

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ТА ВОЛОНТЕРАМИ У ГРОМАДСЬКІЙ
НЕПРИБУТКОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Єгор БУГАЙЧУК

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцентка**

Наталія ШПОРТЮК

Дніпро – 2025

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи
Бугайчуку Єгору Віталійовичу

1. **Тема роботи:** «Підвищення ефективності управління персоналом та волонтерами у громадській неприбутковій організації»,

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2025 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** теоретичні джерела з менеджменту персоналу та волонтерства, нормативно-правові акти у сфері волонтерської діяльності, внутрішні матеріали та узагальнені результати аналізу діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні (структура, кадрові показники, проблеми управління, мотиваційні аспекти, результати SWOT).

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні засади управління персоналом та волонтерами у громадських неприбуткових організаціях. 2. Аналіз системи управління персоналом та волонтерами у відокремленому підрозділі IRC в Україні. 3. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом та волонтерами. 4. Висновки та пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Відмінності управління персоналом у неприбуткових і комерційних організаціях

2. Основні показники діяльності організації.

3. Система управління персоналом Відокремленого підрозділу IRC в Україні

4. Процес залучення, координації та супроводу волонтерів

5. Матриця SWOT-аналізу управління персоналом і волонтерами Відокремленого підрозділу IRC в Україні

6. Пропонована схема внутрішньої взаємодії та комунікації персоналу

7. Порівняння підходів до управління волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2024	
2.	Збір первинного матеріалу	січень-лютий 2025	
3.	Теоретичні засади управління персоналом та волонтерами у громадських неприбуткових організаціях	березень-квітень 2025	
4.	Аналіз системи управління персоналом та волонтерами у відокремленому підрозділі IRC в Україні	травень-липень 2025	
5.	Шляхи підвищення ефективності управління персоналом та волонтерами	липень-жовтень 2025	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Стор БУГАЙЧУК

Керівник роботи

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Наталя ШПОРТЮК

РЕФЕРАТ

Тема: «Підвищення ефективності управління персоналом та волонтерами у громадській неприбутковій організації»

Кваліфікаційна робота містить: 75 с., 10 рис., 13 табл., 59 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління людськими ресурсами (персоналом і волонтерами) у громадській неприбутковій організації в умовах кризового середовища.

Предметом дослідження є управлінські підходи, інструменти та організаційно-комунікаційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні в умовах воєнного стану.

Методи дослідження аналіз і синтез, порівняння, групування та узагальнення, табличний і графічний методи, а також SWOT-аналіз (для формування логіки вибору управлінської стратегії та напрямів удосконалення).

У роботі на основі результатів SWOT-аналізу обґрунтовано вибір помірної-адаптаційної стратегії підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами. Запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на оптимізацію організаційних підходів, удосконалення внутрішніх комунікацій, посилення нематеріальної мотивації персоналу та волонтерів, а також підвищення рівня психологічної підтримки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ВОЛОНТЕРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ,
ГРОМАДСЬКА НЕПРИБУТКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ
ПЕРСОНАЛУ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ
ВОЛОНТЕРАМИ, ВОЄННИЙ СТАН, ГУМАНІТАРНА ДІЯЛЬНІСТЬ,
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ.

KEY WORDS

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, VOLUNTEER ACTIVITY, NON-PROFIT PUBLIC ORGANIZATION, PERSONNEL MOTIVATION, NON-MATERIAL MOTIVATION, VOLUNTEER MANAGEMENT, MARTIAL LAW, HUMANITARIAN ACTIVITY, MANAGEMENT EFFICIENCY.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВОЛОНТЕРАМИ У ГРОМАДСЬКИХ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	8
1.1. Особливість управління персоналом у діяльності громадських неприбуткових організацій	8
1.2. Волонтерська діяльність як специфічний об'єкт управління в неприбуткових організаціях	13
1.3. Сучасні підходи та інструменти підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВОЛОНТЕРАМИ У ВІДОКРЕМЛЕНОМУ ПІДРОЗДІЛІ ІРС В УКРАЇНІ	29
2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури Відокремленого підрозділу ІРС в Україні	29
2.2. Оцінка кадрового потенціалу та участі волонтерів у діяльності організації	34
2.3. Аналіз ефективності управління персоналом і волонтерами Відокремленого підрозділу ІРС в Україні	43
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВОЛОНТЕРАМИ У ВІДОКРЕМЛЕНОМУ ПІДРОЗДІЛІ ІРС В УКРАЇНІ	53
3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом і волонтерами	53
3.2. Запровадження сучасних інструментів мотивації та підтримки персоналу і волонтерів Відокремленого підрозділу ІРС в Україні	59
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови функціонування громадських неприбуткових організацій в Україні суттєво змінилися під впливом воєнного стану, зростання гуманітарних потреб населення та підвищення вимог донорів і партнерів до результативності програм. У таких обставинах людський ресурс – штатний персонал і волонтери – стає ключовим фактором стійкості організації. Разом із тим швидке розширення діяльності, високе емоційне навантаження, територіальна розгалуженість команд, ризики професійного вигорання та нестабільність волонтерського залучення створюють проблемну ситуацію, яка потребує системного управлінського реагування. Саме тому питання підвищення ефективності управління персоналом та волонтерами у громадській неприбутковій організації є актуальним і практично значущим для забезпечення безперервності та якості гуманітарної допомоги.

Ступінь наукового опрацювання проблематики управління персоналом у неприбутковому секторі є достатньо широким, однак у кризових умовах (зокрема під час війни) потребують уточнення підходи до поєднання кадрового менеджменту та управління волонтерським ресурсом як особливо гнучкого, але нестійкого елементу організаційної системи. На практиці організації часто вимушені приймати управлінські рішення «в польових умовах», що підсилює потребу в прикладних інструментах (організаційних, мотиваційних, комунікаційних), які можна впроваджувати без надмірних витрат часу й ресурсів.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. Узагальнити теоретичні підходи до управління персоналом у громадських неприбуткових організаціях та визначити їх особливості в кризових умовах.
2. Розкрити специфіку волонтерської діяльності як об'єкта управління, окреслити її роль у гуманітарних програмах та ключові управлінські виклики.
3. Надати загальну характеристику діяльності та організаційної структури Відокремленого підрозділу IRC в Україні.
4. Проаналізувати кадровий потенціал, динаміку персоналу та участь волонтерів у діяльності організації.
5. Оцінити ефективність чинної системи управління персоналом і волонтерами та визначити проблемні зони (мотивація, комунікації, навантаження, координація).
6. На основі результатів аналізу та SWOT-узагальнення сформувані обґрунтовані напрями удосконалення управління персоналом і волонтерами.
7. Запропонувати сучасні інструменти мотивації, підтримки та внутрішніх комунікацій, а також визначити очікувані результати їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління людськими ресурсами (персоналом і волонтерами) у громадській неприбутковій організації в умовах кризового середовища.

Предметом дослідження є управлінські підходи, інструменти та організаційно-комунікаційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні.

Методи дослідження включають: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних положень та результатів діяльності організації), порівняння (для зіставлення «чинного стану» і запропонованих змін), групування та узагальнення (для систематизації проблем і факторів), табличний і графічний методи (для представлення аналітичних висновків), а також SWOT-аналіз (для формування логіки вибору управлінської стратегії та напрямів удосконалення).

Інформаційна база дослідження: теоретичні джерела з менеджменту персоналу та волонтерства, нормативно-правові акти у сфері волонтерської діяльності, внутрішні матеріали та узагальнені результати аналізу діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні (структура, кадрові показники, проблеми управління, мотиваційні аспекти, результати SWOT).

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні прикладного (реалістичного для кризових умов) підходу до підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами гуманітарної неприбуткової організації шляхом поєднання організаційної оптимізації, посилення внутрішніх комунікацій та розвитку нематеріальної мотивації з урахуванням ризиків емоційного виснаження і нестабільності волонтерського ресурсу.

Практична значущість полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій в управлінській діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні, зокрема для: зменшення управлінського перевантаження координаторів, підвищення керованості волонтерської участі, покращення комунікації між рівнями управління, посилення нематеріальної мотивації та профілактики професійного вигорання.

Апробація результатів: основні положення та результати кваліфікаційної роботи були апробовані у формі наукових тез та опубліковані у збірнику матеріалів науково-практичної конференції: «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації»: матеріали 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпро, 8–9 листопада 2025 р.).

Структура роботи визначається логікою дослідження: у першому розділі розкрито теоретичні засади управління персоналом і волонтерами в неприбуткових організаціях, у другому – проведено аналіз системи управління у Відокремленому підрозділі IRC в Україні, у третьому – обґрунтовано напрями та заходи підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВОЛОНТЕРАМИ У ГРОМАДСЬКИХ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Особливість управління персоналом у діяльності громадських неприбуткових організацій

У сучасних умовах розвитку організацій управління персоналом розглядається як одна з ключових складових загальної системи менеджменту. Результати діяльності будь-якої організації значною мірою залежать від того, наскільки ефективно здійснюється робота з людьми, їх залучення, мотивація та координація. Саме тому управління персоналом поступово перетворилося з допоміжної функції на важливий напрям управлінської діяльності.

У широкому розумінні управління персоналом охоплює сукупність управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на формування, використання та розвиток трудового потенціалу організації. У межах сучасного менеджменту персонал розглядається не лише як виконавчий ресурс, а як «активний учасник досягнення організаційних цілей, що володіє знаннями, досвідом, навичками та власними мотивами» [20, с. 27].

Еволюція підходів до управління персоналом засвідчує поступовий перехід від адміністративно-контрольних методів до більш гнучких і орієнтованих на людину моделей. Якщо раніше основна увага зосереджувалася на контролі виконання обов'язків, то сьогодні пріоритет надається розвитку персоналу, формуванню командної роботи, підтримці мотивації та залученості працівників. Такий підхід відповідає умовам нестабільного зовнішнього середовища та зростаючої ролі людського чинника в управлінні.

У системі сучасного менеджменту управління персоналом виконує низку взаємопов'язаних функцій, які охоплюють планування потреб у персоналі,

організацію праці, мотивацію, координацію діяльності та контроль результатів. Важливою особливістю є те, що ці функції реалізуються не ізольовано, а у взаємодії з іншими підсистемами менеджменту – стратегічною, фінансовою, організаційною та комунікаційною [8, с. 74].

Для кращого розуміння сутності управління персоналом у сучасному менеджменті доцільно узагальнити основні підходи до його трактування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування поняття управління персоналом у сучасному менеджменті

Підхід	Характеристика
Адміністративний	Розглядає управління персоналом як систему правил, інструкцій і контролю виконання обов'язків
Функціональний	Акцентує увагу на реалізації основних управлінських функцій щодо персоналу
Соціально-орієнтований	Зосереджується на мотивації, потребах і взаємодії працівників
Стратегічний	Розглядає персонал як ключовий ресурс для досягнення довгострокових цілей організації

Наведені підходи свідчать, що у сучасному менеджменті управління персоналом має комплексний характер і поєднує як організаційні, так і соціальні аспекти. Вибір конкретних методів і інструментів залежить від типу організації, умов її діяльності та стратегічних пріоритетів. Для громадських неприбуткових організацій, зокрема гуманітарного спрямування, особливого значення набувають соціально-орієнтований і стратегічний підходи, що дозволяють ефективно працювати з персоналом в умовах обмежених ресурсів і підвищених викликів.

Таким чином, управління персоналом у системі сучасного менеджменту є цілісним процесом, спрямованим на забезпечення ефективної взаємодії між організацією та її працівниками. Усвідомлення сутності цього поняття створює методологічну основу для подальшого аналізу особливостей управління персоналом і волонтерами в громадських неприбуткових організаціях.

Управління персоналом у громадських і неприбуткових організаціях має низку особливостей, які відрізняють його від управління персоналом у комерційних структурах. Такі організації створюються не з метою отримання прибутку, а для досягнення соціально значущих цілей, що безпосередньо впливає на підходи до роботи з персоналом, мотивацію працівників і оцінку результатів діяльності.

Однією з ключових особливостей управління персоналом у неприбуткових організаціях є поєднання професійної праці штатних працівників із діяльністю волонтерів. Це ускладнює управлінські процеси, оскільки різні категорії учасників мають відмінні мотиви, рівень відповідальності та очікування від організації. У таких умовах управління персоналом виходить за межі традиційних адміністративних функцій і набуває більш соціального та координаційного характеру [26, с. 28].

Важливою характеристикою управління персоналом у громадських організаціях є обмеженість ресурсів. Неприбуткові організації, як правило, залежать від грантового фінансування, благодійних внесків і донорської підтримки, що впливає на можливості матеріального стимулювання працівників. У зв'язку з цим зростає роль нематеріальних методів мотивації, таких як визнання, залучення до прийняття рішень, відчуття значущості виконуваної роботи.

Ще однією особливістю є підвищений вплив зовнішнього середовища на діяльність організації. Громадські й неприбуткові структури змушені адаптувати свою діяльність до змін законодавства, вимог донорів, суспільних очікувань та, в умовах сучасної України, до наслідків воєнного стану. Це потребує гнучкості в управлінні персоналом, здатності швидко змінювати організаційні підходи та перерозподіляти функції між працівниками.

Управління персоналом у неприбуткових організаціях також характеризується підвищеним емоційним навантаженням на працівників. Робота в соціальній та гуманітарній сферах часто пов'язана з взаємодією з уразливими групами населення, кризовими ситуаціями та стресовими умовами. Це зумовлює необхідність

врахування психологічних аспектів у процесі управління персоналом, зокрема підтримки, профілактики вигорання та формування сприятливого внутрішнього клімату.

Для узагальнення ключових відмінностей управління персоналом у неприбуткових і комерційних організаціях доцільно подати порівняльну характеристику (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Відмінності управління персоналом у неприбуткових і комерційних організаціях

Таким чином, управління персоналом у громадських і неприбуткових організаціях має комплексний і специфічний характер, що поєднує управлінські, соціальні та психологічні аспекти. Ефективність такої системи управління значною мірою залежить від здатності керівництва враховувати особливості мотивації персоналу, обмеженість ресурсів і вплив зовнішнього середовища [21, с. 331]. Розуміння цих особливостей є необхідною передумовою для подальшого

дослідження управління волонтерами та пошуку шляхів підвищення ефективності кадрової роботи в громадських неприбуткових організаціях.

Управління персоналом у громадських організаціях реалізується через виконання низки взаємопов'язаних функцій, які забезпечують узгоджену роботу працівників і досягнення поставлених соціальних цілей. На відміну від комерційних структур, ці функції орієнтовані не лише на результативність діяльності, а й на підтримку соціальної місії організації та збереження людського потенціалу.

Однією з базових функцій управління персоналом є планування. У громадських організаціях воно передбачає визначення потреби в персоналі з урахуванням обсягів програмної діяльності, наявності фінансування та можливості залучення волонтерів. Планування має гнучкий характер, оскільки діяльність таких організацій часто залежить від зовнішніх чинників, зокрема рішень донорів і змін у суспільному середовищі.

Важливе місце в системі управління персоналом займає функція організації праці. Вона охоплює розподіл обов'язків між працівниками, визначення ролей і відповідальності, а також координацію спільної діяльності. У громадських організаціях особливо важливо чітко окреслювати функції, оскільки персонал і волонтери можуть працювати в різних умовах і мати різний рівень залученості.

Функція мотивації персоналу в неприбуткових організаціях має свої особливості. Обмежені фінансові ресурси зменшують можливості матеріального стимулювання, тому основна увага приділяється нематеріальним формам мотивації. До них належать «визнання внеску працівників, залучення до прийняття рішень, створення сприятливого психологічного клімату та підтримка відчуття значущості виконуваної роботи» [36, с. 214].

Координація діяльності персоналу є ще однією важливою функцією управління. Вона спрямована на узгодження дій між різними підрозділами, працівниками та волонтерами, що особливо актуально для громадських організацій з

розгалуженою структурою. Ефективна координація дозволяє уникати дублювання функцій і забезпечує цілісність управлінських процесів.

Функція контролю полягає в оцінці результатів діяльності персоналу та відповідності виконаних завдань цілям організації. У громадських організаціях контроль має переважно підтримувальний характер і спрямований не на покарання, а на виявлення проблем і пошук шляхів їх усунення. Особлива увага приділяється дотриманню етичних норм і стандартів діяльності.

