забезпечує їх комплексне використання, оскільки саме такий підхід сприяє зміцненню довіри до керівництва, розвитку внутрішніх комунікацій, професійному зростанню працівників і їх активній участі у процесі впровадження організаційних змін.

## Висновки до розділу 1

1. Досліджено сутність, значення та особливості формування залученості персоналу в умовах організаційних змін. Встановлено, що залученість персоналу є інтегральною характеристикою, яка поєднує емоційну, когнітивну та поведінкову складові, формує готовність працівників підтримувати стратегічні цілі організації та сприяє успішній реалізації організаційних змін. Обґрунтовано, що високий

рівень залученості позитивно впливає на продуктивність праці, адаптивність персоналу та ефективність діяльності організації.

2. Досліджено процес формування залученості персоналу та охарактеризовано основні етапи його реалізації. Визначено, що процес формування залученості має безперервний характер і охоплює інформування, адаптацію, ідентифікацію працівників з організацією, їх активну участь у діяльності та подальше підтримання досягнутого рівня залученості. Доведено, що результативність кожного наступного етапу залежить від якості реалізації попереднього та ефективності управлінських дій.

3. Узагальнено сучасні методи та інструменти підвищення рівня залученості персоналу в умовах організаційних змін. Встановлено, що найбільшої ефективності можна досягти шляхом комплексного використання мотиваційних, комунікаційних, адаптаційних, освітніх і цифрових HR-інструментів. Особливу увагу приділено розвитку внутрішніх комунікацій, професійному розвитку персоналу, застосуванню HR-аналітики, концепцій Employee Experience та Wellbeing, що є особливо актуальним для неприбуткових організацій.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У FUNDACJA «STAND WITH UKRAINE»

#### 2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування Fundacja «Stand With Ukraine»

Fundacja «Stand With Ukraine» є неприбутковою організацією, зареєстрованою на території Республіки Польща, діяльність якої спрямована на підтримку України та громадян, які постраждали внаслідок повномасштабної військової агресії Російської Федерації. Організація здійснює гуманітарну, соціальну та благодійну діяльність, реалізує міжнародні проекти, співпрацює з донорами, благодійними фондами, громадськими організаціями та волонтерськими об'єднаннями [41; 42; 43].

Створення та розвиток Fundacja «Stand With Ukraine» відбувалися в умовах зростання потреби в міжнародній підтримці України. Основною місією організації є надання допомоги українським громадянам, підтримка соціальних ініціатив, забезпечення гуманітарних потреб населення та сприяння реалізації проектів, спрямованих на подолання наслідків війни [41;42].

Відповідно до статуту організації основними напрямками діяльності Fundacja «Stand With Ukraine» є:

- організація та координація гуманітарної допомоги;
- реалізація соціальних та благодійних програм;
- підтримка освітніх та культурних ініціатив;
- залучення міжнародної технічної допомоги;
- розвиток волонтерського руху;
- підтримка громадян України, які перебувають за кордоном;

співпраця з міжнародними організаціями та донорами .

На відміну від комерційних підприємств, діяльність неприбуткових організацій спрямована не на отримання прибутку, а на досягнення суспільно корисних цілей. Проте для забезпечення стабільності діяльності такі організації повинні ефективно управляти фінансовими ресурсами, людським капіталом та проектною діяльністю [41; 42].

Організаційна структура Fundacja «Stand With Ukraine» сформована з урахуванням особливостей проектного управління та передбачає поєднання штатних працівників і волонтерів.

Організаційну структуру Fundacja «Stand With Ukraine», яка відображає розподіл основних функцій управління, наведено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура Fundacja «Stand With Ukraine»

Джерело: складено автором на основі статуту Fundacja «Stand With Ukraine» [41;42]

Проведений аналіз організаційної структури Fundacja «Stand With Ukraine» свідчить, що вона побудована за функціонально-проектним принципом, що відповідає специфіці діяльності неприбуткових організацій. Така структура забезпечує поєднання централізованого управління із можливістю гнучкого формування проектних команд для реалізації окремих гуманітарних та соціальних ініціатив.

Важливою особливістю структури організації є поєднання діяльності штатних працівників та волонтерів. Це дозволяє забезпечувати необхідний рівень кадрового забезпечення проектів за умов обмежених фінансових ресурсів. Водночас така модель управління потребує ефективної системи внутрішніх комунікацій, координації діяльності учасників та підтримання високого рівня залученості персоналу.

На основі аналізу організаційної структури встановлено, що ефективність діяльності Fundacja «Stand With Ukraine» значною мірою залежить від якості взаємодії між керівництвом, працівниками та волонтерами, а також від здатності організації забезпечувати координацію великої кількості учасників гуманітарних проектів.

Особливістю діяльності організації є активне використання волонтерської праці. Саме тому ефективність реалізації багатьох проектів безпосередньо залежить від рівня залученості та мотивації волонтерів, а також від якості внутрішніх комунікацій між усіма учасниками організації.

Організація реалізує значну кількість гуманітарних, соціальних та благодійних ініціатив, що потребують ефективної координації персоналу, волонтерів і партнерських організацій. У таких умовах людський капітал стає одним із ключових ресурсів забезпечення результативності діяльності фонду.

Особливості діяльності неприбуткових організацій зумовлюють підвищені вимоги до системи управління персоналом. На відміну від комерційного сектору, де основним інструментом мотивації є матеріальне стимулювання, у діяльності Fundacja «Stand With Ukraine» важливу роль відіграють нематеріальні фактори: підтримка соціальної місії, розвиток корпоративної культури, внутрішні комунікації, можливості професійного розвитку та визнання внеску працівників і волонтерів [38; 41; 42].

Таким чином, Fundacja «Stand With Ukraine» є динамічною неприбутковою організацією, яка демонструє позитивні результати діяльності та активно розширює масштаби реалізації гуманітарних і соціальних проєктів. Специфіка її діяльності обумовлює важливість формування ефективної системи управління персоналом та підтримання високого рівня залученості працівників і волонтерів, що є необхідною передумовою успішного впровадження організаційних змін та забезпечення сталого розвитку організації. Основні відомості про діяльність організації наведено в річному звіті Fundacja «Stand With Ukraine» за 2024 рік (додаток А).

PESTEL-аналіз середовища функціонування Fundacja «Stand With Ukraine»

Для більш глибокого розуміння умов функціонування Fundacja «Stand With Ukraine» доцільно провести PESTEL-аналіз зовнішнього середовища організації. Даний інструмент дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на діяльність організації та визначити потенційні можливості й загрози її розвитку.

Для кращого розуміння масштабів та особливостей діяльності організації доцільно узагальнити її основні характеристики в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - PESTEL-аналіз середовища функціонування Fundacja «Stand With Ukraine» в контексті управління залученістю персоналу.

| Фактор                       | Прояв фактору                                                                                                   | Вплив на управління залученістю персоналу                                                                       |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні (Political)        | Триваюча військова агресія проти України, польсько-українська гуманітарна співпраця                             | Потребує швидкої координації працівників і волонтерів, розвитку Міжнародної взаємодії та адаптивності персоналу |
| Економічні (Economic)        | Залежність від міжнародного фінансування та грантових програм                                                   | Обмежує можливості матеріального стимулювання персоналу, підвищує значення нематеріальної мотивації             |
| Соціальні (Social)           | Високий рівень підтримки України польським суспільством та активний розвиток волонтерського руху                | Полегшує залучення нових волонтерів, підвищує рівень суспільної довіри до організації                           |
| Технологічні (Technological) | Використання цифрових платформ для координації міжнародних гуманітарних проєктів                                | Сприяє розвитку внутрішніх комунікацій, дистанційній взаємодії та ефективному управлінню командами              |
| Екологічні (Environmental)   | Необхідність оперативної роботи в умовах надзвичайних ситуацій та гуманітарних криз                             | Потребує високої гнучкості персоналу та швидкого реагування на зміну умов діяльності                            |
| Правові (Legal)              | Законодавчі вимоги Польщі щодо діяльності фондів, волонтерської діяльності та міжнародної гуманітарної допомоги | Вимагає дотримання нормативних процедур і постійного підвищення компетентності персоналу                        |

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5; 38; 39; 40; 41].

Проведений PESTEL-аналіз показав, що найбільший вплив на систему управління персоналом Fundacja «Stand With Ukraine» здійснюють політичні, економічні та соціальні фактори зовнішнього середовища. Саме вони визначають

масштаби діяльності організації, рівень залучення волонтерів, можливості фінансування програм розвитку персоналу та особливості реалізації гуманітарних проєктів. В умовах війни та високої мінливості зовнішнього середовища особливого значення набуває здатність організації адаптуватися до нових викликів і забезпечувати стійкість внутрішніх процесів управління [39; 40; 41; 46]. За таких умов важливими чинниками ефективності діяльності виступають внутрішні комунікації, розвиток нематеріальної мотивації та підтримання високого рівня залученості працівників і волонтерів до діяльності організації [39; 40; 41; 46].

Отримані результати підтверджують необхідність постійного вдосконалення внутрішніх управлінських процесів, зокрема системи управління персоналом та залученістю працівників і волонтерів, що є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку організації.

Особливу увагу доцільно приділити політичним та соціальним факторам зовнішнього середовища, оскільки саме вони найбільше впливають на масштаби діяльності Fundacja «Stand With Ukraine». Триваюча підтримка України міжнародною спільнотою створює додаткові можливості для реалізації гуманітарних програм та залучення донорського фінансування. Водночас зміни міжнародної політичної кон'юнктури можуть призводити до перерозподілу фінансових ресурсів між різними гуманітарними напрямками.

Економічні фактори також мають вагоме значення для діяльності організації. Інфляційні процеси, коливання валютних курсів та зростання вартості логістичних послуг безпосередньо впливають на обсяги гуманітарної допомоги, яку організація може надати отримувачам. Саме тому Fundacja «Stand With Ukraine» повинна приділяти особливу увагу ефективному використанню ресурсів та підвищенню результативності внутрішніх управлінських процесів.

