

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ

І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету

кандидат філософ. наук, доцент
_____ Інна САВИЦЬКА

« _____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри управління
та освітніх технологій, кандидат
педагогічних наук, професор

_____ Сергій КУБІЦЬКИЙ

« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему « **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ У КРИЗОВИХ
УМОВАХ** »

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма: «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к. пед. наук, професор _____

Сергій КУБІЦЬКИЙ

Керівник магістерської роботи

канд. пед. наук, доцент _____

Ярослав РУДИК

Виконав

Валерій ВЛАСЕНКО

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій
професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ
«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТУ
Власенку Валерію Анатолійовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Мотивація працівників організації у кризових умовах»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «16» жовтня 2024 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» листопада 2025 р.
Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Дослідити сутність поняття «мотивація» працівників у неприбуткових організаціях;
2. Дослідити методичні аспекти забезпечення мотивації працівників в кризових умовах;
3. Провести загальну характеристику і аналіз управлінської діяльності організації;
4. Надати оцінку управління розвитком персоналу організації;
5. Визначити основні напрями удосконалення мотивації працівників організації в кризових умовах;
6. Сформулювати пропозиції щодо впровадження рекомендованих напрямів мотивації працівників організації.

Дата видачі завдання «16» жовтня 2024 р.

Керівники магістерської роботи _____ Ярослав РУДИК

Завдання прийняв до виконання _____ Валерій ВЛАСЕНКО

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Технології вирішення конфліктів працівників в організації»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої
освіти гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування
України

Власенка Валерія Анатолійовича

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню сучасних підходів, методів та інструментів управління мотивацією працівників у кризових умовах, а також розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мотиваційної системи у благодійній організації БО «Благодійний фонд Наша Ненька». У роботі розкрито сутність мотивації персоналу неприбуткових структур, особливості впливу кризових чинників на поведінку працівників, а також досліджено специфіку мотиваційних механізмів у соціально орієнтованих організаціях.

Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок, містить 7 таблиць, 21 рисунок та додатки. Список використаних джерел налічує 60 найменувань.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні, діагностиці практичних аспектів та розробці системи рекомендацій для удосконалення мотивації працівників у кризових умовах діяльності БО «Благодійний фонд Наша Ненька».

У першому розділі викладено теоретико-методологічні засади мотивації персоналу. Розкрито зміст поняття «мотивація», наведено класифікацію мотивів та інструментів стимулювання, охарактеризовано особливості мотиваційних процесів у неприбуткових організаціях. Окрему увагу приділено методичним

підходам до формування мотиваційної системи в умовах нестабільності, воєнного стану та зростання психологічних навантажень на персонал.

Другий розділ присвячено комплексному аналізу управління персоналом БО «Благодійний фонд Наша Ненька». Надано характеристику діяльності організації, оцінено кадровий склад, внутрішні комунікації та корпоративну культуру. На основі зібраних даних досліджено стан мотивації персоналу, визначено ключові проблеми, бар'єри та фактори, що впливають на залученість і результативність працівників у кризових умовах.

У третьому розділі запропоновано вектори вдосконалення системи мотивації працівників організації. Представлено комплекс управлінських, соціально-психологічних та організаційних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, покращення адаптації нових співробітників, зростання рівня задоволеності та формування сприятливого психологічного клімату. Рекомендації включають розвиток внутрішніх комунікацій, удосконалення системи наставництва, впровадження КРІ та гнучких умов праці, розширення програм професійного розвитку та психологічної підтримки.

Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження запропонованої мотиваційної системи у діяльність БО «Благодійний фонд Наша Ненька» з метою підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення стійкості організації в умовах воєнної та соціально-економічної нестабільності. Реалізація рекомендацій сприятиме зменшенню плинності кадрів, зміцненню командної взаємодії, зростанню залученості співробітників та підвищенню інституційної спроможності фонду.

Ключові слова: мотивація персоналу, кризові умови, неприбуткова організація, внутрішні комунікації, корпоративна культура, залученість, розвиток персоналу, управління персоналом, БО «Благодійний фонд Наша Ненька».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ	
УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ.....	8
1.1 Дослідження сутності поняття «мотивація» працівників у неприбуткових організаціях.....	8
1.2 Методичні аспекти забезпечення мотивації працівників в кризових умовах.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ	
ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ БО	
«БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД НАША НЕНЬКА».....	
23	23
2.1 Загальна характеристика та аналіз управлінської діяльності організації.....	23
2.2 Оцінка управління розвитком персоналу організації.....	28
РОЗДІЛ 3 ВЕКТОРИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ	
ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ У КРИЗОВИХ УМОВАХ БО	
«БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД НАША НЕНЬКА».....	
44	44
3.1 Основні напрями удосконалення мотивації працівників організації в кризових умовах.....	44
3.2 Пропозиції щодо впровадження рекомендованих напрямів мотивації працівників організації.....	55
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Під впливом сучасних тенденцій та умов функціонування, зокрема бойових дій та території України та їх наслідків (таких, як важкий психологічний стан населення, знищення міста, блокування логістичних шляхів тощо) саме мотивація є тим інструментом, який здатен підвищити результативність працівників, зокрема благодійних організацій. Все це посилює актуальність покращення мотиваційної системи саме для БО «Благодійний фонд «Наша ненька», адже співробітники фонду весь час знаходяться під впливом зовнішніх факторів, високого емоційного навантаження, їх специфіка вимагає від них оперативного реагування на потреби населення країни, і якщо вони не мають морального ресурсу – свою роботу якісно виконувати вони не мають можливості.