Отже, основні функції управління персоналом у громадських організаціях спрямовані на забезпечення стабільної та узгодженої роботи колективу в умовах обмежених ресурсів і підвищених соціальних викликів. Їх ефективна реалізація створює підґрунтя для подальшого розгляду ролі волонтерів як специфічного об'єкта управління [21, с. 332].

Таким чином, основні функції управління персоналом у громадських організаціях утворюють взаємопов'язану систему, яка забезпечує узгоджену роботу працівників і волонтерів та сприяє досягненню соціальних цілей організації. Їх реалізація потребує гнучкого підходу, врахування обмеженості ресурсів і специфіки діяльності неприбуткових структур. Розуміння змісту та особливостей цих функцій створює необхідну основу для подальшого аналізу управління волонтерами та пошуку шляхів підвищення ефективності кадрової роботи в громадських неприбуткових організаціях.

1.2. Волонтерська діяльність як специфічний об'єкт управління в неприбуткових організаціях

Волонтерська діяльність є важливою складовою функціонування громадських і неприбуткових організацій, особливо у сфері соціальної та гуманітарної допомоги. У загальному розумінні волонтерство передбачає добровільну участь осіб у діяльності, спрямованій на досягнення суспільно корисних цілей, без отримання матеріальної

винагороди. Основою волонтерської діяльності виступають особиста ініціатива, внутрішня мотивація та бажання долучитися до вирішення соціальних проблем.

У системі діяльності громадських організацій волонтери виконують не лише допоміжну, а часто й ключову роль. Вони залучаються до реалізації програм, роботи з населенням, організації заходів, логістичної підтримки та інших напрямів діяльності. За рахунок волонтерів організації мають можливість «розширювати масштаби своєї роботи навіть за умов обмеженого фінансування, що є характерним для неприбуткового сектору» [7, с. 56].

Суттєвою особливістю волонтерської діяльності є її соціальний характер. На відміну від найманих працівників, волонтери не пов'язані з організацією трудовими відносинами, що впливає на підходи до управління їхньою діяльністю. Участь волонтерів ґрунтується на довірі, спільних цінностях і підтримці соціальної місії організації, а не на формальних зобов'язаннях.

В умовах сучасної України значення волонтерської діяльності суттєво зросло, особливо після початку повномасштабного вторгнення. Волонтери стали одним із ключових ресурсів громадських організацій у наданні допомоги постраждалому населенню, внутрішньо переміщеним особам та іншим уразливим групам. Це зумовило необхідність більш системного підходу до організації волонтерської діяльності та її інтеграції в загальну систему управління [38, с. 34].

Отже, волонтерська діяльність є важливим ресурсом громадських організацій і суттєво впливає на їх здатність виконувати соціальну місію. Розуміння сутності волонтерства та його ролі у функціонуванні неприбуткових організацій створює основу для подальшого аналізу мотивації волонтерів і особливостей управління їхньою діяльністю

Мотивація волонтерів є одним із ключових чинників ефективної діяльності громадських і неприбуткових організацій. На відміну від штатних працівників, волонтери не отримують матеріальної винагороди за свою працю, тому їх участь у

діяльності організації значною мірою залежить від внутрішніх мотивів, ціннісних орієнтацій і ставлення до соціальної місії.

Основою мотивації волонтерів виступає бажання бути корисними суспільству та долучитися до вирішення важливих соціальних проблем. Для багатьох волонтерів участь у громадській діяльності є способом самореалізації, набуття нового досвіду, розширення кола спілкування та відчуття власної значущості. Важливу роль відіграє також емоційна складова, зокрема співпереживання та солідарність із тими, хто потребує допомоги [17, с. 101].

В умовах сучасної України, особливо після початку повномасштабного вторгнення, мотивація волонтерів набула додаткових особливостей. Значна частина громадян долучилася до волонтерської діяльності з почуття громадянської відповідальності та прагнення підтримати країну в кризовий період. У таких умовах волонтерство стало не лише формою соціальної активності, а й способом психологічної адаптації до складної ситуації.

Водночас мотивація волонтерів є нестабільною і може змінюватися з часом під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Тривале навантаження, емоційне вигорання, відсутність підтримки або визнання з боку організації можуть призводити до зниження рівня залученості волонтерів. Саме тому формування та підтримка мотивації потребує системного підходу з боку керівництва громадських організацій.

Особливістю формування мотивації волонтерів є переважання нематеріальних стимулів. До них належать позитивний психологічний клімат, підтримка з боку координаторів, чітке розуміння цілей діяльності та відчуття причетності до важливої справи. Важливим чинником також є організація ефективної комунікації та надання зворотного зв'язку щодо результатів волонтерської роботи [55, с. 219].

Для узагальнення основних чинників мотивації волонтерів доцільно подати їх характеристику у графічній формі (рис. 1.2).

Представлені на рис. 1.2 чинники мотивації волонтерів свідчать про те, що участь у волонтерській діяльності зумовлюється переважно нематеріальними стимулами. Для волонтерів важливими є ціннісні орієнтації, відчуття соціальної значущості виконуваної роботи та усвідомлення власного внеску в досягнення цілей організації. Саме ці чинники формують основу залученості та готовності до тривалої участі в діяльності громадських неприбуткових організацій.

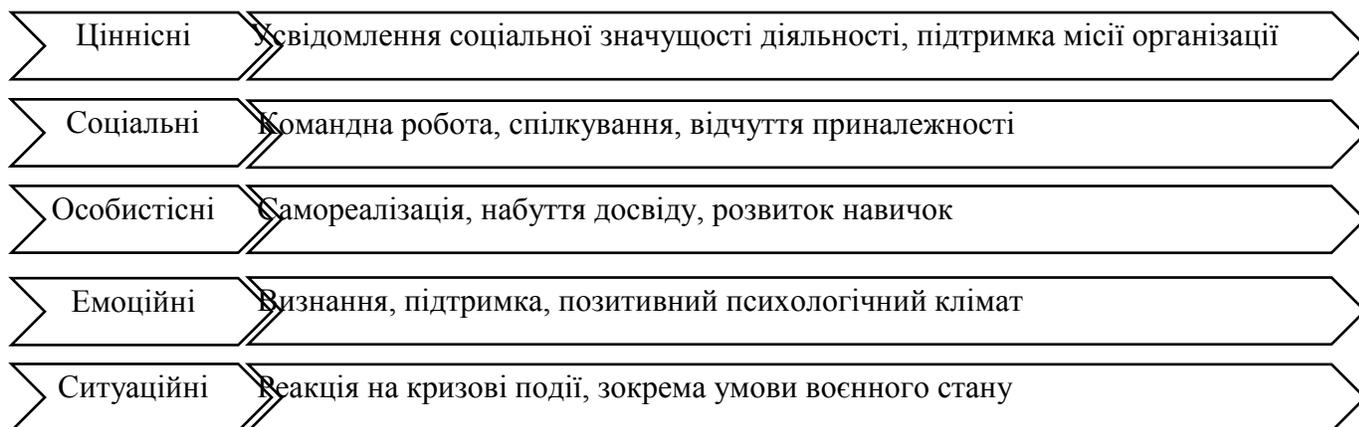


Рис. 1.2. Основні чинники мотивації волонтерів у громадських неприбуткових організаціях

Аналіз наведеної схеми показує, що мотивація волонтерів має комплексний характер і залежить від поєднання соціальних, особистісних та емоційних чинників. Командна робота, підтримка з боку координаторів і позитивний психологічний клімат сприяють збереженню стабільної мотивації навіть за умов підвищеного навантаження. Особливої ваги ці аспекти набувають у кризових ситуаціях, коли волонтери стикаються з емоційно складними завданнями.

В умовах воєнного стану додаткову роль відіграють ситуаційні чинники, пов'язані з реагуванням на суспільні виклики та потребу підтримки постраждалого населення. За таких обставин мотивація волонтерів може посилюватися, однак водночас зростає ризик емоційного виснаження. Це підкреслює необхідність

системного підходу до управління волонтерами та врахування чинників мотивації в процесі організації їхньої діяльності [27, с. 36].

Отже, мотивація волонтерів формується під впливом комплексу чинників і має переважно нематеріальний характер. Для громадських неприбуткових організацій важливо не лише залучати волонтерів, а й створювати умови для підтримки їхньої мотивації упродовж тривалого часу. Розуміння особливостей мотивації волонтерів є необхідною передумовою для подальшого аналізу відмінностей управління персоналом і волонтерами та пошуку шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності.

У громадських і неприбуткових організаціях управління персоналом і волонтерами має спільну мету – забезпечення ефективної реалізації соціальної місії, однак ці процеси суттєво відрізняються за змістом і методами. Відмінності зумовлені різним статусом працівників і волонтерів, рівнем відповідальності, мотивацією та формами залучення до діяльності організації [15, с. 94].

Штатний персонал перебуває з організацією у формалізованих трудових відносинах, що передбачає визначений обсяг обов'язків, відповідальність і систему підпорядкування. Управління персоналом у цьому випадку ґрунтується на адміністративних і організаційних механізмах, плануванні робочого часу, контролі виконання завдань і дотриманні внутрішніх правил. Такий підхід забезпечує стабільність діяльності організації та передбачуваність управлінських процесів.

На відміну від персоналу, волонтери беруть участь у діяльності організації на добровільних засадах і не мають формальних трудових зобов'язань. Управління волонтерами базується переважно на нематеріальних стимулах, довірі, переконанні та підтримці спільних цінностей. Це потребує від керівництва більш гнучких підходів до координації, комунікації та мотивації, оскільки жорсткі методи управління можуть призводити до втрати волонтерів.

Ще однією важливою відмінністю є рівень стабільності залучення. Персонал, як правило, працює в організації на постійній основі, тоді як участь волонтерів часто

має тимчасовий або проектний характер. У зв'язку з цим управління волонтерами потребує постійної уваги до підтримки їхньої мотивації та створення сприятливих умов для продовження співпраці.

В умовах кризових ситуацій, зокрема воєнного стану, ці відмінності стають ще більш помітними. Волонтери швидко реагують на суспільні виклики, однак можуть стикатися з емоційним виснаженням і зниженням залученості. У таких умовах ефективно управління передбачає поєднання координації, підтримки та чіткого розподілу завдань між персоналом і волонтерами.

Отже, управління персоналом і волонтерами в неприбуткових організаціях має різний зміст і потребує використання різних управлінських підходів. Усвідомлення цих відмінностей дозволяє організації більш ефективно розподіляти ресурси, підтримувати мотивацію учасників та забезпечувати стабільність діяльності. Це створює основу для подальшого аналізу проблем залучення й утримання волонтерів у кризових умовах [52, с. 243].

Залучення та утримання волонтерів у громадських неприбуткових організаціях є складним управлінським завданням, яке суттєво ускладнюється в умовах кризових ситуацій. Для України такими умовами стало повномасштабне вторгнення, що призвело до різкого зростання потреб у волонтерській допомозі та одночасно підвищило навантаження на самих волонтерів.

Однією з основних проблем залучення волонтерів у кризових умовах є нестабільність їх участі. У періоди гострих соціальних потрясінь багато людей активно долучаються до волонтерської діяльності, проте з часом рівень залученості знижується. Це пов'язано з особистими обставинами, в тому числі, необхідністю вирішувати власні проблеми або поверненням до основної зайнятості.

Суттєвою проблемою утримання волонтерів є емоційне та психологічне виснаження. Робота в гуманітарній сфері часто передбачає взаємодію з постраждалими людьми, перебування в умовах підвищеного стресу та відповідальності. За відсутності належної підтримки з боку організації це може

призводити до зниження мотивації, втрати інтересу до діяльності та припинення участі у волонтерських програмах.

Ще однією проблемою є обмежені можливості матеріального та організаційного забезпечення волонтерів. У кризових умовах ресурси організацій спрямовуються насамперед на надання допомоги бенефіціарам, що зменшує можливості забезпечення волонтерів необхідними засобами, навчанням або підтримкою. Це ускладнює процес координації та негативно впливає на ефективність волонтерської діяльності.

Важливою управлінською проблемою також є недостатня системність роботи з волонтерами. У кризових умовах діяльність часто організовується в оперативному режимі, що обмежує можливості планування, адаптації нових волонтерів і формування стабільних команд. Відсутність чіткої комунікації та зворотного зв'язку може знижувати рівень довіри волонтерів до організації [56].

Для узагальнення основних проблем залучення та утримання волонтерів у кризових умовах доцільно подати їх у табличній формі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні проблеми залучення та утримання волонтерів у кризових умовах

Проблема	Прояв
Нестабільність залучення	Тимчасова або епізодична участь волонтерів
Емоційне виснаження	Втрата мотивації, ризик вигорання
Обмежені ресурси	Недостатнє забезпечення та підтримка
Організаційні труднощі	Відсутність системності та чіткої координації
Комунікаційні проблеми	Недостатній зворотний зв'язок і інформування

Отже, проблеми залучення та утримання волонтерів у кризових умовах мають комплексний характер і охоплюють як особистісні, так і організаційні аспекти. Для громадських неприбуткових організацій важливо не лише оперативно залучати волонтерів, а й створювати умови для їх довгострокової участі, підтримки та

розвитку. Усвідомлення зазначених проблем формує основу для розробки управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи з волонтерами, що буде предметом подальших розділів кваліфікаційної роботи.

Визначено, що волонтери є важливим ресурсом у реалізації соціальних і гуманітарних програм, особливо в умовах кризових ситуацій та воєнного стану. Їх діяльність ґрунтується на добровільності, соціальній відповідальності та підтримці місії організації.

У ході дослідження встановлено, що мотивація волонтерів має переважно нематеріальний характер і формується під впливом ціннісних, соціальних та емоційних чинників. Водночас управління волонтерами суттєво відрізняється від управління штатним персоналом, що потребує використання гнучких управлінських підходів і постійної комунікації. Узагальнення проблем залучення та утримання волонтерів у кризових умовах створює підґрунтя для подальшого аналізу практики управління та розробки заходів щодо підвищення ефективності роботи з волонтерами.

1.3. Сучасні підходи та інструменти підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами

Підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами в громадських організаціях значною мірою залежить від застосування сучасних організаційних підходів. Умови діяльності ГО характеризуються обмеженими ресурсами, високою залежністю від зовнішнього середовища та необхідністю швидкого реагування на соціальні виклики. Це зумовлює потребу в гнучких і адаптивних моделях організації управлінських процесів.

Одним із поширених організаційних підходів є використання проєктного принципу управління. У межах цього підходу діяльність персоналу й волонтерів організовується навколо конкретних програм або проєктів із чітко визначеними

завданнями, строками та відповідальними особами. Така організація роботи дозволяє більш ефективно координувати зусилля учасників і забезпечує прозорість управлінських рішень [35, с. 143].

Важливу роль відіграє децентралізація управління, яка передбачає передачу частини повноважень на рівень координаторів програм або регіональних команд. Для громадських організацій це є особливо актуальним, оскільки дозволяє оперативно реагувати на потреби цільових груп та враховувати місцеву специфіку. Децентралізований підхід сприяє підвищенню відповідальності персоналу і волонтерів та зміцненню їх залученості до діяльності організації.

Ще одним організаційним підходом є чітке розмежування ролей між штатними працівниками та волонтерами. Визначення функцій, зон відповідальності та підпорядкування дозволяє уникнути дублювання завдань і зменшити організаційні конфлікти. Для волонтерів особливо важливо мати зрозумілі завдання та чітке уявлення про свій внесок у загальний результат.

Сучасні громадські організації також активно застосовують командний підхід до управління. Формування робочих команд із поєднанням персоналу та волонтерів сприяє розвитку співпраці, обміну досвідом та взаємної підтримки. Командна робота особливо ефективна в умовах кризових ситуацій, коли необхідна швидка координація дій і спільна відповідальність за результати [40, с. 53].

Для узагальнення основних організаційних підходів до управління персоналом і волонтерами в громадських організаціях доцільно подати їх у табличній формі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Організаційні підходи до управління персоналом і волонтерами в громадських організаціях

Підхід	Характеристика
Проектний	Організація роботи навколо програм і проєктів
Децентралізований	Делегування повноважень регіональним і програмним

	командам
Рольовий	Чітке визначення функцій персоналу і волонтерів
Командний	Формування змішаних команд для спільної роботи
Координаційний	Забезпечення узгодженості дій та комунікації

Отже, організаційні підходи до управління персоналом і волонтерами в громадських організаціях мають бути гнучкими та адаптованими до умов діяльності неприбуткового сектору. Їх ефективне застосування дозволяє підвищити рівень координації, залученості та відповідальності учасників, що є важливою передумовою досягнення соціальних цілей організації. Зазначені підходи створюють основу для подальшого розгляду управлінських інструментів і практик підвищення ефективності роботи з персоналом і волонтерами.