Ефективність діяльності неприбуткових організацій значною мірою залежить від якості взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Стейкхолдерами

Fundacja «Stand With Ukraine» є фізичні та юридичні особи, організації та інституції, які прямо або опосередковано впливають на діяльність фонду або зазнають впливу результатів його роботи.

З метою визначення ключових зацікавлених сторін та оцінювання їх впливу на діяльність організації проведено аналіз основних стейкхолдерів.

Основні соціально-економічні показники діяльності Fundacja «Stand With Ukraine» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз основних стейкхолдерів Fundacja «Stand With Ukraine»

| Стейкхолдер                                        | Основні інтереси                                                    | Рівень впливу |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------|
| Донори та благодійники                             | Прозоре використання коштів, досягнення соціального ефекту          | Високий       |
| Волонтери                                          | Участь у суспільно корисній діяльності, підтримка місії організації | Високий       |
| Працівники організації                             | Стабільність роботи, професійний розвиток, належні умови праці      | Високий       |
| Отримувачі гуманітарної допомоги                   | Своєчасне та якісне отримання допомоги                              | Високий       |
| Міжнародні партнери                                | Ефективна реалізація спільних проєктів, прозора звітність           | Високий       |
| Органи державної влади та місцевого самоврядування | Дотримання законодавства та ефективна співпраця                     | Середній      |
| Громадські організації                             | Партнерство та реалізація спільних ініціатив                        | Середній      |
| Засоби масової інформації                          | Отримання достовірної інформації про діяльність фонду               | Низький       |
| Місцеві громади                                    | Соціальна підтримка та участь у розвитку громад                     | Середній      |

Джерело: складено автором на основі [41; 42; 43; 46; 47].

Проведений аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність Fundacja «Stand With Ukraine» мають донори, благодійники, міжнародні партнери, працівники, волонтери та отримувачі гуманітарної допомоги. Саме ці групи визначають можливості організації щодо реалізації гуманітарних програм, залучення ресурсів та досягнення соціального ефекту.

Особливістю діяльності фонду є висока залежність від людських ресурсів, насамперед працівників і волонтерів. Від рівня їхньої мотивації, залученості та готовності підтримувати організаційні зміни значною мірою залежить ефективність діяльності всієї організації, що відповідає сучасним підходам до адаптивного управління кадровим потенціалом в умовах соціально-економічної невизначеності [53].

Таким чином, результати аналізу стейкхолдерів підтверджують необхідність удосконалення системи управління залученістю персоналу та волонтерів як одного з ключових факторів забезпечення сталого розвитку Fundacja «Stand With Ukraine».

Для підтвердження наведених результатів аналізу діяльності Fundacja «Stand With Ukraine» у додатках наведено офіційний річний звіт про діяльність організації за 2024 рік (додаток А), а також річну фінансову звітність за 2023 та 2024 роки (додатки Б, В), що були використані як інформаційна база дослідження.

## 2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності Fundacja «Stand With Ukraine»

Фінансово-господарська діяльність є важливою складовою забезпечення сталого функціонування неприбуткових організацій. Незважаючи на те, що основною метою діяльності благодійних фондів не є отримання прибутку, ефективне управління фінансовими ресурсами визначає можливості реалізації

статутних завдань, гуманітарних програм та соціальних проєктів. Саме тому оцінювання фінансового стану організації дозволяє визначити її спроможність до подальшого розвитку та реалізації організаційних змін [38; 39; 40; 41].

Прогнозні показники Fundacja «Stand With Ukraine» на 2025 рік визначено методом екстраполяції тенденцій, який передбачає поширення виявлених закономірностей розвитку організації на прогнозний період. Для прогнозування застосовано метод лінійної екстраполяції, за якого прогнозне значення визначалося шляхом продовження тенденцій зміни основних фінансових показників, сформованих у 2023–2024 роках. Основою для прогнозування стали фактичні показники діяльності фонду за 2023–2024 роки. Під час розрахунку враховано темпи зміни доходів, витрат, активів і фінансового результату, а також тенденції розширення гуманітарних програм, збільшення кількості міжнародних партнерств і масштабів діяльності організації, встановлені за результатами аналізу офіційної фінансової звітності та матеріалів діяльності організації [42; 43; 44; 45]. Отримані прогнозні значення відображають найбільш імовірний сценарій розвитку Fundacja «Stand With Ukraine» за умови збереження наявних тенденцій та відсутності суттєвих змін у зовнішньому середовищі. Прогноз має аналітичний характер і використовується виключно для оцінювання перспектив розвитку організації та обґрунтування запропонованих управлінських рішень [38; 39; 40; 41].

Для забезпечення комплексності аналізу та відповідності завданню кваліфікаційної роботи дослідження охоплює 2023–2025 роки. Показники за 2023–2024 роки сформовані на основі офіційної фінансової звітності Fundacja «Stand With Ukraine», тоді як показники за 2025 рік мають прогнозний характер та розраховані на основі виявлених тенденцій розвитку організації [44;45].

Динаміку основних фінансових показників Fundacja «Stand With Ukraine» за 2023–2025 роки наведено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 - Динаміка основних фінансових показників Fundacja «Stand With Ukraine» у 2023–2025 роках

| Показник                     | 2023 р., zł  | 2024 р., zł  | 2025 р. (прогноз), zł |
|------------------------------|--------------|--------------|-----------------------|
| Доходи                       | 1 303 537,68 | 1 719 155,80 | 2 150 000             |
| Витрати статутної діяльності | 1 346 550,43 | 1 037 634,55 | 1 250 000             |
| Адміністративні витрати      | 42 826,43    | 94 642,64    | 110 000               |
| Чистий фінансовий результат  | -105 165,76  | 573 763,02   | 790 000               |
| Активи                       | 320 545,22   | 606 442,52   | 850 000               |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Fundacja «Stand With Ukraine» за 2023–2024 роки та прогнозних розрахунків автора [44; 45].

Примітка. Показники за 2025 рік є прогнозними та розраховані автором методом екстраполяції тенденцій на основі офіційної фінансової звітності Fundacja «Stand With Ukraine» за 2023–2024 роки [44; 45].

Проведений аналіз свідчить про суттєве покращення результатів діяльності організації у 2024 році. Доходи фонду збільшилися на 415,6 тис. zł або на 31,9 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності організації та збільшення обсягів залучених фінансових ресурсів.

Водночас витрати статутної діяльності скоротилися на 308,9 тис. zł або на 22,9 %. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення процесів управління проєктами.

Особливо важливим результатом стало покращення фінансового результату. Якщо у 2023 році діяльність фонду завершилася збитком у розмірі 105,2 тис. zł, то у 2024 році організація отримала позитивний фінансовий результат у розмірі 573,8 тис. zł. Таким чином, покращення фінансового результату склало майже 679 тис. zł.

Прогнозні показники 2025 року свідчать про збереження позитивної динаміки розвитку організації. Очікується подальше зростання доходів, активів та

фінансового результату, що створює передумови для реалізації нових гуманітарних програм та розширення масштабів діяльності фонду.

Для оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів Fundacja «Stand With Ukraine» відповідні показники узагальнено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники ефективності використання фінансових ресурсів Fundacja «Stand With Ukraine»

| Показник                                        | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. (прогноз) |
|-------------------------------------------------|---------|---------|-------------------|
| Частка витрат статутної діяльності у доходах, % | 103,3   | 60,4    | 58,1              |
| Частка адміністративних витрат у доходах, %     | 3,3     | 5,5     | 5,1               |
| Частка фінансового результату у доходах, %      | -8,1    | 33,4    | 36,7              |

Джерело: розраховано автором на основі [44; 45].

Аналіз показників ефективності свідчить про значне покращення фінансового менеджменту організації. Якщо у 2023 році витрати статутної діяльності перевищували суму отриманих доходів, то вже у 2024 році їх частка скоротилася до 60,4 %, що дозволило сформувати значний позитивний фінансовий результат.

Основні фінансові показники діяльності Fundacja «Stand With Ukraine» за досліджуваний період наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка активів Fundacja «Stand With Ukraine»

| Показник           | 2023 р., zł | 2024 р., zł | 2025 р. (прогноз), zł |
|--------------------|-------------|-------------|-----------------------|
| Активи             | 320 545,22  | 606 442,52  | 850 000               |
| Абсолютний приріст | —           | 285 897,30  | 243 557,48            |
| Темп росту, %      | —           | 189,2       | 140,2                 |

Джерело: складено автором на основі [44; 45].

Зростання активів майже у 1,9 раза протягом 2024 року свідчить про зміцнення фінансового потенціалу організації. Прогноз на 2025 рік демонструє подальше нарощування ресурсної бази фонду.

Для комплексного оцінювання системи управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз системи управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine»

| Сильні сторони (Strengths)                                                        | Слабкі сторони (Weaknesses)                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Висока соціальна значущість місії та чітка гуманітарна спрямованість діяльності   | Висока залежність від волонтерської праці                                           |
| Високий рівень мотивації працівників і волонтерів, об'єднаних спільною місією     | Обмежені можливості матеріального стимулювання                                      |
| Високий рівень довіри з боку польських та міжнародних партнерів і донорів         | Відсутність формалізованої системи оцінювання залученості                           |
| Практичний досвід реалізації міжнародних гуманітарних проєктів в умовах війни     | Зростання навантаження на персонал у періоди активної реалізації гуманітарних місій |
| Розвинена мережа міжнародної співпраці з українськими та польськими організаціями | Недостатньо формалізовані процеси адаптації нових працівників і волонтерів          |

| Можливості (Opportunities)                        | Загрози (Threats)                                                      |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Розширення програм навчання та розвитку персоналу | Професійне вигорання працівників і волонтерів                          |
| Впровадження цифрових HR-інструментів             | Скорочення кількості активних волонтерів                               |
| Розвиток внутрішніх комунікацій                   | Посилення конкуренції за людські ресурси серед благодійних організацій |
| Залучення нових міжнародних партнерів             | Нестабільність зовнішнього середовища та зміна пріоритетів донорів     |

Джерело: складено автором на основі [41–47].

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити, що Fundacja «Stand With Ukraine» має суттєві передумови для формування високого рівня залученості персоналу та волонтерів, насамперед завдяки соціально значущій місії організації, позитивній репутації та високій мотивації учасників гуманітарних проєктів. Водночас виявлено низку проблем, серед яких найбільш суттєвими є обмежені можливості матеріального стимулювання, відсутність формалізованої системи оцінювання залученості персоналу та ризики професійного вигорання. Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення системи управління залученістю персоналу як одного з ключових напрямів забезпечення подальшого розвитку організації.

Особливістю Fundacja «Stand With Ukraine» є здійснення гуманітарної діяльності в умовах повномасштабної війни та активна співпраця з польськими й міжнародними партнерами. Саме ці чинники формують конкурентні переваги організації, забезпечують високий рівень довіри донорів, сприяють залученню мотивованих волонтерів і створюють сприятливі умови для реалізації міжнародних гуманітарних проєктів.

Отримані результати фінансово-економічного аналізу та SWOT-аналізу підтверджують, що подальший розвиток Fundacja «Stand With Ukraine» залежить не лише від наявності фінансових ресурсів, а й від ефективності використання людського капіталу. Розширення масштабів діяльності організації, збільшення кількості гуманітарних проєктів та зростання навантаження на працівників і волонтерів обумовлюють необхідність поглибленого дослідження діючої системи управління залученістю персоналу. Саме тому наступним етапом дослідження є оцінювання рівня залученості працівників і волонтерів Fundacja «Stand With Ukraine», визначення ключових проблем та обґрунтування напрямів їх вирішення.

### 2.3. Оцінювання системи управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine»

Ефективність діяльності неприбуткових організацій значною мірою залежить від людських ресурсів, оскільки саме працівники та волонтери забезпечують реалізацію соціальних, гуманітарних і благодійних проєктів. На відміну від комерційних підприємств, де основним інструментом впливу на персонал є матеріальна мотивація, у діяльності благодійних фондів важливу роль відіграють нематеріальні чинники, зокрема підтримка соціальної місії, цінності організації, внутрішні комунікації та можливість особистого внеску у суспільно важливу діяльність [38; 41; 42].

Для оцінювання системи управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» проведено анкетне опитування працівників і волонтерів організації. Метою дослідження було визначення рівня залученості персоналу, оцінювання ефективності окремих елементів системи управління персоналом, а також виявлення проблемних аспектів, що потребують удосконалення в умовах організаційних змін.

Дослідження проводилося методом анонімного анкетування, що забезпечило об'єктивність отриманих результатів та можливість респондентів вільно висловити власну думку. В опитуванні взяли участь 20 працівників і волонтерів Fundacja «Stand With Ukraine», які представляють різні напрями діяльності організації та мають різний досвід роботи.

Анкета включала десять запитань, що характеризували основні фактори залученості персоналу: розуміння місії організації, ефективність внутрішніх комунікацій, взаємодію з керівництвом, можливості професійного розвитку, систему визнання результатів праці, рівень мотивації, участь працівників у

прийнятті управлінських рішень, ефективність адаптації нових працівників, рівень професійного вигорання та загальну оцінку залученості персоналу.

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає дуже низькому рівню оцінки показника, а 5 балів — дуже високому. Отримані результати були узагальнені та використані для визначення сильних і слабких сторін системи управління залученістю персоналу, що стало основою для розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Методику проведення анкетного опитування працівників і волонтерів Fundacja «Stand With Ukraine», яка використовувалася для оцінювання рівня залученості персоналу, наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Методика проведення анкетного опитування персоналу Fundacja «Stand With Ukraine»

| Показник                  | Характеристика                                                                |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Мета дослідження          | Оцінювання рівня залученості персоналу та визначення напрямів його підвищення |
| Метод дослідження         | Анонімне анкетування                                                          |
| Об'єкт дослідження        | Працівники та волонтери Fundacja «Stand With Ukraine»                         |
| Вибірка                   | 20 респондентів                                                               |
| Період проведення         | Під час проходження переддипломної практики                                   |
| Інструмент дослідження    | Авторська анкета                                                              |
| Кількість запитань        | 10                                                                            |
| Шкала оцінювання          | П'ятибальна (від 1 до 5 балів)                                                |
| Метод обробки результатів | Узагальнення, порівняльний аналіз та графічне представлення результатів       |

Джерело: складено автором.

За результатами анкетування було визначено рівень розвитку основних факторів залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine». Узагальнення отриманих оцінок дало можливість встановити сильні сторони системи управління

персоналом, а також визначити напрями, що потребують першочергового вдосконалення в умовах організаційних змін. Форма анкети для оцінювання рівня залученості персоналу наведена в додатку Г.

У Fundacja «Stand With Ukraine» система управління персоналом сформована з урахуванням специфіки діяльності неприбуткової організації та поєднує управління штатними працівниками і волонтерами. Організація функціонує в умовах постійного зростання обсягів діяльності, реалізації міжнародних проєктів та збільшення кількості гуманітарних програм, що висуває підвищені вимоги до ефективності системи управління людськими ресурсами.

З метою підвищення об'єктивності оцінювання системи управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» під час проходження переддипломної практики було проведено анонімне анкетування працівників і волонтерів організації. Дослідження мало на меті визначити фактичний рівень залученості персоналу, виявити сильні сторони чинної системи управління та встановити напрями її подальшого вдосконалення.

В опитуванні взяли участь 20 респондентів, серед яких адміністративний персонал, координатори гуманітарних проєктів, штатні працівники та волонтери Fundacja «Stand With Ukraine». Форма анкети наведена у додатку Г.

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означав повну незгоду із твердженням, а 5 балів — повну згоду.

Результати анкетування щодо рівня залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати анкетування щодо рівня залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine»

| Показник                                  | Середній бал |
|-------------------------------------------|--------------|
| Розуміння місії та цінностей організації  | 4,8          |
| Командна взаємодія                        | 4,6          |
| Підтримка з боку керівництва              | 4,4          |
| Внутрішні комунікації                     | 4,2          |
| Можливість висловлювати власні пропозиції | 4,1          |
| Визнання результатів роботи               | 3,8          |
| Адаптація нових працівників і волонтерів  | 3,7          |
| Можливості професійного розвитку          | 3,6          |
| Профілактика професійного вигорання       | 3,4          |
| Середній рівень залученості персоналу     | 4,07         |

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Для наочного представлення результатів анкетування рівня залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» побудовано діаграму, яку наведено на рисунку 2.2.

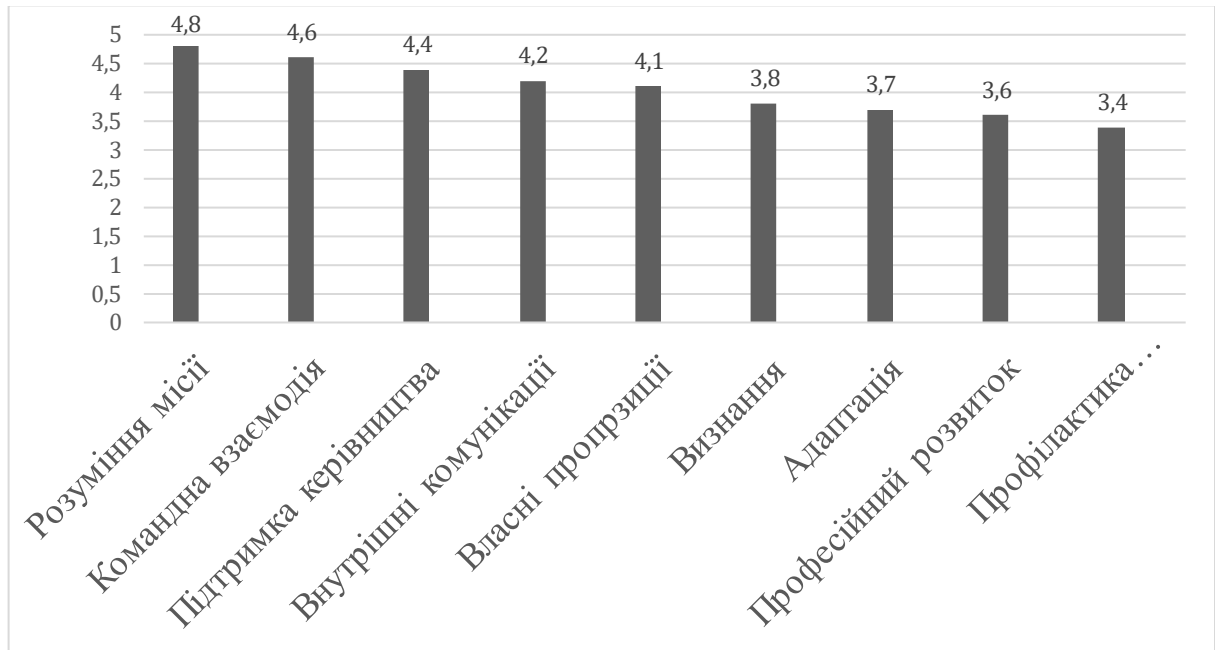


Рисунок 2.2 – Результати оцінювання показників залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» за результатами анкетування

Аналіз результатів анкетування свідчить, що найвищі оцінки отримали показники, пов'язані з розумінням місії організації, командною взаємодією та підтримкою з боку керівництва. Це підтверджує високий рівень ціннісної згуртованості персоналу, позитивну роль соціальної місії організації та готовність працівників і волонтерів підтримувати діяльність Fundacja «Stand With Ukraine» навіть в умовах значного навантаження.

Разом із тим дослідження дозволило виявити напрями, які потребують подальшого вдосконалення. Найнижчі оцінки отримали питання профілактики професійного вигорання, можливостей професійного розвитку та адаптації нових

працівників і волонтерів. Отримані результати свідчать про необхідність посилення саме цих складових системи управління залученістю персоналу.