У громадських і неприбуткових організаціях ефективність роботи персоналу і волонтерів значною мірою залежить від застосування мотиваційних та нематеріальних інструментів управління. Обмежені фінансові ресурси зменшують можливості використання матеріального стимулювання, тому особливого значення набувають методи, спрямовані на підтримку залученості, відповідальності та зацікавленості учасників діяльності.

Одним із ключових нематеріальних інструментів є визнання внеску персоналу і волонтерів. Публічне схвалення результатів роботи, подяки, відзначення досягнень та демонстрація значущості виконуваних завдань сприяють підвищенню мотивації та формуванню позитивного ставлення до організації. Для волонтерів особливо важливо відчувати, що їхня праця є поміченою та корисною [6, с. 12].

Важливу роль у підвищенні ефективності роботи відіграє залучення персоналу і волонтерів до процесу прийняття управлінських рішень. Можливість висловлювати власну думку, брати участь в обговоренні програмних заходів і впливати на організацію роботи сприяє зростанню відповідальності та рівня довіри до керівництва. Такий підхід є особливо актуальним для громадських організацій, діяльність яких ґрунтується на спільних цінностях.

Ще одним важливим інструментом мотивації є створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Підтримка з боку керівників і координаторів, відкриті комунікації, взаємодопомога та повага між учасниками діяльності позитивно впливають на ефективність роботи. У кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, ці аспекти набувають особливої ваги через підвищене емоційне навантаження.

Нематеріальним мотиваційним інструментом також виступає можливість розвитку та навчання. Надання персоналу і волонтерам доступу до тренінгів, консультацій і обміну досвідом дозволяє підвищити їхню компетентність і впевненість у власних діях. Для волонтерів набуття нових навичок часто є додатковим стимулом до продовження участі в діяльності організації.

Для узагальнення основних мотиваційних і нематеріальних інструментів підвищення ефективності роботи персоналу і волонтерів доцільно подати їх у табличній формі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Нематеріальні мотиваційні інструменти та їх вплив на ефективність роботи персоналу і волонтерів

Нематеріальний інструмент	Практичне застосування в ГО	Очікуваний управлінський результат
Визнання та подяка	Подяки, сертифікати, публічне відзначення роботи	Підвищення мотивації та залученості
Участь у прийнятті рішень	Обговорення планів, залучення до планування заходів	Зростання відповідальності та ініціативності
Психологічна підтримка	Підтримка координаторів, неформальне спілкування	Зниження емоційного виснаження
Навчання і розвиток	Тренінги, інструктажі, обмін досвідом	Підвищення якості виконання завдань
Налагоджена комунікація	Регулярні зустрічі, зворотний зв'язок	Краща координація та злагоджена робота

Наведені в таблиці 1.9 нематеріальні мотиваційні інструменти свідчать про те, що підвищення ефективності роботи персоналу і волонтерів у громадських

організаціях можливе навіть за умов обмежених фінансових ресурсів. Основну роль у цьому процесі відіграють управлінські дії, спрямовані на підтримку залученості, відповідальності та позитивного ставлення учасників до діяльності організації.

Аналіз таблиці показує, що застосування нематеріальних інструментів має чіткий практичний ефект, який проявляється у зростанні мотивації, покращенні координації та зниженні ризиків емоційного виснаження. Визнання внеску, участь у прийнятті рішень і налагоджена комунікація сприяють формуванню стабільних команд і підвищенню якості виконання завдань.

Таким чином, системне використання нематеріальних мотиваційних інструментів є важливою складовою ефективного управління персоналом і волонтерами в громадських організаціях. В умовах кризового середовища, зокрема воєнного стану, такі інструменти набувають особливої значущості та мають враховуватися при розробці управлінських рішень.

Отже, мотиваційні та нематеріальні інструменти є важливим елементом системи управління персоналом і волонтерами в громадських організаціях. Їх використання дозволяє підвищити ефективність діяльності навіть за умов обмежених ресурсів і складного зовнішнього середовища. Застосування таких інструментів створює підґрунтя для формування стабільних команд і забезпечення досягнення соціальних цілей організації.

Ефективне управління персоналом і волонтерами в громадських організаціях значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій і налагодженої взаємодії між учасниками діяльності. За умов обмежених ресурсів і підвищеного навантаження саме комунікація виступає інструментом, який забезпечує узгодженість дій, своєчасне прийняття рішень і підтримку стабільної роботи організації [6, с. 12].

Внутрішня комунікація в громадських організаціях охоплює обмін інформацією між керівництвом, штатним персоналом і волонтерами. Чітке інформування щодо цілей діяльності, завдань і очікуваних результатів дозволяє

зменшити непорозуміння та підвищити відповідальність учасників. Для волонтерів особливо важливо розуміти, як їхня діяльність впливає на загальний результат роботи організації.

Важливою складовою внутрішньої взаємодії є зворотний зв'язок. Можливість обговорювати труднощі, отримувати підтримку та рекомендації сприяє підвищенню мотивації персоналу і волонтерів. У громадських організаціях зворотний зв'язок має не контролюючий, а підтримувальний характер, що позитивно впливає на психологічний клімат у колективі.

У кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, роль комунікацій зростає ще більше. Швидкі зміни в середовищі діяльності потребують оперативного обміну інформацією та координації дій між підрозділами і командами. Недостатня комунікація в таких умовах може призводити до дублювання завдань, втрати часу та зниження ефективності управління.

Внутрішня взаємодія також передбачає співпрацю між різними категоріями учасників діяльності – персоналом і волонтерами. Спільне обговорення завдань, участь у командних зустрічах і взаємна підтримка сприяють формуванню довіри та відчуття спільної відповідальності за результати роботи [43, с. 105]. Це є важливою умовою підвищення ефективності управління в громадських організаціях.

Для узагальнення ролі комунікацій і внутрішньої взаємодії в управлінні доцільно подати їх основні прояви та результати у табличній формі (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Роль комунікацій і внутрішньої взаємодії в підвищенні ефективності управління

Елемент взаємодії	Зміст	Управлінський результат
Інформування	Донесення цілей, завдань і рішень	Чітке розуміння ролей і обов'язків
Зворотний зв'язок	Обговорення результатів і проблем	Підвищення мотивації та довіри
Координація	Узгодження дій між командами	Зменшення дублювання завдань

Командна взаємодія	Спільна робота персоналу і волонтерів	Злагоджена діяльність
Підтримка	Взаємодопомога і консультації	Стабільність роботи в кризових умовах

Отже, ефективні комунікації та налагоджена внутрішня взаємодія є важливими чинниками підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами в громадських організаціях. Вони забезпечують узгодженість дій, підтримують мотивацію учасників і сприяють досягненню соціальних цілей організації. Урахування ролі комунікацій у системі управління створює основу для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів, що буде розглянуто в наступних розділах кваліфікаційної роботи.

Умови криз і воєнного стану суттєво змінюють характер управління персоналом і волонтерами в громадських організаціях. Нестабільність зовнішнього середовища, підвищене навантаження та постійні ризики вимагають від керівництва швидкої адаптації управлінських підходів і більшої уваги до людського чинника. У таких умовах традиційні методи управління часто виявляються недостатньо ефективними.

Одним із ключових завдань управління в кризових умовах є адаптація персоналу і волонтерів до змін. Вона передбачає оперативне інформування про нові умови роботи, коригування завдань і перегляд форматів взаємодії. Для громадських організацій важливо забезпечити зрозумілість управлінських рішень, щоб зменшити рівень невизначеності та напруження серед учасників діяльності [35, с. 143].

Особливе значення в умовах воєнного стану має психологічна підтримка персоналу і волонтерів. Постійний контакт із кризовими ситуаціями, робота з постраждалим населенням і високий рівень відповідальності можуть призводити до емоційного виснаження. Управління в таких умовах повинно передбачати підтримку з боку керівників і координаторів, можливість відкритого обговорення труднощів і створення сприятливого психологічного клімату.

Ще одним важливим аспектом є гнучкість управління. У кризових умовах громадські організації змушені швидко змінювати пріоритети, перерозподіляти ресурси та адаптувати структуру роботи. Гнучкий підхід до управління персоналом і волонтерами дозволяє ефективніше реагувати на потреби цільових груп і зберігати стабільність діяльності навіть за умов обмежених можливостей [43, с. 105].

Управління в умовах воєнного стану також передбачає підвищену увагу до безпеки персоналу і волонтерів. Організаційні рішення мають враховувати ризики для життя і здоров'я, можливість дистанційної роботи та необхідність дотримання базових правил безпеки. Це є важливою умовою збереження людського потенціалу громадських організацій.

Отже, управління персоналом і волонтерами в умовах криз і воєнного стану потребує адаптивного, гнучкого та людиноорієнтованого підходу. Урахування психологічних аспектів, забезпечення підтримки та ефективна комунікація дозволяють громадським організаціям зберігати працездатність і виконувати свою соціальну місію навіть у складних умовах. Розглянуті підходи створюють основу для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами в подальших розділах кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 1

1. Розкрито теоретичні та методичні засади управління персоналом і волонтерами в громадських неприбуткових організаціях. У процесі дослідження встановлено, що управління персоналом у сучасному менеджменті розглядається як комплексний процес, спрямований на забезпечення ефективної взаємодії між організацією та її людськими ресурсами з метою досягнення соціально значущих цілей.

2. Визначено, що управління персоналом у громадських організаціях має низку специфічних рис, пов'язаних із неприбутковим характером діяльності, обмеженістю

фінансових ресурсів і поєднанням роботи штатних працівників та волонтерів. Особливу роль у таких організаціях відіграють нематеріальні методи мотивації, соціальна відповідальність і підтримка місії організації.

3. Розглянуто сутність волонтерської діяльності та обґрунтовано її важливість для функціонування громадських організацій, особливо в умовах криз і воєнного стану. Дослідження мотивації волонтерів показало, що їх залученість формується під впливом ціннісних, соціальних та емоційних чинників, а ефективне управління волонтерами потребує гнучких і підтримувальних управлінських підходів. Окрему увагу приділено сучасним підходам до підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами, зокрема організаційним моделям управління, використанню нематеріальних мотиваційних інструментів, розвитку внутрішніх комунікацій та забезпеченню психологічної підтримки. Доведено, що в умовах криз і воєнного стану ефективність управління значною мірою залежить від здатності організації швидко адаптуватися до змін і зберігати людський потенціал.

Отже, теоретичні положення, узагальнені в розділі 1, створюють методологічну основу для подальшого аналізу практики управління персоналом і волонтерами в діяльності конкретної громадської організації та розробки прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВОЛОНТЕРАМИ У ВІДОКРЕМЛЕНОМУ ПІДРОЗДІЛІ IRC В УКРАЇНІ

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури Відокремленого підрозділу IRC в Україні

Відокремлений підрозділ International Rescue Committee, Inc. в Україні функціонує як складова міжнародної гуманітарної організації IRC, діяльність якої спрямована на реагування на кризові явища, що мають комплексний соціальний, економічний та гуманітарний характер. Український підрозділ розпочав активну діяльність у 2022 році в умовах повномасштабної військової агресії, що зумовило безпрецедентний рівень гуманітарних викликів і сформувало специфічне середовище управління.

На відміну від комерційних підприємств, діяльність підрозділу IRC в Україні не орієнтована на отримання прибутку, а має чітко виражену соціальну спрямованість. Водночас організація функціонує як складна відкрита система, що перебуває під постійним впливом зовнішніх чинників – безпекової ситуації, донорської політики, регіональної доступності, логістичних обмежень та нормативно-правового поля. Саме це зумовлює підвищені вимоги до якості управлінських рішень і гнучкості організаційної структури.

Місія IRC в Україні узгоджується з глобальною стратегічною концепцією організації та полягає у створенні умов, за яких постраждале населення отримує не лише екстрену допомогу, а й інструменти для відновлення базової життєздатності та соціальної самостійності. У практичній площині це означає поєднання короткострокових інтервенцій із програмами середньо- та довгострокового характеру, що орієнтовані на стабілізацію соціального середовища.

Географія діяльності підрозділу охоплює регіони з підвищеним рівнем уразливості, зокрема прифронтові та деокуповані території. Управлінською особливістю є робота в умовах територіальної фрагментованості, що потребує децентралізованого підходу до реалізації програм та делегування значної частини повноважень регіональним командам. Така модель дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації та враховувати локальну специфіку громад.

Основні напрями діяльності підрозділу включають фінансову підтримку домогосподарств, забезпечення базових матеріальних потреб, медичні та психосоціальні послуги, а також програми захисту вразливих груп населення. При цьому фінансова допомога розглядається не як форма пасивного утримання, а як управлінський інструмент підвищення адаптивності населення, що дає змогу самостійно приймати рішення щодо першочергових витрат.

Організаційна модель IRC в Україні ґрунтується на проєктному принципі управління, що передбачає чітке планування ресурсів, визначення результативних показників і систематичний моніторинг досягнутих результатів. Важливим елементом управлінської практики є використання механізмів зворотного зв'язку, які інтегруються у процес прийняття рішень та коригування програмної діяльності.

Кадровий потенціал підрозділу формується з урахуванням необхідності поєднання професійної компетентності з високим рівнем стресостійкості. Зростання чисельності персоналу упродовж 2023–2024 років відображає розширення масштабів діяльності та ускладнення управлінських процесів. Управління персоналом здійснюється з урахуванням міжнародних стандартів етики, безпеки та підзвітності.

Фінансове забезпечення діяльності підрозділу має цільовий характер і базується на грантових ресурсах міжнародних донорів. Це зумовлює специфічну структуру фінансових потоків, у якій ключову роль відіграє контроль за відповідністю витрат визначеним програмним цілям. Відсутність комерційного доходу компенсується високим рівнем прозорості, регламентованості та фінансової дисципліни.

З метою узагальнення підходів до організації управління та координації діяльності Відокремленого підрозділу Інтернешнл Реск'ю Ком'юніті Інк в Україні доцільно представити концептуальну модель його організаційної структури, яка відображає взаємозв'язок між рівнями управління та функціональними напрямками реалізації програм (рис. 2.1).