Таким чином, результати анкетування підтверджують, що Fundacja «Stand With Ukraine» має високий потенціал залученості персоналу, який базується на спільній місії, командній взаємодії та довірі до керівництва. Водночас для забезпечення стійкого рівня залученості в умовах організаційних змін необхідно вдосконалити систему адаптації, професійного розвитку, нематеріального визнання та профілактики професійного вигорання.

Результати проведеного анкетування стали інформаційною основою для подальшого оцінювання факторів залученості персоналу та визначення ключових проблем системи управління персоналом Fundacja «Stand With Ukraine».

Для забезпечення об'єктивності подальшого оцінювання факторів залученості персоналу використано експертний метод із застосуванням п'ятибальної шкали оцінювання. Основою для експертної оцінки стали результати проведеного анкетування працівників і волонтерів, аналіз внутрішніх документів організації, результати переддипломної практики та безпосередні спостереження автора.

Для інтерпретації отриманих результатів використано такі критерії:

високий рівень — 4,1–5,0 бала;

середній рівень — 3,0–4,0 бала;

низький рівень — менше 3,0 бала.

Аналіз існуючої системи управління персоналом

На основі матеріалів переддипломної практики встановлено, що система управління персоналом Fundacja «Stand With Ukraine» включає такі основні елементи:

підбір і залучення персоналу;

залучення волонтерів;  
адаптація нових працівників;  
координація діяльності проєктних команд;  
внутрішні комунікації;  
мотивація персоналу та волонтерів;  
навчання та розвиток компетенцій;  
оцінювання результатів діяльності.

Організація використовує переважно проєктний підхід до управління людськими ресурсами, що дозволяє швидко формувати команди під реалізацію конкретних гуманітарних або соціальних програм.

Результати оцінювання основних елементів системи управління персоналом Fundacja «Stand With Ukraine» наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка елементів системи управління персоналом Fundacja «Stand With Ukraine»

| Елемент системи             | Поточний стан              | Оцінка          |
|-----------------------------|----------------------------|-----------------|
| Підбір персоналу            | Функціонує                 | Середній рівень |
| Залучення волонтерів        | Функціонує активно         | Високий рівень  |
| Адаптація нових працівників | Частково формалізована     | Середній рівень |
| Навчання персоналу          | Переважно ситуативне       | Середній рівень |
| Внутрішні комунікації       | Розвинені                  | Високий рівень  |
| Оцінювання результатів      | Неформалізоване            | Низький рівень  |
| Нематеріальна мотивація     | Використовується           | Високий рівень  |
| Система залученості         | Відсутня як окремий процес | Низький рівень  |

Джерело: складено автором на основі матеріалів переддипломної практики.

Примітка. Рівень оцінювання визначено за такою шкалою: високий - 4,1–5,0 бала; середній - 3,0–4,0 бала; низький - менше 3,0 бала.

Отримані результати свідчать, що найбільш розвиненими складовими системи управління персоналом є внутрішні комунікації, залучення волонтерів та нематеріальна мотивація. Водночас відсутність формалізованої системи оцінювання залученості персоналу обмежує можливості своєчасного виявлення проблем та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас результати оцінювання показують, що система управління персоналом Fundacja «Stand With Ukraine» перебуває на етапі переходу від переважно неформальних підходів до більш структурованої моделі управління людськими ресурсами. Зростання масштабів діяльності організації обумовлює необхідність посилення формалізації окремих HR-процесів, зокрема оцінювання результатів діяльності, адаптації нових працівників та управління залученістю персоналу.

#### Оцінювання факторів залученості персоналу

На основі теоретичних підходів, розглянутих у розділі 1, було здійснено оцінювання основних факторів, які впливають на рівень залученості персоналу та волонтерів організації.

Оцінювання факторів залученості дозволило визначити сильні та проблемні сторони системи управління персоналом. Наступним етапом стало узагальнення отриманих результатів шляхом побудови матриці ключових проблем, яка дає змогу визначити першочергові напрями вдосконалення системи управління залученістю персоналу.

Результати оцінювання основних факторів, що впливають на рівень залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine», наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка факторів залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine»

| Фактор                         | Рівень оцінки |
|--------------------------------|---------------|
| Усвідомлення місії організації | Високий       |
| Лояльність до організації      | Високий       |
| Внутрішні комунікації          | Високий       |
| Визнання досягнень             | Середній      |
| Професійний розвиток           | Середній      |
| Кар'єрні перспективи           | Низький       |
| Формалізація HR-процесів       | Низький       |
| Зворотний зв'язок              | Середній      |
| Профілактика вигорання         | Низький       |

Джерело: складено автором на основі матеріалів практики та експертної оцінки [53].

Примітка. Рівень значущості проблем визначено на основі результатів експертного оцінювання та проведеного анкетування персоналу.

Проведений аналіз показує, що головною перевагою організації є високий рівень підтримки місії фонду та соціальної значущості діяльності. Саме місія організації виступає ключовим фактором мотивації як штатних працівників, так і волонтерів, що підтверджує важливість використання нематеріальних методів мотивації персоналу в діяльності неприбуткових організацій [47; 52].

Водночас зі зростанням масштабів діяльності організації посилюються ризики професійного вигорання, перевантаження працівників та зниження рівня залученості внаслідок відсутності системного підходу до управління персоналом [53]. Це свідчить про необхідність упровадження інструментів моніторингу рівня залученості та своєчасного виявлення факторів, що негативно впливають на ефективність роботи працівників і волонтерів.

Виявлення проблем у системі управління залученістю персоналу

Проведене дослідження дозволило визначити основні проблеми системи управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine».

Основні проблеми управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine», їх причини та можливі наслідки узагальнено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Матриця проблем управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine»

| Проблема                                                                   | Причина                                                                    | Наслідок                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відсутність системного вимірювання рівня залученості персоналу             | В організації не використовується регулярно анкетування та КРІ залученості | Керівництво не має можливості своєчасно виявляти проблеми мотивації та лояльності персоналу |
| Недостатньо формалізований процес адаптації нових працівників і волонтерів | Відсутність стандартизованої програми адаптації та наставництва            | Збільшення термінів адаптації та ризик втрати потенційно ефективних працівників             |
| Нерегулярний зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом               | Відсутність системних інструментів оцінювання задоволеності працівників    | Зниження рівня довіри до керівництва та зменшення залученості                               |
| Обмежені можливості професійного розвитку персоналу                        | Недостатня формалізація програм навчання та розвитку компетенцій           | Зниження мотивації до довгострокової співпраці з організацією                               |
| Ризик професійного вигорання працівників і волонтерів                      | Високе емоційне навантаження та специфіка гуманітарної діяльності          | Погіршення психологічного стану персоналу, зниження продуктивності та якості роботи         |
| Недостатня система визнання досягнень працівників і волонтерів             | Обмежене використання інструментів нематеріальної мотивації                | Зниження лояльності та готовності брати участь у додаткових ініціативах                     |

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження та матеріалів переддипломної практики.

Проведене дослідження дозволило встановити, що виявлені проблеми мають системний характер і пов'язані насамперед із недостатньою формалізацією окремих HR-процесів, характерною для організацій, які перебувають на етапі активного розвитку [47;52]. Незважаючи на високий рівень підтримки місії фонду та значну мотивацію працівників і волонтерів, подальше розширення масштабів діяльності потребує переходу до більш структурованої системи управління персоналом. Особливого значення набуває впровадження інструментів оцінювання залученості, удосконалення адаптації нових учасників команди, розвиток внутрішніх комунікацій та профілактика професійного вигорання персоналу і волонтерів.

З метою визначення напрямів удосконалення системи управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» доцільно провести бенчмаркінг практик управління персоналом у неприбуткових організаціях. Бенчмаркінг дозволяє порівняти діючу систему управління залученістю персоналу досліджуваної організації з кращими практиками інших благодійних та гуманітарних організацій і визначити можливі напрями вдосконалення.

Результати бенчмаркінгового аналізу практик управління залученістю персоналу в неприбуткових організаціях наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Бенчмаркінг практик управління залученістю персоналу в неприбуткових організаціях

| Критерій порівняння                      | Fundacja «Stand With Ukraine»                                                                                                | UNICEF                                                                                                                                      | IFRC                                                                                                         | Напрямок удосконалення для Fundacja «Stand With Ukraine»                                                                                 |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішні комунікації                    | Комунікації здійснюються переважно через робочі зустрічі, електронне листування та оперативну взаємодію у проєктних командах | Використовуються системні внутрішні комунікаційні платформи, регулярне інформування персоналу про цілі, результати та пріоритети діяльності | Значна увага приділяється координації волонтерів, інформуванню команд та кризовим комунікаціям               | Запровадити регулярний внутрішній дайджест, короткі командні зустрічі та єдині правила інформування працівників і волонтерів             |
| Адаптація нових працівників і волонтерів | Адаптація має переважно неформальний характер і залежить від конкретного керівника або координатора                          | Використовуються стандартизовані процедури введення в організацію, ознайомлення з місією, правилами та стандартами роботи                   | Значна увага приділяється підготовці волонтерів до роботи у гуманітарних і кризових умовах                   | Розробити коротку програму адаптації для нових працівників і волонтерів із чек-листом, наставником та ознайомленням з місією організації |
| Нематеріальна мотивація                  | Основою мотивації є соціальна місія, командна підтримка та участь у суспільно корисній діяльності                            | Активно застосовується визнання внеску працівників, розвиток культури причетності та підтримка професійного розвитку                        | Важливу роль відіграють подяки, визнання внеску волонтерів, командна підтримка та відчуття значущості роботи | Запровадити систему регулярного нематеріального визнання: подяки, відзначення внеску, внутрішні історії успіху                           |