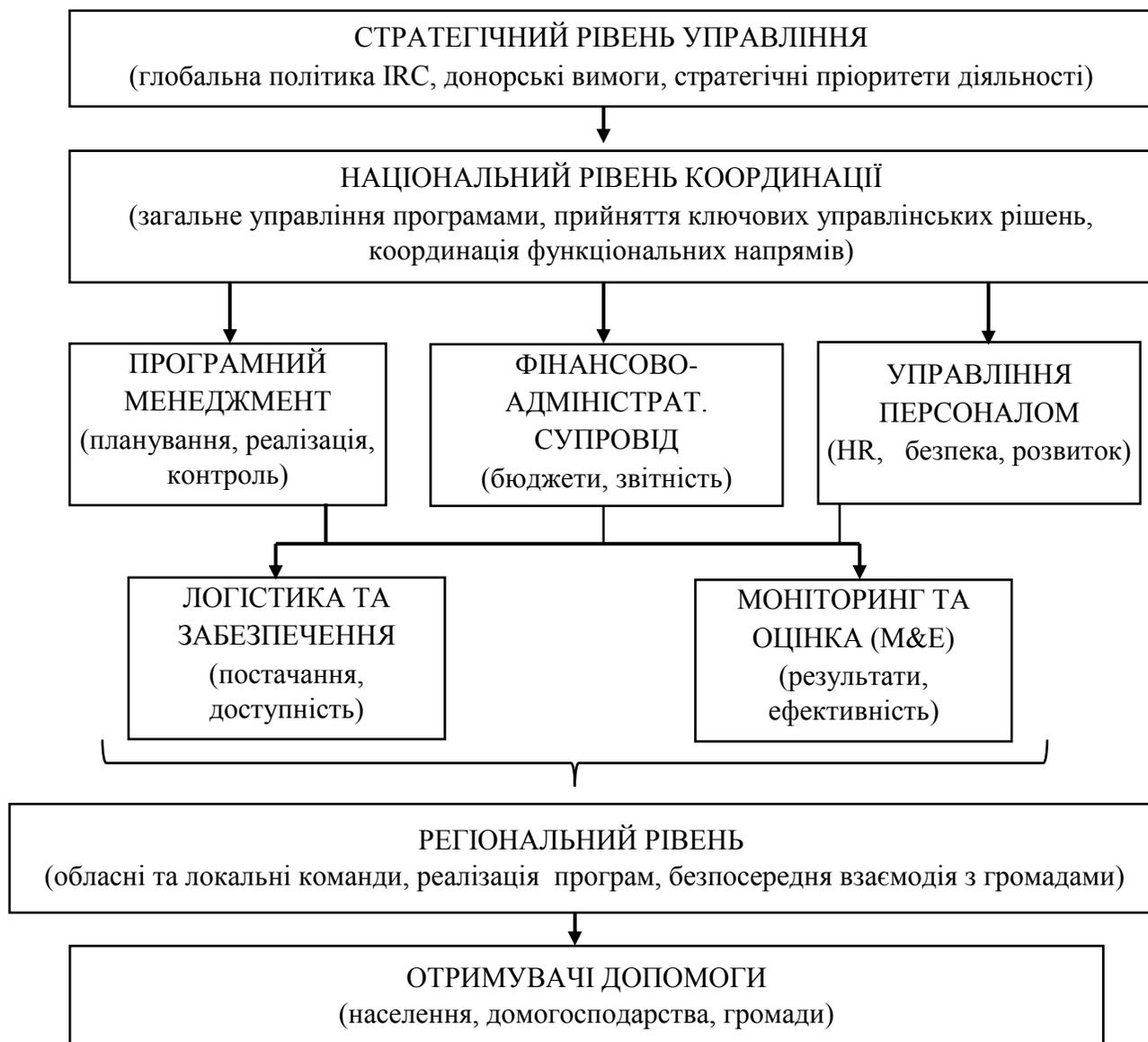


Рис. 2.1. Модель організаційної структури Відокремленого підрозділу Інтернешнл Реск'ю Ком'юніті Інк в Україні

Побудована узагальнена модель організаційної структури Відокремленого підрозділу Інтернешнл Реск'ю Ком'юніті Інк в Україні відображає багаторівневий характер управління, у межах якого стратегічні управлінські рішення поєднуються з децентралізованою реалізацією програм на регіональному рівні. Така конфігурація дозволяє організації функціонувати в умовах підвищеної невизначеності та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Аналіз рисунка засвідчує, що система управління підрозділу базується не на жорсткій ієрархії посад, а на взаємодії функціональних блоків, об'єднаних спільними програмними цілями. Це створює передумови для горизонтальної координації, зменшення управлінських розривів між рівнями та підвищення узгодженості дій між структурними елементами організації.

Відокремлення стратегічного, національного та регіонального рівнів управління свідчить про прагнення збалансувати централізований контроль за дотриманням стандартів із необхідністю надання автономії операційним командам. У результаті регіональні підрозділи отримують можливість адаптувати управлінські рішення до локальних умов без порушення загальної логіки програмної діяльності.

Водночас представлена модель демонструє підвищену складність управлінських зв'язків, що зумовлює потребу в ефективних механізмах комунікації, координації та моніторингу результатів. Саме ці аспекти виступають критичними чинниками забезпечення стабільності функціонування організації в кризовому середовищі та формують підґрунтя для подальшого аналізу ефективності управлінських рішень у наступних підрозділах дослідження.

Для оцінки змін у масштабах та умовах діяльності Відокремленого підрозділу Інтернешнл Реск'ю Ком'юніті Інк в Україні доцільно проаналізувати основні ресурсні та фінансові показники за 2022–2024 роки. Обраний період є показовим, оскільки охоплює початок повномасштабного вторгнення в Україну, етап активного розгортання гуманітарних програм та подальшу адаптацію організації до роботи в умовах воєнного стану. Аналіз наведених даних дозволяє простежити зміни у

забезпеченні ресурсами, чисельності персоналу та фінансових потоках, що формуються в межах гуманітарної діяльності.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності Відокремленого підрозділу Інтернешнл Реск'ю Ком'юніті Інк в Україні за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 р проти 2022 р	
				абсолютна, +-	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3992,00	14290,50	12602,70	8610,70	215,70
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	75948,70	25126,50	95437,00	19488,30	25,66
Чисельність персоналу, осіб	40	216	290	250	625,00
Валовий дохід від діяльності, тис. грн.	46 925,10	631666,8	953270,7	906345,6	1931,47
Поточні витрати, тис. грн.	46 925,10	633361,6	953342,5	906417,4	1931,63
Прибуток (+)/збиток (-) від діяльності	0,00	-1 694,80	-71,80	-71,8	x

Проведений аналіз даних таблиці свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності Відокремленого підрозділу Інтернешнл Реск'ю Ком'юніті Інк в Україні упродовж 2022–2024 років. Значне зростання середньорічної вартості основних засобів пояснюється необхідністю матеріального забезпечення гуманітарних програм, зокрема закупівлею обладнання, транспорту та іншого майна для роботи в регіонах, що постраждали від бойових дій.

Чисельність персоналу за аналізований період зросла у декілька разів, що відображає розширення обсягів гуманітарної допомоги та ускладнення організаційних процесів в умовах воєнного стану. Збільшення валового доходу від діяльності має не комерційний характер, а зумовлене зростанням обсягів донорського фінансування, спрямованого на реагування на гуманітарні потреби населення.

Водночас рівень поточних витрат практично відповідає обсягам надходжень, що є типовим для гуманітарних організацій і пояснює відсутність прибутку. Наявність збитків у 2023–2024 роках не свідчить про неефективність діяльності, а

відображає особливості обліку та використання цільових коштів у межах гуманітарних програм.

Таким чином, Відокремлений підрозділ Інтернешнл Реск'ю Ком'юніті Інк в Україні є багаторівневою гуманітарною організацією, що функціонує в умовах високої невизначеності та водночас демонструє здатність до системного управління ресурсами, персоналом і програмами. Його діяльність створює підґрунтя для подальшого аналізу ефективності управлінських рішень, що й обумовлює доцільність наступних аналітичних підрозділів роботи.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу та участі волонтерів у діяльності організації

Ефективність управління персоналом у громадській неприбутковій організації значною мірою визначається чисельністю та динамікою кадрового складу, що безпосередньо пов'язано з масштабами діяльності та обсягами реалізованих програм. В умовах воєнного стану кадрові процеси набувають особливої ваги, оскільки швидке розгортання гуманітарних ініціатив потребує відповідного кадрового забезпечення.

Аналіз динаміки чисельності персоналу Відокремленого підрозділу IRC в Україні за 2022–2024 роки доцільно здійснити на основі наявних узагальнених даних, що відображають кількісні зміни у складі працівників організації. Динаміку чисельності персоналу подано на рисунку 2.2.

Згідно з наведеними даними, у 2022 році чисельність персоналу становила 40 осіб. Такий показник відповідає початковому етапу розгортання діяльності організації в Україні та обмеженим обсягам програмної роботи на старті повномасштабного вторгнення. У 2023 році відбулося різке зростання чисельності персоналу до 216 осіб, що свідчить про суттєве розширення масштабів гуманітарної

діяльності та потребу в оперативному формуванні команд для реалізації програм допомоги населенню.

У 2024 році чисельність персоналу зростає до 290 осіб, що підтверджує подальше нарощування кадрового потенціалу організації. Загальне збільшення чисельності персоналу у 2024 році порівняно з 2022 роком становило 250 осіб, або 625 %, що є надзвичайно високим показником і відображає специфіку функціонування гуманітарної організації в умовах кризового середовища.

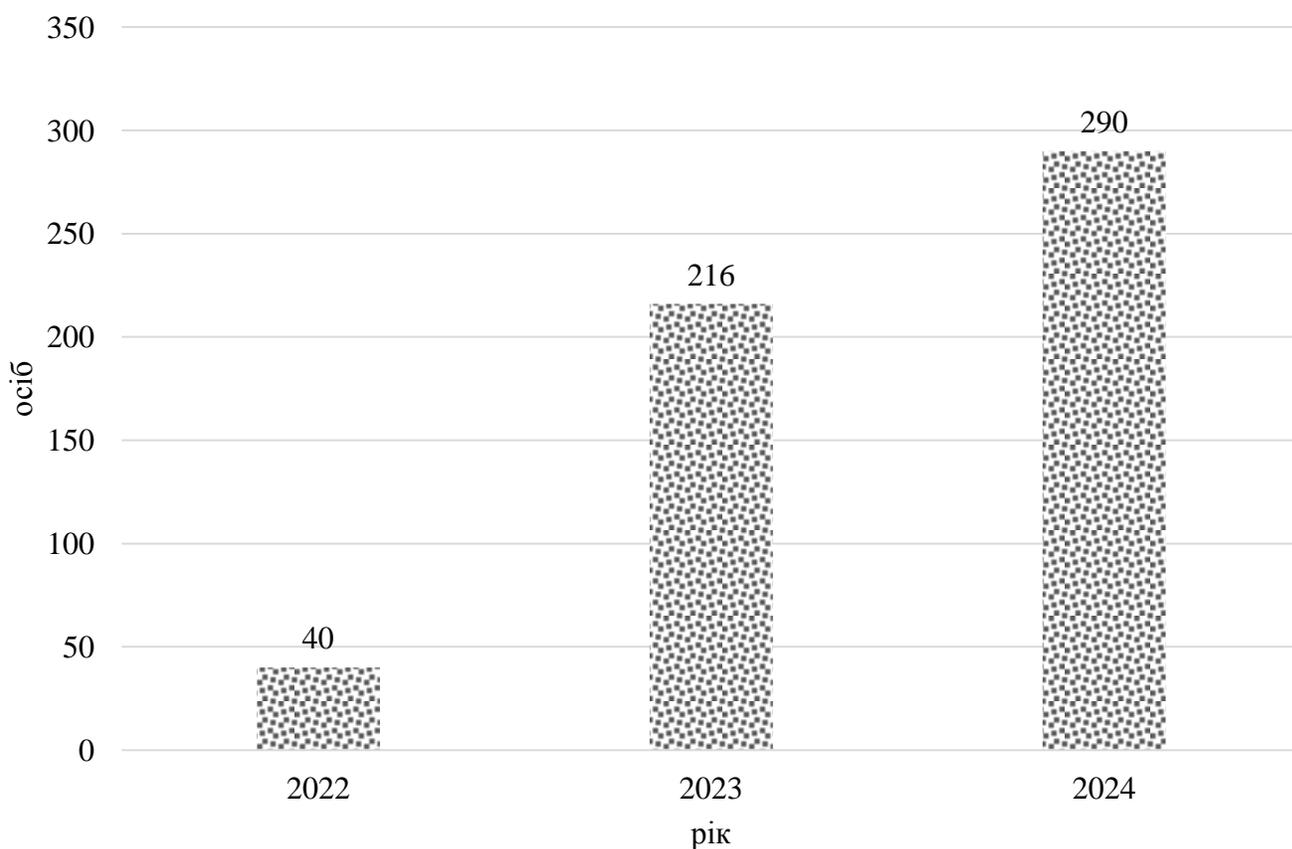


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу Відокремленого підрозділу IRC в Україні

Зміни у чисельності персоналу тісно пов'язані з динамікою загальних показників діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні. Зокрема, зростання валового доходу від діяльності з 46 925,1 тис. грн у 2022 році до 953 270,7 тис. грн у

2024 році обумовило необхідність розширення кадрового складу для забезпечення реалізації програм. Аналогічна тенденція простежується і щодо поточних витрат, які зростали практично пропорційно до обсягів діяльності.

Водночас слід зазначити, що збільшення чисельності персоналу не супроводжувалося формуванням прибутку, що є типовим для громадських неприбуткових організацій. Наявність незначних збитків у 2023–2024 роках пояснюється особливостями використання цільових коштів і не свідчить про неефективність кадрової політики.

Таким чином, динаміка чисельності персоналу Відокремленого підрозділу IRC в Україні у 2022–2024 роках відображає адаптацію організації до різкого зростання гуманітарних потреб та ускладнення управлінських процесів. Суттєве нарощування кадрового потенціалу стало необхідною умовою забезпечення стабільної реалізації програм і водночас сформувало додаткові виклики для системи управління персоналом, що потребує подальшого аналізу в наступних підпунктах розділу.

Організація управління персоналом у Відокремленому підрозділі IRC в Україні формується з урахуванням специфіки гуманітарної діяльності, масштабів програм та умов воєнного стану. Для забезпечення ефективної реалізації проєктів управління персоналом поєднує елементи централізованого планування та децентралізованого виконання завдань на регіональному рівні.

Система управління персоналом базується на чіткому розподілі управлінських і виконавчих функцій між різними рівнями організації. На стратегічному рівні приймаються ключові управлінські рішення щодо кадрової політики, формування команд, визначення пріоритетів діяльності та дотримання міжнародних стандартів IRC. Цей рівень забезпечує узгодженість діяльності підрозділу з глобальною місією організації та вимогами донорів.

Операційний рівень управління персоналом зосереджений на координації повсякденної роботи працівників і волонтерів. Важливу роль на цьому рівні відіграють керівники напрямів і координатори програм, які відповідають за розподіл

завдань, контроль виконання робіт і взаємодію між командами. Саме на цьому рівні відбувається адаптація управлінських рішень до конкретних умов регіонів і поточних гуманітарних потреб.

Регіональні команди мають певний рівень автономії у вирішенні оперативних питань, що дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації та враховувати локальні особливості. Такий підхід є доцільним для організацій, які працюють у кризовому середовищі, оскільки зменшує часові витрати на узгодження рішень і підвищує гнучкість управління персоналом.

Розподіл функцій між працівниками здійснюється відповідно до проектного принципу управління. Кожен працівник залучається до виконання конкретних завдань у межах програмної діяльності, що сприяє чіткому визначенню відповідальності та підзвітності. При цьому управління персоналом орієнтоване не лише на контроль, а й на підтримку, консультування та координацію дій.

В умовах воєнного стану особливої ваги набуває роль внутрішніх комунікацій у системі управління персоналом. Регулярний обмін інформацією між керівництвом, координаторами та виконавцями дозволяє зменшити ризики дезорганізації роботи та забезпечити узгодженість дій у складних умовах. Це сприяє збереженню працездатності команд і підтримці стабільного функціонування організації.

З метою узагальнення підходів до організації управління персоналом у Відокремленому підрозділі IRC в Україні доцільно представити схему, що відображає основні рівні управління та їх взаємозв'язок у процесі реалізації гуманітарних програм (рис. 2.3).



<p style="text-align: center;">Регіональний рівень (регіональні команди, фахівці, волонтери)</p>

Рис. 2.3. Система управління персоналом Відокремленого підрозділу IRC в Україні

Представлена схема демонструє багаторівневу організацію управління персоналом у Відокремленому підрозділі IRC в Україні, яка поєднує стратегічний, операційний та регіональний рівні. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень із практичною діяльністю та дозволяє адаптувати управління персоналом до умов кризового середовища.

Водночас децентралізація операційних функцій і надання автономії регіональним командам сприяють оперативному реагуванню на гуманітарні потреби. Разом із тим це підвищує вимоги до координації, комунікації та управлінської відповідальності, що має враховуватися при оцінці ефективності системи управління персоналом.

Таким чином, організація управління персоналом у Відокремленому підрозділі IRC в Україні характеризується поєднанням централізованого стратегічного управління та децентралізованої операційної діяльності. Така модель дозволяє ефективно координувати роботу персоналу в умовах швидких змін і водночас формує додаткові вимоги до якості управлінських рішень, що потребує подальшого аналізу мотиваційних аспектів управління персоналом.

Мотивація персоналу у Відокремленому підрозділі IRC в Україні формується з урахуванням неприбуткового характеру діяльності організації та умов воєнного стану. Основною особливістю мотиваційної системи є поєднання обмежених матеріальних можливостей із широким використанням нематеріальних стимулів, спрямованих на підтримку залученості та відповідальності працівників.

Умови праці персоналу значною мірою залежать від специфіки гуманітарної діяльності, яка передбачає роботу в умовах підвищеного навантаження, емоційної

напруги та змінного робочого середовища. Частина працівників залучена до польових програм, що потребує гнучких графіків роботи, готовності до швидкого реагування та адаптації до безпекових обмежень. Водночас організація прагне забезпечити стабільні та безпечні умови праці, наскільки це дозволяють обставини.

Матеріальна мотивація персоналу має переважно фіксований характер і пов'язана з виконанням посадових обов'язків у межах конкретних програм. При цьому ключову роль відіграють нематеріальні чинники мотивації, зокрема усвідомлення соціальної значущості роботи, участь у гуманітарних ініціативах та відчуття причетності до спільної місії організації.