Продовження Таблиці 2.12 – Бенчмаркінг практик управління залученістю персоналу в неприбуткових організаціях

| Критерій порівняння                 | Fundacja «Stand With Ukraine»                                                      | UNICEF                                                                                                                    | IFRC                                                                                                                | Напрямок удосконалення для Fundacja «Stand With Ukraine»                                                                                |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Професійний розвиток                | Навчання та розвиток здійснюються переважно відповідно до потреб окремих проєктів  | Працівники залучаються до навчальних програм, тренінгів, розвитку компетенцій та міжнародного обміну досвідом             | Волонтери і працівники проходять підготовку щодо гуманітарного реагування, безпеки, комунікацій та командної роботи | Сформувати мінімальний річний план навчання за напрямками: комунікації, проєктний менеджмент, робота з донорами, профілактика вигорання |
| Профілактика професійного вигорання | Питання підтримки психологічного стану персоналу потребує подальшої систематизації | У міжнародних організаціях значна увага приділяється добробуту персоналу, балансу навантаження та психологічній підтримці | У кризових і гуманітарних організаціях застосовуються практики підтримки команд після складних проєктів             | Запровадити регулярний моніторинг навантаження, короткі опитування стану команди та заходи психологічної підтримки                      |
| Оцінювання рівня залученості        | Системне регулярне оцінювання рівня залученості персоналу потребує розвитку        | Використовуються опитування, HR-аналітика та інструменти зворотного зв'язку                                               | Застосовуються оцінювання досвіду волонтерів, командна рефлексія та аналіз ефективності роботи                      | Запровадити щоквартальне коротке опитування залученості працівників і волонтерів                                                        |

Джерело: складено автором на основі матеріалів Fundacja «Stand With Ukraine», UNICEF, IFRC та міжнародних підходів до управління персоналом у неприбуткових організаціях [39; 40; 41; 42; 43].

Проведений бенчмаркінг свідчить, що Fundacja «Stand With Ukraine» має сильну ціннісну основу залученості персоналу, оскільки діяльність організації пов'язана із соціально важливою місією та підтримкою України. Водночас порівняння з практиками міжнародних гуманітарних організацій показує наявність резервів для вдосконалення внутрішніх комунікацій, адаптації нових працівників і волонтерів, системи нематеріального визнання, професійного розвитку та профілактики професійного вигорання.

Результати бенчмаркінгу свідчать, що більшість виявлених проблем можуть бути вирішені без суттєвого збільшення фінансових витрат шляхом удосконалення внутрішніх комунікацій, адаптаційних процедур, механізмів визнання досягнень та системи зворотного зв'язку з персоналом і волонтерами.

Отримані результати бенчмаркінгу підтверджують доцільність розроблення комплексної програми підвищення залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine», яка має поєднувати мотиваційні, комунікаційні та адаптаційні інструменти, що узгоджується з результатами власних наукових напрацювань автора [53].

Саме ці напрями повинні бути покладені в основу рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи.

Результати проведеного дослідження свідчать, що система управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» загалом забезпечує належний рівень підтримки реалізації гуманітарних і соціальних проєктів. Водночас подальше зростання масштабів діяльності організації потребує вдосконалення внутрішніх комунікацій, адаптації нових працівників і волонтерів, розвитку системи нематеріальної мотивації та впровадження механізмів профілактики професійного вигорання.

## Висновки до розділу 2

1. Проведено аналіз соціально-економічних умов функціонування Fundacja «Stand With Ukraine». Встановлено, що організація здійснює діяльність в умовах воєнного часу, активно співпрацює з міжнародними партнерами та реалізує масштабні гуманітарні проєкти. Проведений PESTEL-аналіз підтвердив, що найбільший вплив на систему управління залученістю персоналу мають політичні, економічні та соціальні чинники, що зумовлюють необхідність розвитку внутрішніх комунікацій, адаптивності персоналу та ефективного управління організаційними змінами.

2. Досліджено фінансово-господарські показники Fundacja «Stand With Ukraine». Аналіз фінансової звітності засвідчив позитивну динаміку розвитку організації, збільшення обсягів фінансування та розширення масштабів гуманітарної діяльності. Отримані результати свідчать про наявність достатнього ресурсного потенціалу для впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом і реалізацію організаційних змін.

3. Оцінено систему управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine». За результатами SWOT-аналізу, бенчмаркінгу та оцінювання основних факторів залученості встановлено, що сильними сторонами організації є висока відданість місії, командна взаємодія та позитивна корпоративна культура. Водночас виявлено потребу у вдосконаленні процесів адаптації персоналу, розвитку системи зворотного зв'язку, формалізації HR-процесів і впровадженні заходів щодо профілактики професійного вигорання, що стало підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У FUNDACJA «STAND WITH UKRAINE» В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

### 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» в умовах організаційних змін

У сучасних умовах функціонування неприбуткових організацій людські ресурси є одним із ключових чинників забезпечення результативності діяльності та досягнення стратегічних цілей. Особливого значення це набуває в умовах організаційних змін, коли від рівня залученості працівників та волонтерів залежить успішність реалізації нових проєктів, впровадження управлінських рішень та адаптація організації до змін зовнішнього середовища [19; 25; 29].

На основі результатів проведеного аналізу та виявлених проблем управління залученістю персоналу розроблено комплексну програму підвищення залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» «ENGAGE SWU 2026».

Запропонована програма спрямована на розвиток внутрішніх комунікацій, удосконалення адаптації нових працівників і волонтерів, розвиток системи нематеріального визнання, професійного розвитку персоналу та профілактики професійного вигорання в умовах організаційних змін.

Проведене у розділі 2 дослідження показало, що Fundacja «Stand With Ukraine» характеризується позитивною динамікою розвитку, зростанням обсягів діяльності та збільшенням кількості гуманітарних і соціальних проєктів. Водночас було виявлено низку проблем у системі управління залученістю персоналу, серед яких відсутність системного вимірювання залученості, недостатня формалізація HR-процесів, відсутність структурованої адаптації нових працівників і волонтерів,

обмежені можливості професійного розвитку та ризики професійного вигорання персоналу.

З огляду на результати проведеного аналізу, удосконалення системи управління залученістю персоналу доцільно здійснювати за трьома взаємопов'язаними напрямками:

- удосконалення системи мотивації;
- розвиток внутрішніх комунікацій;
- впровадження сучасної системи адаптації працівників і волонтерів.

Саме ці напрями найбільшою мірою відповідають виявленим проблемам та сучасним тенденціям розвитку HR-менеджменту у неприбутковому секторі.

Вибір зазначених напрямів удосконалення також ґрунтується на результатах проведеного бенчмаркінгу міжнародних гуманітарних організацій, який показав високу ефективність використання інструментів нематеріальної мотивації, структурованих комунікаційних механізмів та формалізованих програм адаптації персоналу і волонтерів для підтримання високого рівня залученості в умовах організаційних змін.

Особливістю діяльності Fundacja «Stand With Ukraine» є значна частка нематеріальної мотивації. Більшість працівників та волонтерів залучаються до діяльності організації насамперед через підтримку її соціальної місії та бажання брати участь у суспільно значущих проєктах. Разом із тим міжнародний досвід свідчить, що навіть у неприбутковому секторі високий рівень залученості потребує системного підходу до визнання досягнень та підтримки мотивації персоналу [29; 31; 32].

Необхідність удосконалення мотиваційних інструментів обумовлена результатами проведеного аналізу, який виявив недостатній рівень формалізації процесів визнання досягнень працівників і волонтерів. Незважаючи на високий рівень підтримки соціальної місії організації, відсутність системного підходу до

заохочення може негативно впливати на довгострокове підтримання залученості персоналу, особливо в умовах зростання обсягів діяльності фонду.

У зв'язку з цим пропонується впровадити програму нематеріального визнання працівників і волонтерів, яка передбачатиме:

- щомісячне відзначення найбільш активних учасників проєктів;
- систему подяк і внутрішніх нагород;
- публічне висвітлення досягнень працівників у внутрішніх комунікаційних каналах;
- залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень;
- можливість участі у професійних заходах, тренінгах і конференціях.

Запровадження таких інструментів сприятиме посиленню емоційної прихильності працівників до організації та підвищенню рівня їхньої залученості.

Удосконалення системи внутрішніх комунікацій

Ефективні комунікації є одним із найважливіших чинників успішного управління змінами. Працівники повинні розуміти цілі організації, знати пріоритети розвитку та усвідомлювати власний внесок у досягнення результатів [25; 29].

Результати оцінювання системи управління залученістю персоналу свідчать, що внутрішні комунікації у Fundacja «Stand With Ukraine» загалом забезпечують належний рівень інформаційної взаємодії між працівниками та волонтерами. Водночас подальше розширення масштабів діяльності організації потребує більшої систематизації комунікаційних процесів та впровадження формалізованих механізмів обміну інформацією.

Для підвищення рівня залученості персоналу доцільно впровадити:

- щомісячні зустрічі команди з обговоренням результатів діяльності;
- квартальні стратегічні сесії;
- регулярні індивідуальні зустрічі керівників із працівниками;

електронний інформаційний бюлетень організації;  
систему збору пропозицій щодо вдосконалення діяльності фонду.

Важливим елементом удосконалення системи внутрішніх комунікацій є організація регулярного зворотного зв'язку між керівництвом, працівниками та волонтерами. Запровадження такого механізму дозволить своєчасно виявляти проблеми, оцінювати рівень задоволеності персоналу умовами роботи та підвищувати рівень довіри всередині організації.

#### Удосконалення адаптаційних процесів

Однією з проблем, виявлених під час аналізу, є недостатня формалізація процесу адаптації нових працівників та волонтерів. В умовах зростання організації це створює ризики зниження ефективності роботи нових членів команди та збільшення часу їх інтеграції в діяльність фонду.

Для вирішення зазначеної проблеми пропонується впровадити систему адаптації, яка включатиме:

адаптаційний чек-лист для нових працівників;  
програму ознайомлення з діяльністю організації;  
систему наставництва;  
пакет адаптаційних матеріалів;  
оцінювання результатів адаптації через 30, 60 та 90 днів.

Запропоновані заходи мають комплексний характер та спрямовані на усунення проблем, виявлених у процесі аналізу системи управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine». Їх реалізація дозволить підвищити рівень мотивації працівників і волонтерів, покращити внутрішню координацію діяльності, скоротити період адаптації нових членів команди та створити умови для більш ефективного впровадження організаційних змін.