Важливим елементом мотивації є внутрішня комунікація та підтримка з боку керівників і координаторів програм. Регулярний зворотний зв'язок, визнання внеску працівників і можливість обговорення складних ситуацій сприяють зниженню ризиків професійного вигорання. Умови воєнного стану посилюють потребу в психологічній підтримці персоналу, що також виступає чинником утримання працівників.

Для узагальнення основних мотиваційних чинників та умов праці персоналу Відокремленого підрозділу IRC в Україні доцільно подати їх у табличній формі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика мотивації персоналу та умов праці у Відокремленому підрозділі IRC в Україні

Елемент	Практичний прояв у діяльності організації	Вплив на мотивацію персоналу
Матеріальна мотивація	Фіксована оплата праці в межах програм	Забезпечення базової стабільності
Соціальна значущість	Участь у гуманітарних програмах	Підвищення внутрішньої мотивації
Нематеріальне визнання	Подяки, позитивний зворотний зв'язок	Зростання залученості
Умови праці	Гнучкий графік, адаптація до безпеки	Підвищення лояльності

Психологічна підтримка	Підтримка координаторів, комунікація	Зменшення ризику вигорання
------------------------	--------------------------------------	----------------------------

Дані, наведені в таблиці 2.2, свідчать про те, що система мотивації персоналу Відокремленого підрозділу IRC в Україні має переважно нематеріальний характер і тісно пов'язана зі специфікою гуманітарної діяльності. Основний акцент зроблено на забезпеченні стабільних умов праці, підтримці соціальної значущості роботи та формуванні позитивного психологічного клімату в колективі.

Аналіз таблиці показує, що нематеріальні стимули, зокрема визнання, зворотний зв'язок і психологічна підтримка, відіграють ключову роль у підтриманні мотивації персоналу в умовах підвищеного навантаження та воєнного стану. Такі інструменти дозволяють частково компенсувати обмежені можливості матеріального стимулювання та сприяють збереженню кадрового потенціалу організації.

Таким чином, мотивація персоналу Відокремленого підрозділу IRC в Україні ґрунтується переважно на нематеріальних чинниках і соціальній значущості діяльності. Умови праці формуються з урахуванням воєнного стану та потребують гнучких управлінських рішень. Застосування нематеріальних інструментів мотивації дозволяє підтримувати працездатність персоналу навіть за умов підвищеного навантаження, водночас актуалізує потребу у вдосконаленні системи підтримки та управління персоналом. Отже, мотиваційна система, що застосовується у Відокремленому підрозділі IRC в Україні, відповідає умовам функціонування неприбуткової організації та потребує подальшого розвитку у напрямі посилення підтримки персоналу, що є важливим резервом підвищення ефективності управління.

Розглянуті особливості організації управління персоналом, а також умови праці та мотивації працівників дозволяють перейти до узагальненої оцінки ефективності системи управління персоналом Відокремленого підрозділу IRC в Україні. Така оцінка є необхідною для виявлення сильних сторін і проблемних

аспектів кадрової роботи, що формує основу для подальшого обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Оцінка ефективності управління персоналом у Відокремленому підрозділі IRC в Україні здійснюється з урахуванням специфіки неприбуткової гуманітарної діяльності та умов воєнного стану. На відміну від комерційних організацій, ефективність кадрового управління в даному випадку не може оцінюватися через показники прибутковості, тому основна увага приділяється організаційним, мотиваційним і управлінським аспектам.

Однією з ключових ознак ефективності управління персоналом є здатність організації оперативно нарощувати кадровий потенціал відповідно до зростання масштабів діяльності. Як показав аналіз динаміки чисельності персоналу, Відокремлений підрозділ IRC в Україні продемонстрував високу адаптивність до різкого зростання гуманітарних потреб, що свідчить про загалом ефективну організацію кадрових процесів.

Важливим критерієм оцінки є узгодженість організаційної структури та розподілу функцій. Поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованою операційною діяльністю дозволяє забезпечити керованість персоналу в умовах територіальної розгалуженості. Водночас така модель підвищує вимоги до координації та внутрішніх комунікацій, що впливає на загальну ефективність управління.

Ефективність управління персоналом також проявляється через рівень мотивації та здатність організації утримувати працівників в умовах підвищеного навантаження. Використання нематеріальних мотиваційних інструментів і психологічної підтримки дозволяє підтримувати працездатність персоналу, проте не повністю усуває ризики професійного вигорання, що є типовим для гуманітарної сфери.

Для узагальнення результатів оцінки ефективності управління персоналом доцільно виділити сильні сторони та проблемні аспекти існуючої системи управління (табл. 2.3).

Узагальнені в таблиці 2.3 результати оцінки ефективності управління персоналом Відокремленого підрозділу IRC в Україні свідчать про здатність організації адаптувати кадрову систему до умов різкого зростання масштабів гуманітарної діяльності. Високий рівень адаптивності управління та можливість оперативного нарощування кадрового потенціалу підтверджують ефективність застосовуваних управлінських підходів у кризовому середовищі.

Аналіз організаційної структури засвідчує, що поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованою операційною діяльністю загалом є доцільним для гуманітарної організації, яка працює в умовах територіальної розгалуженості та змінної безпекової ситуації. Така модель дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і водночас створює умови для оперативного реагування регіональних команд.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності управління персоналом Відокремленого підрозділу IRC в Україні

Критерій оцінки	Прояв у діяльності організації	Оцінка
Адаптивність управління	Швидке збільшення чисельності персоналу	Сильна сторона
Організаційна структура	Поєднання централізації та децентралізації	Загалом ефективна
Мотивація персоналу	Переважаючі нематеріальні стимули	Достатня
Комунікації	Регулярна взаємодія між рівнями управління	Потребує посилення
Психологічна підтримка	Підтримка з боку координаторів	Потребує розвитку

Разом із тим дані таблиці вказують на наявність окремих проблемних аспектів, зокрема у сфері внутрішніх комунікацій і психологічної підтримки персоналу.

Умови воєнного стану та високий рівень емоційного навантаження зумовлюють необхідність посилення управлінської уваги до питань координації, зворотного зв'язку та профілактики професійного вигорання.

Загалом результати оцінки, наведені в таблиці 2.3, свідчать про достатній рівень ефективності управління персоналом Відокремленого підрозділу IRC в Україні, водночас підтверджуючи наявність резервів для його вдосконалення. Виявлені сильні сторони та проблемні зони доцільно враховувати при формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом у наступному розділі роботи.

2.3. Аналіз ефективності управління персоналом і волонтерами Відокремленого підрозділу IRC в Україні

Волонтерський ресурс відіграє важливу роль у діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні, доповнюючи роботу штатного персоналу та забезпечуючи реалізацію гуманітарних програм у складних умовах воєнного стану. Залучення волонтерів дозволяє організації оперативно реагувати на зростання потреб постраждалого населення та розширювати масштаби діяльності без суттєвого збільшення постійного кадрового складу.

Особливістю волонтерського ресурсу IRC в Україні є його ситуативний та проєктний характер. Волонтери залучаються переважно для виконання конкретних завдань у межах окремих програм або заходів, що обумовлено змінною безпековою ситуацією та різним рівнем доступу до територій. Такий підхід дозволяє гнучко формувати волонтерські команди залежно від актуальних гуманітарних потреб.

Волонтери беруть участь у різних напрямках діяльності організації, зокрема в логістичному супроводі програм, інформаційній підтримці, роботі з громадами, організації гуманітарної допомоги та наданні допоміжних соціальних послуг. Їхня діяльність, як правило, координується штатними працівниками або відповідальними

особами з числа координаторів програм, що забезпечує узгодженість дій і дотримання стандартів організації.

Соціально-демографічний склад волонтерів є різноманітним і формується залежно від регіону та характеру виконуваних завдань. Значна частина волонтерів залучається з місцевих громад, що сприяє кращому розумінню локальних потреб і підвищує ефективність взаємодії з отримувачами допомоги. Водночас рівень участі волонтерів може змінюватися залежно від особистих обставин, безпекових ризиків та емоційного навантаження.

В умовах повномасштабного вторгнення волонтерський ресурс характеризується високим рівнем мотивації, але водночас нестабільністю залучення. Частина волонтерів поєднує волонтерську діяльність із основною роботою або особистими обставинами, що ускладнює довгострокове планування та потребує гнучкого підходу до управління.

Таким чином, волонтерський ресурс Відокремленого підрозділу IRC в Україні є важливим елементом забезпечення гуманітарної діяльності, який доповнює кадровий потенціал організації. Разом із тим його проєктний і нестабільний характер зумовлює необхідність чіткої координації, налагоджених комунікацій і спеціальних управлінських підходів, що обумовлює доцільність подальшого аналізу організації управління волонтерами.

Організація залучення волонтерів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні здійснюється з урахуванням гуманітарного характеру діяльності організації та умов воєнного стану. Волонтерська участь розглядається як допоміжний ресурс, що доповнює роботу штатного персоналу та дозволяє розширити можливості реалізації програм у громадах.

Залучення волонтерів має переважно неформалізований характер і залежить від актуальних потреб конкретних програм. Найчастіше волонтери долучаються через місцеві громади, рекомендації партнерських організацій або особисту

ініціативу. Такий підхід дозволяє оперативно залучати осіб, які добре орієнтуються в локальних умовах і можуть швидко включитися в роботу.

Координація діяльності волонтерів здійснюється за участі штатних працівників або координаторів програм, які визначають завдання, узгоджують графіки роботи та контролюють виконання поставлених функцій. Волонтери, як правило, залучаються до виконання конкретних операційних завдань, що не потребують складної управлінської підготовки, але є важливими для забезпечення безперебійної реалізації гуманітарних заходів.

Супровід волонтерів включає інформування про правила роботи, вимоги безпеки та основні принципи діяльності організації. Умови воєнного стану зумовлюють підвищену увагу до безпекових аспектів, тому координатори приділяють особливу увагу роз'ясненню допустимих меж участі волонтерів та можливих ризиків. Такий супровід має переважно практичний характер і спрямований на запобігання дезорганізації роботи.

Важливим елементом організації роботи з волонтерами є підтримання постійного зв'язку та надання зворотного зв'язку. Регулярна комунікація дозволяє своєчасно вирішувати організаційні питання, коригувати завдання та підтримувати мотивацію волонтерів. Водночас обмежені ресурси організації не завжди дозволяють забезпечити системний супровід усіх волонтерів, що створює додаткове навантаження на координаторів програм.

Для наочного відображення організації залучення, координації та супроводу волонтерів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні доцільно подати узагальнену схему, яка відображає основні етапи роботи з волонтерським ресурсом (рис. 2.4).





Рис. 2.4. Процес залучення, координації та супроводу волонтерів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні

Подана схема ілюструє поетапну організацію роботи з волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні та відображає практичний підхід до використання волонтерського ресурсу в умовах гуманітарної діяльності. Представлений процес демонструє, що залучення волонтерів не є хаотичним, а ґрунтується на визначенні потреб, координації дій і постійному супроводі.

Особливістю схеми є акцент на ролі координації та комунікації, які забезпечують узгодженість дій волонтерів зі штатним персоналом. В умовах воєнного стану така послідовність дій дозволяє зменшити організаційні ризики, підвищити безпеку волонтерів і забезпечити ефективне виконання поставлених завдань.

Водночас схема свідчить про підвищене навантаження на координаторів програм, оскільки саме вони забезпечують більшість етапів роботи з волонтерами. Це вказує на доцільність подальшого вдосконалення системи управління волонтерською діяльністю, зокрема в частині мотивації, підтримки та утримання волонтерів.

Таким чином, організація залучення, координації та супроводу волонтерів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні має гнучкий і адаптивний характер. Вона дозволяє ефективно використовувати волонтерський ресурс у кризових умовах,

проте водночас потребує вдосконалення механізмів координації та підтримки волонтерів, що є важливим резервом підвищення ефективності управління.

Мотивація волонтерів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні має свої особливості, зумовлені неприбутковим характером діяльності організації та умовами воєнного стану. На відміну від штатного персоналу, волонтери не отримують матеріальної винагороди за свою участь, тому їх залучення та утримання значною мірою залежить від нематеріальних чинників і рівня організаційної підтримки.

Основою мотивації волонтерів є усвідомлення соціальної значущості виконуваної роботи та можливість зробити внесок у допомогу постраждалому населенню. В умовах гуманітарної кризи волонтерська діяльність часто має емоційно насичений характер, що одночасно виступає джерелом внутрішньої мотивації та фактором підвищеного психологічного навантаження.

Підтримка волонтерів з боку організації спрямована насамперед на забезпечення зрозумілих умов участі, безпеки та постійної комунікації. Важливу роль у цьому процесі відіграють координатори програм, які не лише розподіляють завдання, а й забезпечують зворотний зв'язок та організаційну підтримку волонтерів у процесі виконання робіт.

Для узагальнення основних мотиваційних чинників і форм підтримки волонтерів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні доцільно подати їх у табличній формі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 відображає основні мотиваційні чинники та форми підтримки волонтерів, що застосовуються у практичній діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні. Наведені елементи узагальнюють реальні управлінські підходи до роботи з волонтерським ресурсом у кризових умовах.

Таблиця 2.4

Мотивація та підтримка волонтерів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні

Мотиваційний чинник /	Практичний прояв	Значення для волонтерів
-----------------------	------------------	-------------------------

форма підтримки		
Соціальна значущість діяльності	Участь у гуманітарних програмах	Формування внутрішньої мотивації
Визнання внеску	Подяки, позитивний зворотний зв'язок	Підвищення залученості
Комунікація	Постійний зв'язок із координаторами	Відчуття підтримки
Організаційна підтримка	Чіткі завдання, інструктаж	Зменшення невизначеності
Психологічна підтримка	Розуміння, емпатія, підтримка	Зниження емоційного напруження

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.4, свідчить про те, що мотивація волонтерів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні формується переважно за рахунок нематеріальних чинників. Ключову роль відіграє соціальна значущість волонтерської діяльності, яка забезпечує внутрішню зацікавленість та готовність до участі навіть у складних умовах воєнного стану.

Таблиця демонструє, що важливим елементом утримання волонтерів є визнання їхнього внеску та постійна комунікація з боку організації. Наявність зворотного зв'язку дозволяє волонтерам відчувати свою цінність і знижує ризик втрати мотивації. Організаційна підтримка у вигляді чітко сформульованих завдань і інструктажу сприяє зменшенню невизначеності та підвищує ефективність виконання волонтерських функцій.

Окрему увагу слід приділити психологічній підтримці, яка в умовах гуманітарної кризи набуває особливого значення. Високе емоційне навантаження може призводити до швидкого вигорання волонтерів, тому підтримка з боку координаторів і створення атмосфери розуміння є важливим чинником збереження волонтерського ресурсу.

Таким чином, дані таблиці 2.4 підтверджують, що ефективна мотивація та підтримка волонтерів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні ґрунтується на поєднанні соціальної значущості діяльності, налагоджених комунікацій і організаційної підтримки. Разом із тим результати аналізу вказують на доцільність подальшого вдосконалення системи роботи з волонтерами.

Умови криз і воєнного стану суттєво ускладнюють процес управління волонтерами, що особливо відчутно для громадських неприбуткових організацій гуманітарного спрямування. Для Відокремленого підрозділу IRC в Україні ці проблеми мають комплексний характер і пов'язані як із зовнішніми обмеженнями, так і з особливостями волонтерської діяльності.

Однією з основних проблем є нестабільність залучення волонтерів. У період воєнних дій волонтерська участь часто має нерегулярний характер, оскільки волонтери змушені поєднувати громадську діяльність з особистими обставинами, роботою, переміщенням або питаннями безпеки. Це ускладнює планування діяльності та потребує постійного коригування завдань.

Важливою проблемою є підвищене емоційне та психологічне навантаження на волонтерів. Робота з постраждалим населенням, перебування в зоні підвищеного ризику та тривале напруження можуть призводити до швидкого емоційного виснаження. За відсутності системної психологічної підтримки це негативно впливає на мотивацію та готовність волонтерів продовжувати участь у діяльності організації.

Ще одним проблемним аспектом є обмежені можливості організаційного супроводу волонтерів. В умовах криз координатори програм часто перевантажені операційними завданнями, що зменшує можливість приділяти достатню увагу комунікації, навчанню та підтримці волонтерів. Це може призводити до зниження узгодженості дій і зростання організаційних ризиків. Особливої уваги потребують питання безпеки волонтерів. Змінна безпекова ситуація, обмежений доступ до окремих територій та ризику для життя і здоров'я ускладнюють організацію волонтерської діяльності. У таких умовах не завжди можливо забезпечити стабільні умови участі, що негативно впливає на залученість волонтерів.

Таким чином, проблеми управління волонтерами в умовах криз і воєнного стану зумовлені нестабільністю залучення, підвищеним психологічним навантаженням, обмеженими можливостями координації та безпековими ризиками. Виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення підходів до управління

волонтерською діяльністю, що обґрунтовує доцільність розробки цільових управлінських заходів у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

З метою узагальнення результатів аналізу системи управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні доцільно застосувати метод SWOT-аналізу. Використання даного інструменту дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості та обмеження системи управління, а також врахувати зовнішні умови функціонування організації в період воєнного стану. SWOT-аналіз у даному дослідженні спрямований не на стратегічне планування в класичному розумінні, а на виявлення управлінських аспектів, які безпосередньо впливають на ефективність роботи з персоналом і волонтерами. Результати аналізу подано в таблиці 2.5.

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що система управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні загалом є адаптивною та здатною функціонувати в умовах кризового середовища. До ключових сильних сторін належать гнучкість управлінських процесів, чітка соціальна орієнтація діяльності та високий рівень внутрішньої мотивації учасників гуманітарних програм.

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз системи управління персоналом і волонтерами
Відокремленого підрозділу IRC в Україні**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Гнучка організаційна структура управління	Високе навантаження на координаторів
Швидка адаптація кадрових процесів до змін	Обмежені ресурси для системної підтримки
Висока мотивація персоналу та волонтерів	Ризики професійного вигорання
Чітка місія та соціальна спрямованість	Нерівномірність залучення волонтерів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Підтримка міжнародних донорів	Тривалість воєнного стану
Розвиток партнерства з громадами	Погіршення безпекової ситуації
Посилення програм навчання	Зниження емоційної стійкості волонтерів
Використання цифрових інструментів	Висока плінність волонтерського складу

Водночас SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, зокрема перевантаження координаторів програм, обмежені можливості системної підтримки персоналу та

волонтерів, а також ризики емоційного виснаження. Наявність таких проблем потребує цілеспрямованого управлінського реагування та впровадження заходів, спрямованих на зниження негативних наслідків.

Аналіз зовнішніх можливостей показує, що організація має потенціал для подальшого розвитку системи управління персоналом і волонтерами завдяки міжнародній підтримці, партнерству з громадами та використанню сучасних управлінських інструментів. Разом із тим загрози, пов'язані з тривалим воєнним станом, безпековими ризиками та нестабільністю волонтерської участі, можуть обмежувати ефективність управлінських рішень.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність переходу до розробки практичних заходів з підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні, що буде предметом дослідження наступного розділу кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

1. У результаті проведеного аналізу встановлено, що Відокремлений підрозділ IRC в Україні функціонує як складна гуманітарна організація, діяльність якої формується під впливом надзвичайних умов повномасштабної війни та високого рівня соціально-економічних викликів. Початок активної роботи у 2022 році зумовив необхідність швидкого розгортання програм допомоги, що, у свою чергу, вплинуло на організаційну модель, систему управління та підходи до використання ресурсів. Дослідження показало, що діяльність підрозділу має чітко виражену соціальну спрямованість і не орієнтована на отримання прибутку. Це визначає специфіку фінансових процесів, управління персоналом та оцінки результативності, де ключовим критерієм виступає не фінансовий результат, а здатність забезпечувати стабільне надання гуманітарної допомоги постраждалому населенню. В умовах воєнного стану така модель є виправданою та відповідає місії організації.

2. Аналіз ресурсних і фінансових показників за 2022–2024 рр. показав різке зростання масштабів діяльності, що підтверджується збільшенням обсягів фінансування та поточних витрат. При цьому відсутність прибутку й наявність незначних збитків у 2023–2024 рр. є типовими для неприбуткових організацій та пояснюються особливостями використання цільових коштів, а не недоліками управління. Встановлено значну позитивну динаміку чисельності персоналу: з 40 осіб у 2022 р. до 290 осіб у 2024 р., що відображає швидке нарощування кадрового потенціалу для забезпечення гуманітарних програм. Така динаміка свідчить про здатність організації оперативно формувати команди і адаптувати кадрові процеси до потреб кризового середовища. Водночас зростання чисельності персоналу об'єктивно ускладнює координацію, підвищує навантаження на управлінську ланку та актуалізує потребу в посиленні внутрішніх комунікацій.

3. Оцінка системи управління персоналом показала, що вона загалом ефективна для умов організації: поєднується централізоване стратегічне управління та децентралізована операційна діяльність у регіонах. Мотивація персоналу має переважно нематеріальну основу (соціальна значущість роботи, командна підтримка, визнання, зворотний зв'язок), що відповідає реаліям гуманітарної сфери. Разом із тим виявлено проблемні моменти, пов'язані з ризиками професійного вигорання та потребою у більш системній психологічній підтримці, що важливо саме в умовах війни та високого емоційного навантаження.

4. Визначено, що волонтерський ресурс є важливим доповненням до роботи штатного персоналу, але має проєктний і нестабільний характер. Волонтери залучаються під конкретні завдання, а їх участь залежить від безпекових умов, особистих обставин та рівня психологічного навантаження. Встановлено, що організація залучає волонтерів переважно через громади, партнерів або ініціативу самих осіб, а координація здійснюється через координаторів програм. Сильним боком є гнучкість і здатність швидко організувати роботу, проте проблемою

залишаються перевантаження координаторів, обмежені можливості системного супроводу, а також ризики емоційного виснаження волонтерів.

Проведений SWOT-аналіз узагальнив результати розділу і показав, що ключовими сильними сторонами управління є гнучкість структури, здатність швидко адаптувати кадрові процеси та високий рівень внутрішньої мотивації персоналу і волонтерів. Водночас слабкі сторони пов'язані з перевантаженням управлінської ланки, обмеженими ресурсами системної підтримки й ризиками вигорання. Серед можливостей виділено донорську підтримку, партнерство з громадами, розвиток навчання та цифрових інструментів, а серед загроз – тривалість війни, безпекові ризики та зниження психологічної стійкості волонтерів. Отже, результати аналізу підтверджують, що організація має достатню базу для ефективної діяльності, але потребує цілеспрямованих управлінських заходів для підсилення кадрової та волонтерської роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВОЛОНТЕРАМИ У ВІДОКРЕМЛЕНОМУ ПІДРОЗДІЛІ IRC В УКРАЇНІ

3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом і волонтерами

Проведений у розділі 2 аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про особливості системи управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні, а також виявити ключові тенденції, проблеми та управлінські виклики, що виникають у процесі гуманітарної діяльності в умовах воєнного стану. Узагальнення отриманих результатів є необхідним для подальшого обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління.

Аналіз кадрової динаміки засвідчив, що організація продемонструвала високу здатність до швидкого нарощування кадрового потенціалу відповідно до зростання масштабів гуманітарних програм. Різке збільшення чисельності персоналу у 2022–2024 роках відображає адаптацію управлінської системи до кризових умов та зростання потреб постраждалого населення. Водночас така динаміка об'єктивно ускладнила управлінські процеси, посилила навантаження на керівників і координаторів програм та підвищила значення внутрішньої організації роботи.

Результати аналізу мотивації персоналу показали, що в умовах неприбуткової гуманітарної діяльності основну роль відіграють нематеріальні стимули. Соціальна значущість роботи, усвідомлення важливості допомоги населенню, підтримка з боку керівництва та колег виступають ключовими чинниками залученості працівників. Разом із тим встановлено, що високий рівень емоційного навантаження та робота в умовах невизначеності створюють ризики професійного вигорання, які не завжди можуть бути компенсовані наявними управлінськими інструментами.

Окрему увагу в розділі 2 було приділено аналізу волонтерського ресурсу. Узагальнені результати свідчать, що волонтери є важливою складовою діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні, однак їх участь має переважно ситуативний і проєктний характер. Нестабільність залучення, залежність від безпекової ситуації та особистих обставин волонтерів ускладнюють довгострокове планування і потребують гнучкого підходу до управління. При цьому ефективність роботи з волонтерами значною мірою залежить від якості координації, комунікації та організаційної підтримки з боку штатних працівників.

Узагальнення проблем управління персоналом і волонтерами дозволило виокремити кілька ключових аспектів. До них належать перевантаження координаторів програм, обмежені можливості системної психологічної підтримки, потреба в посиленні внутрішніх комунікацій, а також ризики втрати мотивації та емоційного виснаження як персоналу, так і волонтерів. Зазначені проблеми не свідчать про неефективність системи управління загалом, але вказують на наявність внутрішніх резервів для її вдосконалення.

Результати SWOT-аналізу підтвердили висновки, отримані в процесі детального аналізу. Серед сильних сторін системи управління виокремлено гнучкість організаційної структури, здатність до швидкої адаптації кадрових процесів та високий рівень внутрішньої мотивації учасників гуманітарної діяльності. Водночас слабкі сторони пов'язані з високим навантаженням на управлінську ланку, нестачею ресурсів для системної підтримки персоналу і волонтерів та ризиками емоційного вигорання. Зовнішні умови створюють як можливості для розвитку управлінських підходів, так і загрози, пов'язані з тривалістю воєнного стану та нестабільністю безпекової ситуації.

Таким чином, узагальнення результатів аналізу дозволяє зробити висновок, що система управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні загалом відповідає умовам функціонування гуманітарної організації в кризовому середовищі. Водночас виявлені проблемні аспекти та внутрішні

обмеження обґрунтовують необхідність подальшого вдосконалення управлінських підходів, що зумовлює доцільність розробки конкретних напрямів і заходів підвищення ефективності управління.

Отримані узагальнені результати аналізу свідчать про те, що ефективність управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні формується під безпосереднім впливом зовнішнього середовища, насамперед умов воєнного стану. Саме ці умови визначають характер управлінських рішень, рівень навантаження на персонал і волонтерів, а також специфіку організації роботи в гуманітарній сфері, що зумовлює необхідність детальнішого розгляду впливу воєнного стану на управлінські процеси.

Функціонування громадських неприбуткових організацій в умовах воєнного стану супроводжується суттєвими змінами в управлінських процесах, які безпосередньо впливають на роботу персоналу та волонтерів. Для гуманітарних організацій, зокрема Відокремленого підрозділу IRC в Україні, воєнний стан є не тимчасовим чинником, а постійним середовищем діяльності, що формує специфічні умови управління.

Однією з ключових особливостей управлінських процесів у період воєнного стану є підвищений рівень невизначеності. Зміни безпекової ситуації, обмежений доступ до окремих територій, логістичні труднощі та ризики для життя і здоров'я працівників і волонтерів ускладнюють планування діяльності. У таких умовах управління персоналом і волонтерами набуває більш оперативного характеру, а управлінські рішення часто приймаються в стислі терміни та потребують швидкого коригування.

Воєнний стан також суттєво впливає на навантаження персоналу. Розширення масштабів гуманітарної допомоги, збільшення кількості програм і зростання обсягів донорського фінансування зумовлюють необхідність інтенсивної роботи в умовах обмежених ресурсів. Це призводить до підвищення відповідальності, збільшення

робочого часу та ускладнення координації між структурними підрозділами, що створює додаткові управлінські виклики.

Окремим аспектом впливу воєнного стану є психологічний фактор. Робота в кризовому середовищі, постійний контакт із постраждалим населенням і емоційно складні ситуації негативно позначаються на психоемоційному стані як персоналу, так і волонтерів. За таких умов управління не може обмежуватися лише організаційними функціями, а має враховувати потребу в підтримці, розумінні та запобіганні професійному вигоранню.

В умовах воєнного стану змінюється й характер мотивації працівників і волонтерів. Матеріальні стимули часто відіграють другорядну роль, поступаючись місцем усвідомленню соціальної значущості діяльності, почуттю відповідальності та командній підтримці. Водночас тривале перебування в стресових умовах знижує ефективність навіть сильних нематеріальних мотиваційних чинників, що потребує пошуку нових управлінських підходів.

Таким чином, умови воєнного стану суттєво трансформують управлінські процеси в громадських неприбуткових організаціях. Підвищений рівень невизначеності, зростання навантаження, психологічні ризики та обмежені ресурси зумовлюють необхідність адаптації системи управління персоналом і волонтерами. Це підтверджує доцільність переходу до аналізу можливостей використання результатів SWOT-аналізу для формування напрямів удосконалення управлінських рішень у Відокремленому підрозділі IRC в Україні.

ля обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні доцільно застосувати SWOT-аналіз як інструмент узагальнення результатів попереднього аналітичного дослідження. На відміну від класичного стратегічного планування, у межах даної кваліфікаційної роботи SWOT-аналіз використовується не для формування довгострокової конкурентної стратегії, а для визначення практичних управлінських орієнтирів, адаптованих до умов гуманітарної діяльності та воєнного стану.

Матриця SWOT-аналізу дає змогу поєднати результати аналізу кадрової динаміки, мотивації персоналу і волонтерів, виявлені проблеми управління та вплив зовнішніх чинників у єдину логічну модель. Це створює підґрунтя для вибору реалістичної управлінської стратегії, орієнтованої не на радикальні зміни, а на поступове вдосконалення існуючої системи управління з урахуванням обмежених ресурсів та умов воєнного стану (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу управління персоналом і волонтерами Відокремленого підрозділу IRC в Україні

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії Використання сильних сторін для реалізації можливостей	ST-стратегії Використання сильних сторін для мінімізації загроз
	Використання гнучкої організаційної структури для розвитку партнерства з громадами. Застосування високої мотивації персоналу і волонтерів для впровадження нових форм координації та комунікації. Використання донорської підтримки для посилення нематеріальних інструментів мотивації та навчання.	Використання адаптивності управління для швидкого реагування на зміни безпекової ситуації. Опора на соціальну місію організації для підтримки мотивації персоналу і волонтерів в умовах тривалого воєнного стану. Посилення внутрішньої координації з метою зниження ризиків дезорганізації роботи.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегіїII одолаття слабких сторін за рахунок можливостей	WT-стратегії Мінімізація слабких сторін і загроз
	Використання програм навчання та обміну досвідом для зниження навантаження на координаторів. Запровадження простих цифрових інструментів для покращення комунікації та обліку роботи персоналу і волонтерів. Розвиток партнерських зв'язків для часткового розподілу організаційного навантаження.	Обмеження надмірного навантаження шляхом чіткого розподілу ролей і завдань. Запровадження елементів психологічної підтримки для зменшення ризиків емоційного вигорання. Спрощення управлінських процедур для роботи в умовах нестабільності та дефіциту ресурсів.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє систематизувати внутрішні характеристики системи управління персоналом і волонтерами, зокрема організаційні можливості, кадровий потенціал та мотиваційні чинники, а також

врахувати зовнішні умови функціонування організації. Особливе значення це має для громадської неприбуткової організації, діяльність якої значною мірою залежить від безпекової ситуації, донорської підтримки та соціального контексту.

Аналіз результатів матриці SWOT-аналізу свідчить про те, що для Відокремленого підрозділу IRC в Україні найбільш доцільною є стратегія поєднання сильних сторін із зовнішніми можливостями за умови мінімізації виявлених слабких сторін, тобто помірної-адаптаційної стратегії розвитку (SO–WO стратегія).

Вибір саме цієї стратегії зумовлений кількома обставинами. По-перше, організація вже володіє низкою сильних сторін, зокрема гнучкою організаційною структурою, здатністю швидко адаптувати кадрові процеси та високим рівнем внутрішньої мотивації персоналу і волонтерів. По-друге, зовнішнє середовище, попри складність воєнного стану, створює можливості для вдосконалення управління за рахунок донорської підтримки, розвитку партнерства з громадами та використання сучасних організаційних і комунікаційних інструментів.

Разом із тим обрана стратегія враховує наявні обмеження, зокрема перевантаження координаторів програм, нестачу ресурсів для системної психологічної підтримки та ризику професійного вигорання. Це зумовлює відмову від радикальних або ресурсомістких управлінських змін і орієнтацію на поступове вдосконалення існуючої системи управління.

У межах обраної стратегії основний акцент робиться на:

- оптимізації організаційних підходів до управління персоналом і волонтерами;
- посиленні нематеріальної мотивації та підтримки;
- удосконаленні внутрішніх комунікацій і координації;
- впровадженні простих, але системних управлінських заходів, адаптованих до умов воєнного стану.