Запропоновані напрями удосконалення управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» узагальнено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Запропоновані напрями удосконалення управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine»

|                                                    |                                                  |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Виявлена проблема                                  | Запропонований напрям удосконалення              |
| Відсутність системного вимірювання залученості     | Впровадження регулярного опитування персоналу    |
| Недостатня мотивація окремих категорій працівників | Програма нематеріального визнання                |
| Недостатня формалізація комунікацій                | Регулярні зустрічі та система зворотного зв'язку |
| Тривала адаптація нових працівників                | Програма адаптації та наставництва               |
| Ризик професійного вигорання                       | Програма підтримки добробуту персоналу           |

Джерело: розроблено автором.

Основні елементи програми «ENGAGE SWU 2026», розробленої для реалізації запропонованих напрямів удосконалення, подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні елементи програми «ENGAGE SWU 2026»

| Напрямок    | Основний захід                          | Очікуваний результат                |
|-------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| Мотивація   | Програма нематеріального визнання       | Підвищення лояльності персоналу     |
| Комунікації | Регулярні зустрічі та зворотний зв'язок | Покращення внутрішньої взаємодії    |
| Адаптація   | Наставництво та адаптаційні матеріали   | Скорочення періоду адаптації        |
| Розвиток    | Навчання та професійні заходи           | Підвищення компетентності персоналу |
| Добробут    | Профілактика професійного вигорання     | Зниження кадрових ризиків           |

Джерело: розроблено автором.

Дані таблиці 3.2 свідчать, що запропонована програма «ENGAGE SWU 2026» має комплексний характер та охоплює основні напрями управління залученістю персоналу. Реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити підтримання

високого рівня мотивації працівників і волонтерів, покращити внутрішні комунікації та підвищити ефективність адаптації нових членів команди.

Запропонована програма «ENGAGE SWU 2026» орієнтована на вирішення ключових проблем, виявлених під час аналізу системи управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine». На відміну від окремих локальних заходів, програма передбачає комплексний вплив на основні фактори залученості шляхом поєднання мотиваційних, комунікаційних та адаптаційних інструментів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню більш структурованої системи управління персоналом, підвищенню рівня лояльності працівників і волонтерів, покращенню внутрішньої координації діяльності та зміцненню організаційної культури фонду.

Важливою перевагою програми є можливість її поетапного впровадження без необхідності значного збільшення фінансових витрат. Більшість запропонованих заходів базується на вдосконаленні існуючих управлінських процесів та більш ефективному використанні наявних ресурсів організації. Це забезпечує практичну реалістичність запропонованих рекомендацій та створює передумови для їх успішної реалізації в діяльності Fundacja «Stand With Ukraine».

Таким чином, удосконалення системи управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» передбачає комплексне впровадження сучасних мотиваційних, комунікаційних та адаптаційних інструментів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень залученості працівників і волонтерів, покращити внутрішні комунікації, скоротити період адаптації нових членів команди та забезпечити більш ефективне управління організаційними змінами.

3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення рівня залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» в умовах організаційних змін.

Проведений у попередньому підрозділі аналіз дозволив визначити основні напрями вдосконалення системи управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine». Для практичної реалізації запропонованих змін сформовано комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення рівня залученості працівників і волонтерів, покращення внутрішніх комунікацій, розвиток адаптаційних процесів та профілактику професійного вигорання.

Запропонована система заходів базується на сучасних підходах до управління людськими ресурсами та адаптивного управління кадровим потенціалом [47; 52] і враховує специфіку діяльності неприбуткових організацій, які функціонують в умовах обмежених ресурсів та високої залежності від людського капіталу.

Програма «ENGAGE SWU 2026» розрахована на реалізацію протягом 2026 року та впроваджується поетапно відповідно до плану реалізації заходів. Загальну координацію виконання програми здійснює керівник Fundacja «Stand With Ukraine» спільно з HR-координатором і керівниками гуманітарних проєктів.

Орієнтовний бюджет програми становить 45 тис. польських злотих. Фінансування передбачається здійснювати за рахунок власних ресурсів організації, грантових програм міжнародних донорів та партнерської підтримки. Основні витрати плануються на навчання працівників і волонтерів (40 %), розвиток внутрішніх комунікацій і цифрових інструментів взаємодії (25 %), заходи із профілактики професійного вигорання (20 %) та програми наставництва, адаптації й нематеріального визнання персоналу (15 %).

План реалізації програми «ENGAGE SWU 2026», який містить перелік заходів, відповідальних осіб, ресурсне забезпечення, терміни виконання, ключові показники ефективності (KPI) та очікувані результати, наведено в таблиці 3.4.

Захід 1. Впровадження системи регулярного оцінювання залученості персоналу

Однією з ключових проблем, виявлених під час аналізу діяльності Fundacja «Stand With Ukraine», є відсутність системного підходу до оцінювання рівня залученості персоналу та волонтерів.

Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити щоквартальне опитування залученості персоналу на основі адаптованої моделі Gallup Q12 [31].

Основними завданнями системи оцінювання є:

- визначення рівня залученості персоналу;
- виявлення проблемних зон;
- оцінювання ефективності управлінських рішень;
- моніторинг змін у рівні задоволеності працівників;
- формування бази даних для прийняття HR-рішень.

Результати опитувань пропонується використовувати під час планування програм розвитку персоналу, удосконалення внутрішніх комунікацій та оцінювання ефективності реалізованих управлінських заходів.

Захід 2. Впровадження програми адаптації працівників і волонтерів

У зв'язку зі зростанням масштабів діяльності організації особливого значення набуває ефективна адаптація нових членів команди.

Запропонована програма адаптації передбачає:

- ознайомлення з місією та цінностями організації;
- знайомство з внутрішніми правилами та процедурами;
- закріплення наставника;
- проходження адаптаційного маршруту;
- оцінювання результатів адаптації через 30, 60 та 90 днів.

Основні етапи програми адаптації нових працівників і волонтерів наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Програма адаптації нових працівників та волонтерів

| Етап                   | Зміст робіт                                        | Термін     |
|------------------------|----------------------------------------------------|------------|
| Підготовчий            | Ознайомлення з діяльністю організації              | 1 день     |
| Початкова адаптація    | Введення в посаду та знайомство з командою         | 1–2 тижні  |
| Професійна адаптація   | Виконання перших завдань під супроводом наставника | 1 місяць   |
| Оцінювання результатів | Аналіз результатів адаптації                       | 30–90 днів |

Джерело: розроблено автором.

Запропонована програма адаптації дозволить забезпечити більш швидку інтеграцію нових працівників і волонтерів у діяльність організації, скоротити період входження в робочі процеси та підвищити рівень їхньої залученості на початкових етапах роботи. Використання наставництва та системного оцінювання результатів адаптації сприятиме формуванню стабільної та ефективної команди.

### Захід 3. Створення системи внутрішніх комунікацій

Ефективні комунікації є необхідною умовою підтримання високого рівня залученості персоналу в умовах організаційних змін.

Для вдосконалення комунікаційної системи пропонується:

проводити щомісячні загальні зустрічі команди;

організовувати квартальні стратегічні сесії;

запровадити регулярні індивідуальні зустрічі керівників із працівниками;

створити єдиний електронний інформаційний простір;

забезпечити регулярне інформування персоналу про результати діяльності фонду.

Очікується, що реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, покращенню координації діяльності проєктних команд та підтримці організаційних змін.

#### Захід 4. Програма визнання досягнень працівників і волонтерів

Важливим елементом формування залученості персоналу є визнання внеску працівників у діяльність організації.

Пропонується впровадити програму нематеріального визнання, яка включатиме:

- щомісячне визначення найбільш активних працівників і волонтерів;

- вручення подяк та сертифікатів;

- висвітлення досягнень у внутрішніх комунікаційних каналах;

- відзначення особистого внеску у реалізацію проєктів;

- залучення до участі в міжнародних заходах та навчальних програмах.

Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню організаційної культури та підвищенню рівня лояльності персоналу.

#### Захід 5. Програма профілактики професійного вигорання

Специфіка діяльності гуманітарних організацій пов'язана з підвищеним психологічним навантаженням на персонал та волонтерів.

З метою зниження ризиків професійного вигорання пропонується:

- проводити регулярний моніторинг психологічного стану працівників;

- організовувати групові зустрічі з обміну досвідом;

- забезпечити доступ до психологічної підтримки;

- проводити навчальні заходи щодо управління стресом;

- запровадити практику регулярного відпочинку після завершення інтенсивних проєктів.

Запропоновані рекомендації враховують специфіку діяльності Fundacja «Stand With Ukraine» як міжнародної гуманітарної організації, яка здійснює свою діяльність в умовах воєнного стану та реалізує проєкти за участю працівників і волонтерів з різних країн. Зокрема, під час реалізації програми передбачається використання цифрових платформ для координації дистанційної роботи

волонтерів, проведення онлайн-нарад міжнародних проєктних команд, організація двомовної (українсько-польської) внутрішньої комунікації, а також психологічна підтримка працівників і волонтерів, які залучені до виконання гуманітарних місій. Такий підхід забезпечує адаптацію запропонованих заходів до реальних умов функціонування Fundacja «Stand With Ukraine» та підвищує практичну цінність розробленої програми.

План реалізації програми «ENGAGE SWU 2026», наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – План реалізації програми «ENGAGE SWU 2026»

| Захід                                                         | Відповідальний                       | Ресурсне забезпечення                        | Термін реалізації | KPI                                                               | Очікуваний результат                              |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Запровадження системи оцінювання залученості персоналу        | Керівник організації, HR-координатор | Google Forms, внутрішня база даних           | I квартал 2026 р. | Не менше 90 % працівників і волонтерів беруть участь в опитуванні | Регулярний моніторинг рівня залученості персоналу |
| Розроблення програми адаптації нових працівників і волонтерів | HR-координатор                       | Робочий час наставників, методичні матеріали | I квартал 2026 р. | Скорочення періоду адаптації на 20 %                              | Швидка інтеграція нових членів команди            |

## Продовження Таблиці 3.4 – План реалізації програми «ENGAGE SWU 2026»

| Захід                                                   | Відповідальний                        | Ресурсне забезпечення                   | Термін реалізації  | KPI                                                            | Очікуваний результат                            |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Удосконалення внутрішніх комунікацій                    | Керівники проєктів                    | Microsoft Teams, Google Workspace       | Постійно           | Не менше 90 % персоналу своєчасно отримує необхідну інформацію | Покращення взаємодії між міжнародними командами |
| Запровадження програми нематеріального визнання         | Керівник організації                  | Внутрішні заходи, сертифікати, подяки   | II квартал 2026 р. | Зростання рівня залученості персоналу до 4,6 бала              | Посилення мотивації та лояльності персоналу     |
| Реалізація програми профілактики професійного вигорання | HR-координатор, психолог (за потреби) | Онлайн-зустрічі, тренінги, консультації | Постійно           | Зниження ризику професійного вигорання на 20 %                 | Покращення психологічного стану персоналу       |
| Організація системного навчання персоналу та волонтерів | Керівники проєктів                    | Внутрішні тренінги, онлайн-курси        | Постійно           | Не менше 80 % персоналу проходить навчання щорічно             | Підвищення професійної компетентності персоналу |

Джерело: розроблено автором.

Дані таблиці 3.4 свідчать, що реалізація програми «ENGAGE SWU 2026» передбачає комплексне впровадження взаємопов'язаних організаційних заходів із визначенням відповідальних осіб, необхідних ресурсів, строків реалізації,

ключових показників ефективності (KPI) та очікуваних результатів. Такий підхід забезпечує можливість системного контролю за реалізацією програми, оцінювання досягнення запланованих результатів і своєчасного коригування управлінських рішень.

Орієнтовний бюджет реалізації програми «ENGAGE SWU 2026» із розподілом витрат за основними напрямками наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Орієнтовний бюджет реалізації програми «ENGAGE SWU 2026»

| Захід                                                    | Орієнтовні витрати, zł | Частка, %    |
|----------------------------------------------------------|------------------------|--------------|
| Розроблення адаптаційних матеріалів та Welcome Pack      | 5 000                  | 11,1         |
| Проведення тренінгів і навчання персоналу та волонтерів  | 12 000                 | 26,7         |
| Організація командних заходів і програм визнання         | 8 000                  | 17,8         |
| Впровадження системи опитувань і моніторингу залученості | 7 000                  | 15,6         |
| Програма профілактики професійного вигорання             | 9 000                  | 20,0         |
| Інформаційна підтримка та внутрішні комунікації          | 4 000                  | 8,8          |
| Разом                                                    | <b>45 000</b>          | <b>100,0</b> |

Джерело: розроблено автором.

Загальний бюджет програми «ENGAGE SWU 2026» становить 45 тис. zł. Найбільшу частку витрат передбачено на навчання працівників і волонтерів (26,7 %) та реалізацію заходів із профілактики професійного вигорання (20,0 %), що відповідає специфіці діяльності Fundacja «Stand With Ukraine» в умовах реалізації гуманітарних місій і постійних організаційних змін. Запропонований бюджет є реалістичним для організації та може фінансуватися за рахунок грантових коштів, благодійних внесків і міжнародних програм підтримки.

Кількісну оцінку очікуваної ефективності реалізації програми «ENGAGE SWU 2026» наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Кількісна оцінка очікуваної ефективності програми «ENGAGE SWU 2026»

| Показник                                        | Базове значення | Очікуване значення | Очікувана зміна |
|-------------------------------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| Рівень залученості персоналу                    | 4,07 бала       | 4,60 бала          | +13,0 %         |
| Період адаптації нових працівників              | 100 %           | 80 %               | –20 %           |
| Участь персоналу у внутрішніх комунікаціях      | 70 %            | 90 %               | +20 в.п.        |
| Працівники та волонтери, які проходять навчання | 40 %            | 80 %               | +40 в.п.        |
| Ризик професійного вигорання                    | 100 %           | 80 %               | –20 %           |
| Ефективність реалізації гуманітарних проєктів   | 100 %           | 110 %              | +10 %           |

Джерело: розроблено автором.

Дані таблиці 3.6 свідчать, що впровадження програми «ENGAGE SWU 2026» дозволить досягти конкретних кількісних результатів. Очікується підвищення середнього рівня залученості персоналу з 4,07 до 4,60 бала, скорочення періоду адаптації нових працівників і волонтерів на 20 %, збільшення частки персоналу, який бере участь у навчанні, до 80 %, підвищення рівня ефективності внутрішніх комунікацій до 90 % та зниження ризику професійного вигорання на 20 %. Досягнення зазначених показників сприятиме підвищенню організаційної спроможності Fundacja «Stand With Ukraine» та ефективності реалізації гуманітарних проєктів.

Очікувані результати впровадження запропонованих рекомендацій щодо підвищення рівня залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» узагальнено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Очікувані результати впровадження рекомендацій щодо підвищення рівня залученості персоналу Fundacja «Stand With Ukraine»

| Захід                                                              | Очікуваний результат                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Впровадження системи регулярного моніторингу залученості персоналу | Отримання своєчасної інформації про рівень залученості, мотивації та задоволеності працівників      |
| Розроблення програми адаптації нових працівників і волонтерів      | Скорочення періоду адаптації та підвищення ефективності інтеграції нових членів команди             |
| Запровадження системи наставництва                                 | Підвищення рівня підтримки нових працівників, передача досвіду та знань                             |
| Удосконалення внутрішніх комунікацій                               | Покращення взаємодії між керівництвом, працівниками та волонтерами, підвищення рівня довіри         |
| Розвиток програм професійного навчання та розвитку                 | Підвищення професійних компетенцій персоналу та рівня його мотивації                                |
| Впровадження програм нематеріального визнання досягнень            | Посилення лояльності персоналу та стимулювання активної участі в діяльності організації             |
| Реалізація заходів із профілактики професійного вигорання          | Покращення психологічного стану працівників і волонтерів, зниження ризику плинності кадрів          |
| Комплексне впровадження програми підвищення залученості персоналу  | Зростання ефективності діяльності організації та підвищення якості реалізації гуманітарних проєктів |

Джерело: складено автором.

Отже, реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню більш ефективної системи управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With

Ukraine», підвищенню рівня мотивації працівників і волонтерів, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню успішної реалізації організаційних змін. Очікувані результати мають не лише соціальний, а й організаційний ефект, що позитивно впливатиме на ефективність діяльності фонду в довгостроковій перспективі.

Очікуваний комплексний ефект від реалізації програми «ENGAGE SWU 2026» за основними напрямками діяльності Fundacja «Stand With Ukraine» наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Очікуваний ефект від реалізації програми «ENGAGE SWU 2026»

| Напрямок               | Очікуваний результат                                                   |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішні комунікації  | Підвищення відкритості комунікацій та оперативності обміну інформацією |
| Адаптація персоналу    | Скорочення періоду адаптації нових працівників і волонтерів            |
| Мотивація              | Підвищення рівня залученості та відповідальності персоналу             |
| Профілактика вигорання | Зниження ризику професійного вигорання та емоційного виснаження        |
| Корпоративна культура  | Посилення командної взаємодії та підтримки місії організації           |
| Організаційні зміни    | Підвищення готовності персоналу до впровадження змін                   |

Джерело: складено автором.

Очікується, що реалізація програми «ENGAGE SWU 2026» забезпечить комплексний позитивний ефект для діяльності Fundacja «Stand With Ukraine». Насамперед прогнозується підвищення рівня залученості працівників і волонтерів, покращення внутрішніх комунікацій, скорочення тривалості адаптації нових членів команди та зниження ризику професійного вигорання. Запропоновані заходи також сприятимуть зміцненню корпоративної культури, підвищенню ефективності

командної взаємодії та формуванню сприятливих умов для успішного впровадження організаційних змін. У сукупності це дозволить підвищити результативність реалізації гуманітарних проєктів, зміцнити довіру донорів і партнерів та забезпечити сталий розвиток організації.

### Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано напрями удосконалення управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» в умовах організаційних змін. На основі результатів аналізу встановлено, що першочергового вдосконалення потребують система внутрішніх комунікацій, процес адаптації нових працівників і волонтерів, механізми нематеріальної мотивації, професійного розвитку та профілактики професійного вигорання. Визначено, що комплексне впровадження сучасних HR-інструментів сприятиме формуванню більш ефективної системи управління персоналом, підвищенню готовності працівників до організаційних змін і забезпеченню сталого розвитку організації.

2. Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення рівня залученості персоналу, об'єднаних у програму «ENGAGE SWU 2026». Програма передбачає взаємопов'язане впровадження мотиваційних, комунікаційних, адаптаційних та організаційних заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури, покращення взаємодії між працівниками та волонтерами, підвищення рівня їх залученості й ефективності роботи. Проведене оцінювання очікуваного ефекту показало, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню внутрішніх комунікацій, скороченню періоду адаптації нових членів команди, зниженню ризику професійного вигорання, підвищенню результативності реалізації гуманітарних проєктів та забезпеченню більш ефективного управління організаційними змінами.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління залученістю персоналу в умовах організаційних змін на прикладі Fundacja «Stand With Ukraine». Поставлену мету досягнуто, а визначені у вступі завдання виконано. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Досліджено сутність, значення та особливості формування процесу залученості персоналу в умовах організаційних змін. За результатами аналізу наукових підходів встановлено, що залученість персоналу є одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасної організації, оскільки забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток ініціативності працівників, їх готовність підтримувати організаційні зміни та досягати стратегічних цілей. Узагальнення теоретичних положень підтвердило необхідність комплексного підходу до управління залученістю персоналу.