Таким чином, обрана стратегія підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні є реалістичною, узгодженою з результатами проведеного аналізу та відповідає

специфіці діяльності гуманітарної неприбуткової організації. Саме реалізація цієї стратегії покладена в основу розробки практичних напрямів і заходів.

3.2. Запровадження сучасних інструментів мотивації та підтримки персоналу і волонтерів Відокремленого підрозділу IRC в Україні

Ефективність управління персоналом у Відокремленому підрозділі IRC в Україні значною мірою визначається організаційними підходами до розподілу управлінських функцій, координації роботи та внутрішньої взаємодії між структурними рівнями. Результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать, що чинна система управління загалом відповідає умовам гуманітарної діяльності, проте в умовах воєнного стану потребує подальшої оптимізації.

Однією з ключових проблем організаційного характеру є підвищене навантаження на координаторів програм і керівників напрямів. Саме на цю управлінську ланку покладається значна частина функцій, пов'язаних із плануванням, контролем, комунікацією з регіональними командами та взаємодією з волонтерами. За умов швидкого розширення масштабів діяльності така концентрація функцій знижує оперативність прийняття рішень і створює ризики управлінських перевантажень.

У межах обраної помірно-адаптаційної стратегії доцільним є не кардинальне реформування організаційної структури, а поступове вдосконалення існуючих управлінських підходів. Насамперед це стосується уточнення зон відповідальності між рівнями управління та більш чіткого розмежування стратегічних і операційних функцій. Стратегічний рівень має зосереджуватися на координації, узгодженні рішень і контролі дотримання стандартів, тоді як операційний – на виконанні конкретних програмних завдань.

Важливим напрямом оптимізації є делегування частини організаційних і координаційних функцій на рівень регіональних команд. Надання їм обмеженої

автономії в межах визначених процедур дозволить зменшити навантаження на центральний управлінський рівень та підвищити гнучкість реагування на зміни ситуації на місцях. Такий підхід відповідає специфіці гуманітарної діяльності та умовам територіальної розгалуженості.

Окрему увагу доцільно приділити впорядкуванню внутрішніх управлінських процесів. Чітке визначення алгоритмів взаємодії між керівниками, координаторами та виконавцями сприятиме зменшенню дублювання функцій і підвищенню прозорості управлінських рішень. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли управлінська невизначеність може негативно впливати на стабільність роботи персоналу.

Оптимізація організаційних підходів також передбачає спрощення управлінських процедур. Надмірна формалізація в кризових умовах ускладнює роботу персоналу та знижує швидкість реагування. Тому доцільно орієнтуватися на використання простих і зрозумілих управлінських механізмів, які забезпечують необхідний рівень контролю без зайвого адміністративного навантаження.

Таким чином, оптимізація організаційних підходів до управління персоналом у Відокремленому підрозділі IRC в Україні має здійснюватися шляхом уточнення управлінських ролей, перерозподілу навантаження, делегування частини функцій та спрощення внутрішніх процедур. Реалізація цих заходів дозволить підвищити керованість системи управління персоналом, зменшити перевантаження управлінської ланки та створити більш стабільні умови для роботи персоналу в умовах воєнного стану.

З метою конкретизації напрямів оптимізації організаційних підходів до управління персоналом у Відокремленому підрозділі IRC в Україні доцільно узагальнити наявний стан управлінських процесів та запропоновані зміни у порівняльному вигляді. Це дозволяє наочно відобразити сутність запропонованих удосконалень і показати їх практичну спрямованість (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика організаційних підходів до управління персоналом у Відокремленому підрозділі IRC в Україні

Аспект управління	Було (існуючий стан)	Пропонується (удосконалений підхід)
Розподіл управлінських функцій	Значна концентрація функцій на координаторах програм	Чіткіше розмежування стратегічних та операційних функцій
Навантаження на координаторів	Високе навантаження через поєднання кількох ролей	Часткове делегування функцій регіональним командам
Роль регіональних команд	Обмежена автономія у прийнятті рішень	Надання контрольованої автономії в межах процедур
Координація між рівнями управління	Взаємодія часто ситуативна	Упорядкована взаємодія за визначеними алгоритмами
Управлінські процедури	Частково перевантажені формальними елементами	Спрощені та адаптовані до кризових умов
Оперативність прийняття рішень	Залежність від центрального рівня	Підвищення оперативності на місцевому рівні

Дані таблиці 3.2 свідчать, що запропоновані організаційні зміни не передбачають радикального перегляду існуючої системи управління персоналом, а спрямовані на її поступове вдосконалення. Основний акцент зроблено на зниженні управлінського навантаження, уточненні ролей і підвищенні гнучкості прийняття рішень.

Порівняння існуючого та запропонованого підходів показує, що делегування частини функцій і спрощення процедур дозволяє підвищити ефективність управління без залучення додаткових фінансових ресурсів. Такий підхід є реалістичним для гуманітарної неприбуткової організації, яка функціонує в умовах воєнного стану.

Таким чином, запропоновані організаційні зміни створюють передумови для підвищення стабільності роботи персоналу, покращення координації між рівнями управління та забезпечення більш ефективного реагування на гуманітарні виклики, що підтверджує доцільність їх подальшої реалізації у межах обраної стратегії.

Ефективність управління персоналом у гуманітарній неприбутковій організації значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій та рівня координації між

різними управлінськими рівнями. В умовах воєнного стану значення комунікацій зростає, оскільки нестабільна безпекова ситуація, територіальна розгалуженість діяльності та високі темпи реалізації програм ускладнюють процес узгодження дій персоналу.

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать, що у Відокремленому підрозділі IRC в Україні комунікація між управлінськими рівнями має переважно робочий і ситуативний характер. У більшості випадків інформаційний обмін зосереджений навколо поточних завдань, що є виправданим у кризових умовах, однак водночас обмежує можливості системної координації та своєчасного зворотного зв'язку.

Однією з проблем є нерівномірність інформаційних потоків між центральним управлінським рівнем, координаторами програм і регіональними командами. Це може призводити до перевантаження окремих управлінських ланок, затримок у прийнятті рішень і зниження узгодженості дій персоналу. В умовах воєнного стану такі ризики особливо відчутні, оскільки будь-які затримки можуть негативно впливати на реалізацію гуманітарних програм.

У межах обраної помірно-адаптаційної стратегії доцільно не ускладнювати систему комунікацій, а навпаки – зробити її більш зрозумілою, регулярною та прогнозованою. Основний акцент має бути зроблений на чіткому визначенні напрямів інформаційних потоків, відповідальних осіб і форматів комунікації між рівнями управління.

Для наочного відображення запропонованого підходу до внутрішньої взаємодії персоналу доцільно представити узагальнену схему системи внутрішніх комунікацій у Відокремленому підрозділі IRC в Україні (рис. 3.1).

Запропонована схема внутрішньої взаємодії відображає поєднання вертикальних і зворотних комунікацій між основними управлінськими рівнями у Відокремленому підрозділі IRC в Україні. Така побудова дозволяє забезпечити

узгодженість управлінських рішень і водночас враховувати реальні умови виконання програм на регіональному рівні.



Рис. 3.1. Пропонована схема внутрішньої взаємодії та комунікації персоналу у Відокремленому підрозділі ІРС в Україні

Схема підкреслює важливість ролі координаторів програм як ключової ланки комунікації між стратегічним керівництвом і регіональними командами. Водночас акцент на зворотному зв'язку створює передумови для своєчасного виявлення проблем, коригування управлінських рішень і зниження ризиків дезорганізації роботи персоналу.

Таким чином, удосконалення системи внутрішніх комунікацій шляхом чіткого структурування інформаційних потоків і посилення зворотного зв'язку сприяє підвищенню ефективності управління персоналом у кризових умовах. Реалізація запропонованого підходу не потребує значних фінансових ресурсів і відповідає обраній стратегії поступового вдосконалення системи управління.

В умовах неприбуткової гуманітарної діяльності, а також за обмежених можливостей матеріального стимулювання, особливого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації персоналу. Для Відокремленого підрозділу ІРС в Україні це питання є особливо актуальним, оскільки працівники здійснюють професійну діяльність у складних умовах воєнного стану, підвищеного емоційного навантаження та постійної зміни робочого середовища.

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать, що чинна система мотивації персоналу ґрунтується переважно на соціальній значущості роботи, внутрішній залученості та підтримці з боку координаторів. Водночас відсутність системного підходу до нематеріального стимулювання обмежує можливості утримання персоналу та підвищення його залученості в середньостроковій перспективі.

У зв'язку з цим доцільним є посилення нематеріальної мотивації персоналу шляхом упровадження комплексу інструментів, які не потребують значних фінансових ресурсів, але здатні позитивно вплинути на рівень задоволеності працівників, їхню лояльність та ефективність роботи.

З метою узагальнення таких інструментів пропонується таблиця 3.3.

Таблиця 3.3

Інструменти посилення нематеріальної мотивації персоналу у Відокремленому підрозділі ІРС в Україні

Інструмент нематеріальної мотивації	Зміст та форма реалізації	Очікуваний ефект
Визнання результатів роботи	Усні подяки, відзначення внеску працівників на командних зустрічах	Підвищення внутрішньої мотивації та самооцінки
Регулярний зворотний зв'язок	Обговорення результатів роботи, підтримка з боку координаторів	Зростання залученості та відповідальності
Залучення до прийняття рішень	Участь у плануванні завдань і програм	Формування відчуття причетності
Професійний розвиток	Внутрішні навчання, обмін досвідом	Підвищення професійної компетентності
Гнучкість організації праці	Адаптація графіків до безпекових та особистих умов	Зростання лояльності персоналу
Психологічна підтримка	Емпатійна комунікація, підтримка в	Зниження ризиків

	кризових ситуаціях	професійного вигорання
--	--------------------	------------------------

Наведені в таблиці 3.3 інструменти нематеріальної мотивації відображають практичні та реалістичні заходи, які можуть бути впроваджені у Відокремленому підрозділі IRC в Україні без істотного збільшення фінансового навантаження. Основний акцент зроблено на управлінських, комунікаційних та психологічних чинниках мотивації, що відповідає специфіці гуманітарної діяльності.

Аналіз таблиці свідчить, що найбільш ефективними для умов воєнного стану є інструменти, пов'язані з визнанням результатів роботи, регулярним зворотним зв'язком і психологічною підтримкою персоналу. Саме ці елементи дозволяють частково компенсувати високий рівень емоційного навантаження та зменшити ризики професійного вигорання.

Залучення персоналу до прийняття рішень і створення умов для професійного розвитку сприяє формуванню відчуття стабільності та довіри до організації. Гнучкість організації праці, у свою чергу, дозволяє враховувати безпекові обмеження та індивідуальні можливості працівників, що є критично важливим у кризових умовах.

Таким чином, впровадження запропонованих інструментів нематеріальної мотивації сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом у Відокремленому підрозділі IRC в Україні, посиленню залученості працівників та стабілізації кадрового потенціалу. Реалізація цих заходів логічно доповнює обрану стратегію розвитку системи управління персоналом і створює підґрунтя для подальшого вдосконалення управлінських практик.

Посилення нематеріальної мотивації штатного персоналу створює основу для стабільної роботи організації в умовах кризового середовища. Водночас ефективність діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні значною мірою залежить не лише від працівників, а й від волонтерського ресурсу, який доповнює кадровий потенціал організації. Це зумовлює необхідність окремого розгляду

управлінських підходів до роботи з волонтерами та визначення напрямів підвищення ефективності їх залучення, мотивації й підтримки.

Волонтерська діяльність є важливою складовою функціонування Відокремленого підрозділу IRC в Україні, особливо в умовах воєнного стану, коли потреби населення суттєво перевищують можливості штатного персоналу. Саме волонтери забезпечують оперативність реагування, розширення охоплення гуманітарних програм та підтримку роботи в громадах. Водночас результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать, що система управління волонтерами має переважно адаптивний, але фрагментарний характер.

На практиці залучення волонтерів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні здійснюється залежно від поточних програмних потреб і безпекової ситуації. Такий підхід є виправданим у кризових умовах, однак ускладнює довгострокове планування волонтерської діяльності та створює додаткове навантаження на координаторів програм. Відсутність формалізованих етапів відбору, адаптації та супроводу волонтерів знижує керованість цього ресурсу.

Удосконалення системи залучення волонтерів доцільно здійснювати шляхом переходу від ситуативної моделі до більш структурованої, але водночас гнучкої системи управління. Така система має передбачати чітке визначення потреб у волонтерських ресурсах, базові вимоги до волонтерів, а також зрозумілий порядок їх включення в діяльність організації. Формування єдиного підходу до залучення дозволить зменшити організаційні ризики та підвищити ефективність використання волонтерської праці.

Особливу увагу слід приділити координації волонтерів, оскільки саме цей елемент є ключовим для забезпечення узгодженості дій між волонтерами та штатним персоналом. Доцільним є чітке закріплення відповідальності за роботу з волонтерами за конкретними координаторами програм, а також визначення каналів комунікації та форм зворотного зв'язку. Це дозволить знизити навантаження на

управлінський персонал і водночас підвищити якість виконання волонтерських завдань.

В умовах воєнного стану важливим напрямом удосконалення є також підвищення уваги до безпекових аспектів волонтерської діяльності. Інформування волонтерів про правила безпеки, межі їх відповідальності та можливі ризики має стати обов'язковим елементом організаційного супроводу. Такий підхід сприятиме зменшенню небажаних ситуацій і підвищенню довіри волонтерів до організації.

Отже, удосконалення системи залучення та координації волонтерів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні має бути спрямоване на поєднання гнучкості та організованості. Запровадження більш структурованих управлінських підходів дозволить підвищити ефективність використання волонтерського ресурсу, зменшити управлінські ризики та створити підґрунтя для подальшого розвитку системи мотивації і підтримки волонтерів.

Для підвищення ефективності управління волонтерською діяльністю у Відокремленому підрозділі IRC в Україні доцільно порівняти наявні підходи до роботи з волонтерами з запропонованими напрямами їх удосконалення (табл. 3.4). Таке порівняння дозволяє виявити ключові недоліки чинної практики та обґрунтувати доцільність впровадження більш системних управлінських рішень з урахуванням умов воєнного стану та специфіки гуманітарної діяльності.

Таблиця 3.4

Порівняння підходів до управління волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні

Елемент управління	Було (чинна практика)	Пропонується
Залучення волонтерів	Ситуативне, залежно від термінових потреб програм	Планування залучення волонтерів відповідно до програмних напрямів
Відбір волонтерів	Неформалізований, без чітких критеріїв	Запровадження базових вимог та короткого відбору
Адаптація волонтерів	Обмежується усним інструктажем	Коротка адаптація з роз'ясненням ролей, правил і безпеки
Координація діяльності	Здійснюється координаторами паралельно з іншими обов'язками	Чітке закріплення відповідальних за роботу з волонтерами

Комунікація	Нерегулярна, переважно оперативна	Регулярний зв'язок і визначені канали комунікації
Мотивація волонтерів	Переважно на основі особистої ініціативи	Системне нематеріальне заохочення та визнання внеску
Психологічна підтримка	Має епізодичний характер	Увага до емоційного стану та профілактика вигорання
Безпекові аспекти	Враховуються ситуативно	Систематичне інформування про ризику та правила безпеки

Порівняння чинних і запропонованих підходів до управління волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні свідчить про необхідність переходу від переважно ситуативної моделі до більш структурованої системи роботи з волонтерським ресурсом. Запропоновані зміни не передбачають суттєвого ускладнення управлінських процедур, проте дозволяють підвищити керованість волонтерської діяльності та знизити організаційні ризики.

Особливе значення мають заходи, спрямовані на впорядкування процесів залучення, координації та комунікації з волонтерами. Їх реалізація дозволить зменшити навантаження на координаторів програм, підвищити узгодженість дій волонтерів зі штатним персоналом і забезпечити більш стабільну участь волонтерів у гуманітарних програмах.

Крім того, запропонований підхід акцентує увагу на нематеріальній мотивації та психологічній підтримці волонтерів, що є особливо важливим в умовах воєнного стану та підвищеного емоційного навантаження. Таким чином, реалізація запропонованих змін створює передумови для підвищення ефективності використання волонтерського ресурсу та зміцнення системи управління волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні.

Ефективність волонтерської діяльності у громадській неприбутковій організації значною мірою залежить від рівня мотивації волонтерів та якості організаційної підтримки з боку керівництва і координаторів програм. В умовах воєнного стану ці чинники набувають особливого значення, оскільки волонтерська

участь супроводжується підвищеним емоційним навантаженням, нестабільністю залучення та безпековими ризиками.

На відміну від штатного персоналу, волонтери не мають матеріального стимулу до участі в діяльності організації, що зумовлює домінування нематеріальних мотивів. Саме тому система управління волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні має бути зорієнтована на формування відчуття значущості, підтримки та визнання внеску кожного волонтера. Посилення нематеріальної мотивації дозволяє не лише підвищити рівень залученості, а й сприяє утриманню волонтерів у середньостроковій перспективі.

З урахуванням результатів аналізу розділу 2 та виявлених проблем доцільно запропонувати систему нематеріальних мотиваційних інструментів і заходів підтримки волонтерів, адаптовану до умов гуманітарної діяльності та кризового середовища (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Нематеріальні інструменти мотивації та підтримки волонтерів у
Відокремленому підрозділі IRC в Україні**

Інструмент мотивації / підтримки	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Визнання внеску волонтерів	Подяки, усне та письмове відзначення участі	Підвищення залученості та лояльності
Соціальна значущість діяльності	Пояснення ролі волонтерів у досягненні цілей програм	Посилення внутрішньої мотивації
Регулярна комунікація	Постійний контакт із координаторами	Відчуття підтримки та причетності
Зворотний зв'язок	Обговорення результатів роботи, рекомендації	Підвищення впевненості волонтерів
Організаційна підтримка	Чіткі завдання, зрозумілі інструкції	Зменшення невизначеності та помилок
Психологічна підтримка	Емпатійне ставлення, увага до стану волонтерів	Зниження ризику емоційного вигорання
Гнучкість участі	Можливість коригування обсягу залучення	Збереження волонтерського ресурсу

Запропонована система нематеріальних інструментів мотивації та підтримки волонтерів відображає реальні потреби волонтерського ресурсу у Відокремленому

підрозділі IRC в Україні та відповідає специфіці гуманітарної діяльності в умовах воєнного стану. Основний акцент зроблено на визнанні внеску волонтерів, налагодженні комунікації та забезпеченні організаційної й психологічної підтримки.

Аналіз таблиці свідчить, що використання нематеріальних мотиваційних інструментів не потребує значних фінансових ресурсів, проте здатне суттєво вплинути на рівень залученості волонтерів та стабільність їх участі. Регулярний зворотний зв'язок і увага до емоційного стану волонтерів дозволяють зменшити ризики вигорання та втрати мотивації.

Таким чином, посилення нематеріальної мотивації та підтримки волонтерів є доцільним і практично обґрунтованим напрямом удосконалення системи управління волонтерською діяльністю у Відокремленому підрозділі IRC в Україні. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для більш ефективного використання волонтерського ресурсу та підвищення результативності гуманітарних програм.

Запропоновані у підрозділах 3.2–3.3 заходи спрямовані на комплексне підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні. Їх реалізація має забезпечити не лише вдосконалення організаційних і комунікаційних процесів, а й створення більш сприятливого внутрішнього середовища для роботи та волонтерської участі в умовах воєнного стану.

Очікувані результати впровадження заходів доцільно розглядати через призму змін у поведінці, мотивації та залученості персоналу й волонтерів, а також через вплив на загальну стабільність і керованість організації. Особливу увагу слід приділити нематеріальним ефектам, оскільки саме вони є ключовими для громадських неприбуткових організацій гуманітарного спрямування.

Для узагальнення очікуваних результатів впровадження запропонованих управлінських рішень доцільно подати їх у табл. 3.6. Дані таблиці 3.6 свідчать, що впровадження запропонованих заходів має комплексний позитивний вплив як на штатний персонал, так і на волонтерів Відокремленого підрозділу IRC в Україні.

Основний ефект полягає у підвищенні рівня залученості, покращенні внутрішніх комунікацій і створенні більш стабільного організаційного середовища.

Очікується, що для персоналу ключовими результатами стануть зростання задоволеності умовами праці, зменшення емоційного виснаження та підвищення відповідальності за результати роботи. Для волонтерів основний ефект проявиться у посиленні мотивації, відчутті підтримки з боку організації та більш стабільній участі у гуманітарних програмах.

Таблиця 3.6

Очікувані результати впровадження заходів з підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні

Напрямок впливу	Очікувані результати для персоналу	Очікувані результати для волонтерів
Організація управління	Підвищення чіткості розподілу функцій і відповідальності	Краще розуміння ролей і завдань
Внутрішні комунікації	Покращення взаємодії між рівнями управління	Відчуття постійного зв'язку з організацією
Мотивація	Зростання задоволеності роботою	Посилення внутрішньої мотивації
Психологічна підтримка	Зниження ризиків професійного вигорання	Зменшення емоційного навантаження
Залученість	Підвищення відповідальності та ініціативності	Стабільніша участь у програмах
Адаптивність	Краща готовність до змін і кризових ситуацій	Гнучке залучення залежно від умов
Загальна ефективність	Підвищення керованості процесів	Більш результативна волонтерська діяльність

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні, що є важливою умовою забезпечення стійкого функціонування організації в умовах криз і воєнного стану. Отримані очікувані результати підтверджують доцільність обраної стратегії.

Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що чинна система управління загалом є адаптивною та відповідає гуманітарному характеру діяльності організації, однак в умовах воєнного стану потребує подальшого вдосконалення через зростання навантаження, ризики емоційного вигорання, нестабільність волонтерської участі та потребу у кращій внутрішній координації. Узагальнено ключові висновки щодо кадрової динаміки, мотивації персоналу, особливостей волонтерського ресурсу та проблемних аспектів управління. На основі SWOT-аналізу побудовано матрицю стратегічних рішень і визначено найбільш доцільну для організації помірною-адаптаційну (SO–WO) стратегію, яка передбачає використання наявних сильних сторін (гнучкість, здатність до адаптації, висока внутрішня мотивація) для реалізації можливостей (донорська підтримка, партнерства, цифрові інструменти), одночасно з поступовим зменшенням слабких місць (перевантаження координаторів, дефіцит системної підтримки, ризики вигорання).

2. Запропоновано комплекс управлінських заходів, які є реалістичними для неприбуткової гуманітарної організації та не потребують значних додаткових ресурсів. Показано, що підвищення ефективності управління персоналом досягається шляхом: уточнення ролей і відповідальності між рівнями управління та часткового делегування функцій регіональним командам; впорядкування внутрішніх комунікацій та посилення зворотного зв'язку; системного використання нематеріальної мотивації персоналу (визнання внеску, регулярний фідбек, залучення до планування, гнучкість організації праці, елементи психологічної підтримки). Запропонована таблиця «Було/Пропонується» підтверджує, що удосконалення орієнтовані на зниження управлінського перевантаження та підвищення керованості процесів.

3. Розроблено напрями підвищення ефективності управління волонтерами, які враховують ситуативність залучення, безпекові обмеження та емоційні ризики воєнного стану. Запропоновано перехід від фрагментарної практики до більш структурованого, але гнучкого підходу: планування потреб у волонтерах, базові

критерії відбору, коротка адаптація, закріплення відповідальних осіб, регулярна комунікація та системне нематеріальне заохочення. Окремо визначено набір інструментів нематеріальної мотивації й підтримки волонтерів (визнання, соціальна значущість, постійний контакт, зворотний зв'язок, психологічна підтримка, гнучкість участі), що має знизити ризики втрати мотивації та вигорання.

4. Узагальнено очікувані результати впровадження заходів для персоналу і волонтерів. Показано, що найбільш імовірні позитивні зміни пов'язані з покращенням комунікації, посиленням мотивації, підвищенням залученості та зменшенням психологічного навантаження, що в підсумку має забезпечити більш стабільну та керовану роботу організації в кризових умовах.

Отже, доведено що підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні доцільно здійснювати через поступові, практичні та організаційно прості кроки, які посилюють внутрішню координацію, підтримують мотивацію та зменшують ризики управлінських перевантажень у період воєнного стану.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що управління персоналом у громадських організаціях має соціально орієнтований характер і значною мірою ґрунтується на нематеріальних інструментах впливу. Особливу роль у забезпеченні ефективності діяльності відіграють мотивація, внутрішні комунікації, чітка організація взаємодії та підтримка залученості працівників і волонтерів. Доведено, що мотивація волонтерів формується переважно під впливом ціннісних, соціальних і емоційних чинників, а не матеріальних стимулів. Обґрунтовано відмінності між управлінням персоналом і волонтерами, що потребує застосування різних управлінських підходів і методів координації. Акцентовано увагу на проблемах залучення та утримання волонтерів, які загострюються в умовах кризових ситуацій та воєнного стану, зокрема через емоційне навантаження, нестабільність участі та обмеженість ресурсів. Визначено, що в умовах криз і воєнного стану ключового значення набувають адаптивність управління, психологічна підтримка персоналу і волонтерів, гнучкість організаційних рішень та забезпечення безпеки учасників діяльності. Узагальнені в розділі сучасні підходи до управління створюють методичну основу для подальшого аналізу практики управління персоналом і волонтерами в конкретній громадській організації та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності.

2. Проаналізовано систему управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні в умовах воєнного стану. Встановлено, що організація працює як неприбуткова гуманітарна структура з проєктним підходом до управління та децентралізованою реалізацією програм у регіонах. Аналіз показників діяльності за 2022–2024 рр. підтвердив різке зростання масштабів роботи, що супроводжувалося суттєвим нарощуванням кадрового потенціалу. Чисельність персоналу зростає з 40 осіб у 2022 р. до 290 осіб у 2024 р., що свідчить про здатність організації швидко адаптувати кадрові процеси до гуманітарних потреб. Мотивація

персоналу має переважно нематеріальний характер і базується на соціальній значущості роботи, підтримці та зворотному зв'язку, проте зберігаються ризики вигорання та потреба в посиленні психологічної підтримки.

3. Волонтерський ресурс є важливим доповненням до штатної роботи, але має нестабільний і проєктний характер, що потребує гнучкої координації та постійної комунікації. SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних сторін (гнучкість, адаптивність, мотивація), а також проблемних зон (перевантаження координаторів, обмеженість підтримки, ризики емоційного виснаження). Отримані результати формують основу для розробки практичних заходів у розділі 3.

4. Визначено та обґрунтовано практичні шляхи підвищення ефективності управління персоналом і волонтерами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні. На основі SWOT-аналізу обрано помірною-адаптаційну (SO–WO) стратегію, що передбачає використання сильних сторін організації та наявних можливостей за одночасного зменшення слабких місць. Запропоновано напрями оптимізації управління персоналом: уточнення ролей і відповідальності, зниження перевантаження координаторів через делегування, впорядкування внутрішніх комунікацій і посилення зворотного зв'язку, а також розвиток системи нематеріальної мотивації та підтримки персоналу.

5. Для волонтерів обґрунтовано необхідність більш структурованого підходу до залучення, адаптації, координації та підтримки, з акцентом на безпекові аспекти, регулярну комунікацію та нематеріальне заохочення. Очікувані результати впровадження заходів полягають у підвищенні керованості процесів, зростанні залученості персоналу й волонтерів, посиленні мотивації та зниженні ризиків емоційного виснаження в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Білявський В.М., Шуліковська К.В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 33-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2022_25_7
5. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та запровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2022_6_11
6. Бугайчук Є., Шпортюк Н. Підвищення ефективності управління персоналом та волонтерами у громадських неприбуткових організаціях. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф.* Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 12-14.
7. Вайнілович Н.А. Чинники формування мотивації людини до здійснення волонтерської діяльності. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Політологія. Соціологія. Право. 2012. № 2. С. 53-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKPI_soc_2012_2_12
8. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.

9. Волківська А.М., Осовська Г.В., Аксьонова О.В., Вишнівська Т.О., Серт І.В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51
10. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 60-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8
11. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
12. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
13. Германюк Н.В. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 65-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2020_3_7
14. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
15. Грищенко Н. І. Розвиток та риси волонтерської діяльності особи в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2023. Вип. 45. С. 92-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprfc_2023_45_19
16. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 22-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2021_41_6
17. Дворська А.О. Волонтерська діяльність як чинник формування громадянської культури. *Наукові записки [Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Педагогічні науки*. 2025. Вип. 217. С. 100-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2025_217_20

18. Дергалюк Б.В., Дужак В.В. Використання цифрових технологій для управління кадровою політикою. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_19
19. Дергалюк Б.В., Дужак В.В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 44-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_25_9
20. Димченко О.В., Острогляд В.К. Теоретичні аспекти формування кадрової політики підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2023. № 31. С. 25-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2023_31_6
21. Дробуш І., Іщук С. Волонтерська діяльність в громадах: актуальні питання правової регламентації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 87(4). С. 329-335. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_87\(4\)__53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_87(4)__53)
22. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
23. Кладова О.О., Черевко О.В., Зачосова Н.В. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*. 2023. № 4. С. 125-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2023_4_27
24. Кобрусєва Є.А., Іванов Р.В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 12(1). С. 58-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12(1)__9)
25. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
26. Комаровський Д.Є., Галуза О.А., Ахієзер О.Б. Волонтерський рух як мережа постачання: аналіз, виклики та перспективи. *Вісник Національного технічного*

- університету «ХПІ». Серія: Системний аналіз, управління та інформаційні технології. 2025. № 1. С. 25-30. URLhttp://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpisa_2025_1_6
27. Литва Л.А., Хоменко Д.В. Координація взаємодії з волонтерами як чинник організаційної культури громадських організацій. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціальна робота. 2024. Вип. 1. С. 31-37. URLhttp://nbuv.gov.ua/UJRN/vkhucozrob_2024_1_6
28. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
29. Матвеева Н.М. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 72-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5(1)_11)
30. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
31. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
32. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
33. Михайлова О.С., Писаренко С.В., Лисенко А.В., Леонов М.Г., Діденко А.О. Продуктивність та мотивація праці як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 112-119.
34. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
35. Моторна М. Роль мотивації в підготовці майбутнього соціального працівника до волонтерської діяльності. *Наука. Освіта. Молодь*. 2024. № 17. С. 142-144. URLhttp://nbuv.gov.ua/UJRN/ScEdY_2024_17_56

36. Мунтян Л. Я. Громадські організації та їх взаємозв'язок із державними установами в період воєнного часу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 7. С. 210-215.
37. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
38. Ніколіна О., Астремська І. Спрямованість волонтерів: психологічні особливості волонтерської діяльності. *Вісник Львівського університету. Серія: Психологічні науки*. 2023. Вип. 17. С. 31-37. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlups_2023_17_6
39. Овчарук О.М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 61-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_61_12
40. Павлюк Т.І., Демченко О.П. Оцінка розвитку волонтерської діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 130-137.
41. Пономарьова В.М., Верещаєв К.О. Напрями волонтерської діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2024. № 1. С. 51-55. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/spttp_2024_1_9
42. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
43. Прохоренко О.В., Комаровський Д.Є. Бізнес-моделювання волонтерської діяльності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 1(2). С. 102-109. URL [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1\(2\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1(2)__15)
44. Россіхін В.В., Омаров А.М., Россіхіна Г.В. Концептуальні засади та принципи кадрової політики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 89(1). С. 150-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_89\(1\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_89(1)__21)
45. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.

46. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
47. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
48. Удосконалення кадрової політики підприємства. Волківська А.М. та ін. (5 осіб). *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51
49. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
50. Фроленкова Н.А., Андрійцьо-Рузаєва А.Ю., Кашицька Д.П. Теоретико-методичні підходи до формування моделі компетенцій як ефективного інструменту сучасного кадрового менеджменту. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 2. С. 258-270. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2024_2_26
51. Ханіна О. І. Визначення мотивів волонтерської діяльності та необхідність її інституційного оформлення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_12_11
52. Ханіна О. І. Європейські моделі волонтерства та особливості державного регулювання міжнародної волонтерської діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 241-245.
53. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
54. Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. Кадрове управління та його техніко-технологічне забезпечення як складова оперативного та стратегічного менеджменту. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 4-11.
55. Шандар А.М., Дорошенко О.О. Волонтерський рух в Україні: динаміка розвитку та роль у контексті забезпечення соціальних послуг. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 216-222.

56. Шаповал О.А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73-77.
57. Шведюк Ю.В. Удосконалення кадрової політики філії «Радехівське лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. С. 7-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2023_1_3
58. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
59. Штерма Т.В., Маниліч М.В. Кадровий менеджмент та управління в кризових ситуаціях підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 12. С. 73-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_12_10