2. Охарактеризовано процес формування залученості персоналу та визначено основні чинники, що впливають на його ефективність. Встановлено, що високий рівень залученості формується завдяки розвитку внутрішніх комунікацій, ефективній адаптації працівників, підтримці корпоративної культури, професійному розвитку, поєднанню матеріальної та нематеріальної мотивації, а також створенню умов для активної участі персоналу у процесі організаційних змін. Це забезпечує підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

3. Узагальнено сучасні методи та інструменти підвищення рівня залученості персоналу в умовах організаційних змін. Визначено, що найбільш результативними є комплексні HR-підходи, які поєднують розвиток системи внутрішніх комунікацій, регулярний зворотний зв'язок, професійне навчання, адаптацію нових працівників, механізми нематеріального визнання та заходи щодо підтримки психологічного

благополуччя персоналу. Їх комплексне застосування сприяє підвищенню ефективності діяльності організації та забезпечує її готовність до змін.

4. Охарактеризовано соціально-економічні умови функціонування Fundacja «Stand With Ukraine». Встановлено, що організація здійснює діяльність у складних умовах воєнного часу, активно співпрацює з міжнародними партнерами та реалізує масштабні гуманітарні проєкти. Проведений PESTEL-аналіз дозволив визначити політичні, економічні та соціальні чинники як такі, що найбільше впливають на систему управління залученістю персоналу, зумовлюючи необхідність розвитку адаптивності організації та вдосконалення управлінських процесів.

5. Здійснено діагностику фінансово-господарської діяльності Fundacja «Stand With Ukraine» на основі аналізу фінансової звітності та річних звітів за 2023–2024 роки. Отримані результати засвідчили позитивну динаміку розвитку організації, збільшення обсягів фінансування гуманітарних проєктів, розширення міжнародного партнерства та зростання масштабів діяльності. Проведений прогноз основних показників підтвердив перспективи подальшого розвитку організації та необхідність удосконалення системи управління персоналом.

6. Оцінено систему управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» із використанням анкетного опитування, SWOT-аналізу, бенчмаркінгу та комплексного оцінювання основних факторів залученості. Встановлено, що сильними сторонами організації є висока відданість персоналу місії фонду, командна взаємодія та позитивна корпоративна культура. Разом із тим визначено напрями, що потребують удосконалення, а саме розвиток внутрішніх комунікацій, адаптації нових працівників і волонтерів, системи професійного розвитку, нематеріальної мотивації та профілактики професійного вигорання.

7. Обґрунтовано напрями вдосконалення управління залученістю персоналу Fundacja «Stand With Ukraine» в умовах організаційних змін. Запропоновано зосередити увагу на вдосконаленні внутрішніх комунікацій, розвитку

корпоративної культури, удосконаленні процесу адаптації нових працівників і волонтерів, застосуванні сучасних мотиваційних інструментів, розвитку наставництва та впровадженні заходів із профілактики професійного вигорання. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом та зміцненню організаційної стійкості.

8. Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення рівня залученості персоналу, об'єднаних у програму «ENGAGE SWU 2026». Запропонована програма передбачає впровадження взаємопов'язаних організаційних, мотиваційних, комунікаційних та адаптаційних заходів, спрямованих на підвищення рівня залученості працівників і волонтерів. Проведена оцінка очікуваного ефекту показала, що реалізація програми сприятиме покращенню внутрішніх комунікацій, скороченню періоду адаптації нових членів команди, зниженню ризику професійного вигорання, підвищенню ефективності реалізації гуманітарних проєктів та створить передумови для подальшого сталого розвитку Fundacja «Stand With Ukraine».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. 1996.
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. 1971.
3. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05 липня 2012 р. № 5073-VI. 2012.
4. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19 квітня 2011 р. № 3236-VI. 2011.
5. Про громадські об'єднання : Закон України від 22 березня 2012 р. № 4572-VI. 2012.
6. Про зайнятість населення : Закон України від 05 липня 2012 р. № 5067-VI. 2012.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Богиня Д. П. Управління трудовим потенціалом підприємства. Київ : Наукова думка, 2019. 392 с.
9. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
10. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
11. Дмитренко Г. А. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ : МАУП, 2020. 412 с.

12. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 397 с.
13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. й допов. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2020. 672 с.
15. Пугачова М. В. Управління змінами в організаціях. Київ : Ліра-К, 2021. 285 с.
16. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
17. Турило А. М. Управління персоналом організації. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 376 с.
18. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2020. 608 с.
19. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 768 p.
20. Armstrong M., Taylor S. Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2023. 768 p.
21. Bratton J., Gold J. Human Resource Management: Theory and Practice. 7th ed. London : Palgrave Macmillan, 2022. 632 p.
22. Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. New York : Pearson, 2023. 720 p.
23. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper Business, 2020. 576 p.
24. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal. 1990. Vol. 33. No. 4. P. 692–724.

25. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 2019. 208 p.
26. Lewin K. Field Theory in Social Science. New York : Harper & Row, 2017. 346 p.
27. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 19th ed. New York : Pearson, 2023. 768 p.
28. Ulrich D. Human Resource Champions. Boston : Harvard Business School Press, 2020. 304 p.
29. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024. Deloitte Insights, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/human-capital-trends-archive.html> (дата звернення: 22.05.2026).
30. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023. Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/human-capital-trends-archive.html> (дата звернення: 22.05.2026).
31. Gallup. Q12 Employee Engagement Survey Methodology. Washington : Gallup Press, 2024. URL: <https://www.gallup.com/q12/> (дата звернення: 22.05.2026).
32. Society for Human Resource Management (SHRM). Employee Engagement Survey Report 2024. Alexandria : SHRM, 2024. URL: <https://www.shrm.org/> (дата звернення: 22.05.2026).
33. Society for Human Resource Management (SHRM). Human Capital Benchmarking Report 2023. Alexandria : SHRM, 2023. URL: <https://www.shrm.org/> (дата звернення: 22.05.2026).
34. United Nations Volunteers. State of the World's Volunteerism Report 2023. New York : UNV, 2023. URL: <https://www.unv.org/swvr> (дата звернення: 23.05.2026).
35. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook 2024. Geneva : ILO, 2024. URL: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso> (дата звернення: 23.05.2026).

36. OECD. OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2024\\_ac8b3538-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2024_ac8b3538-en.html) (дата звернення: 22.05.2026).
37. European Commission. Human Resource Management in Non-Profit Organizations. Brussels : European Commission, 2023. URL: <https://commission.europa.eu/> (дата звернення: 24.05.2026).
38. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Employee Engagement and Organizational Performance. Dublin : Eurofound, 2022. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/home> (дата звернення: 21.05.2026).
39. UNICEF. UNICEF Annual Report 2024. New York : UNICEF, 2025. URL: <https://www.unicef.org/reports/unicef-annual-report/2024> (дата звернення: 21.05.2026).
40. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. Annual Report 2024. Geneva : IFRC, 2025. URL: <https://www.ifrc.org/annual-report> (дата звернення: 22.05.2026).
41. Statut Fundacja „Stand With Ukraine”. Warszawa, 2024. URL: <https://www.standwukraine.org/en/documents/documents-and-reports/> (дата звернення: 22.06.2026).
42. Annual Report Fundacja „Stand With Ukraine” 2023. Warszawa, 2024. URL: <https://www.standwukraine.org/en/documents/documents-and-reports/> (дата звернення: 21.05.2026).
43. Annual Report Fundacja „Stand With Ukraine” 2024. Warszawa, 2025. URL: <https://www.standwukraine.org/en/documents/documents-and-reports/> (дата звернення: 21.05.2026).
44. Financial Statement Fundacja „Stand With Ukraine” 2023. Warszawa, 2024. URL: <https://www.standwukraine.org/en/documents/documents-and-reports/> (дата звернення: 21.05.2026).

45. Financial Statement Fundacja „Stand With Ukraine” 2024. Warszawa, 2025.  
URL: <https://www.standwukraine.org/en/documents/documents-and-reports/> (дата звернення: 21.05.2026).

46. Onyshchenko S., Maslii O., Hlushko A., Huba L., Barabash V. Threats and Dangers to Economic Security of Ukraine in the Terms of War. Rivista di Studi sulla Sostenibilità. 2025. Vol. 10, No. 2.

47. Губа Л. М., Барабаш В. О. Адаптивне управління кадровим потенціалом підприємств як стратегія сталого розвитку в умовах соціально-економічної невизначеності : дис. ... Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Полтава, 2025.

48. Губа Л. М. Управління безпечністю продукції шляхом внесення змін до законодавства // Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (09 листопада 2023 р.). Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С. 52–53.

49. Барабаш В. О., Тимошенко К. В. Основні види та методи мотивації персоналу // Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень : матеріали V Міжнародної студентської наукової конференції (02 грудня 2022 р.). Київ : ГО «Молодіжна наукова ліга» ; Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа», 2022. С. 20–22.

50. Basova Y., Baghirov S., Kyslytsia S., Huba L. On the Necessity of Disposal and Reuse of LED Light Source Materials after Their End of Use // Global Science and Education in the Modern Realities '2025 : Sworld-US Conference Proceedings. 2025. Vol. 1. P. 11–18.

51. Золотоус Т. Ю., Коваленко П. М., Губа Л. М. Перспективи адаптації митно-тарифного регулювання України до стандартів Європейського Союзу // Якість та безпечність товарів : матеріали X Міжнародної науково-практичної

конференції молодих учених та студентів (м. Луцьк, 07 травня 2026 р.) / за наук. ред. О. В. Пахолюк. Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2026. С. 147–149.

52. Барабаш В. О. Адаптивне управління кадровим потенціалом: виклики сучасності та перспективи // *Science and Technology: Challenges, Prospects and Innovations : Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference* (Osaka, Japan, March 28–30, 2025). Osaka : CPN Publishing Group, 2025. Р. 456.

53. Мотляк Н. Б. Управління залученістю персоналу в умовах організаційних змін (на прикладі Fundacja «Stand With Ukraine») // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (м. Полтава, 04 червня 2026 р.). Полтава, 2026.

## ДОДАТКИ