Саме кризові умови, спричинені війною в країні, впливають на продуктивність праці, стійкість морального стану та готовності до високого рівня залученості працівників. І тут саме мотивація праці постає основою для отримання такого ресурсу. Тому дослідження обраної теми, особливо на прикладі вітчизняного підприємства – благодійної організації є вкрай актуальним.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні механізмів мотивації працівників благодійної організації за кризових умов та надання рекомендаційних напрямків їх оптимізації і удосконалення.

На основі визначеної мети було поставлено наступні **завдання** при виконанні роботи:

- дослідити сутність поняття «мотивація» працівників у неприбуткових організаціях;
- визначити методичні аспекти забезпечення мотивації працівників в кризових умовах;
- надати загальну характеристику та здійснити аналіз управлінської діяльності організації;

- оцінити управління розвитком персоналу організації;
- визначити напрями удосконалення мотивації працівників організації в кризових умовах;
- навести пропозиції щодо впровадження рекомендованих напрямів мотивації працівників організації.

Об'єктом дослідження виступає система мотивації працівників БО «БФ «Наша Ненька».

Предмет дослідження складають теоретичні матеріали, методичні та практичні інструменти для реалізації мотивації працівників благодійних організацій.

Методи дослідження. Серед методів дослідження було використано методи узагальнення, аналізу, опитування, графічний та табличний методи.

Теоретична цінність і прикладна значущість отриманих результатів полягає в тому, що результати дослідження є ефективними для реалізації на практиці, зокрема побудови мотиваційної системи благодійних організацій, та в першу чергу вони важливі для покращення рівня мотивації в БО «Благодійний фонд «Наша ненька».

Апробація дослідження. Власенко В. Концептуальні засади управління мотивацією працівників. Науково-педагогічні студіювання здобувачів вищої освіти з управлінських теорій і практики: зб. матеріалів студентської науково-практичної конференції (Київ, 14 травня 2025 р.). Київ, 2025. С.44-47.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи включають вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел, який нараховує 60 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінок, що містить 7 таблиць і 21 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Дослідження сутності поняття «мотивація» працівників у неприбуткових організаціях

Мотивація співробітників у неприбуткових організаціях є критично важливою для забезпечення ефективності та стабільності роботи таких установ. Через низькі зарплати та часте залучення волонтерів, неприбуткові організації стикаються з високою плинністю кадрів, що призводить до постійної потреби в навчанні нових працівників та заповненні вакансій.

Багато людей знаходять сенс життя поза роботою, наприклад, створюючи сім'ю або займаючись волонтерською діяльністю. Однак співробітники неприбуткових організацій часто шукають значущість саме в професійній сфері. Особливо це стосується мілленіалів, які прагнуть працювати над тим, що має більший сенс, ніж просто заробіток. Вони хочуть знати, як можуть вплинути на світ, і часто менш мотивовані грошима, ніж метою. Неприбуткові організації природно приваблюють співробітників, які пристрасно ставляться до певної справи і хочуть відігравати значущу роль у допомозі іншим [1].

Залученість співробітників є ключовим фактором утримання персоналу таких організацій. Ступінь, до якого працівники залучені до значущої роботи і можуть виражати себе як члени спільної мети, суттєво впливає на їх мотивацію. Співробітники хочуть відчувати себе цінними та важливими для команди.

Робота в неприбуткових організаціях часто передбачає спільні цілі, що може обмежувати відчуття власності над проектами у співробітників. Більшість працівників потребують автономії в певних аспектах своєї роботи, де вони мають повну відповідальність. Надання можливостей для автономії може підвищити мотивацію та задоволеність роботою [2].

Розглянемо сутність самого терміну «мотивація». Давньогрецькі філософи, такі як Сократ, Платон та Арістотель, розглядали мотивацію через призму трьох компонентів: тілесних бажань, емоцій та раціонального мислення. У сучасну епоху, після Ренесансу, Рене Декарт розрізняв пасивні та активні аспекти мотивації, вважаючи, що тіло є пасивним фактором, а воля – активним. Слово мотивація походить від латинського слова «movere», що означає «рухатися». Мотивацію можна визначити як стимулювання, надихання та спонукання працівників працювати якнайкраще. Мотивація - це процес спонукання підлеглих діяти бажаним чином для досягнення організаційної мети [3].

Мотивація є внутрішнім явищем, яке впливає на поведінку людини і визначається чотирма факторами, які зазначимо на рис. 1.1:



Рисунок 1.1 – Ключові фактори впливу мотивації на поведінку людини

Джерело: складено автором на основі джерела [3]

Також цікавим буде дослідження визначення мотивації вітчизняними науковцями. Науковці Биба В.В. та Теницька Н.Б. визначають мотивацію як ключовий чинник результатів праці, який складає основу трудового потенціалу особи, іншими словами повної сукупності факторів впливу на виробничий сектор підприємства [4].

Науковець Осадчук О.В. характеризує мотивацію як одну з функцій управління у вигляді процес свідомого впливу на трудову поведінку людей [5, с. 4-5].

Науковцем Кирич Н.Б. досить цікаво дається визначення сутності мотивації: сила, котра заохочує до конкретних кроків та дій у бажаному напрямку. Серед

таких виділяються бажання саморозвитку, досягнення успіхів у роботі, посилення внутрішньої енергії – всі кроки, які є дорогою до виконання поставлених задач. Також пояснимо це іншими словами – ті дії, які призводять до натхнення у житті і роботі, наявності мети діяти щодня та бажання до наполегливості. Саме тільки розуміння що сутності мотивації є важливим для отримання бажаного кар’єрного росту [6].

Отже, розглянувши тлумачення категорії, її сутності ми підсумуємо таким чином: мотивація персоналу неприбуткових організацій – це ключовий чинник визначення ефективності та стабільності функціонування самих організацій. У контексті роботи благодійних організацій саме мотивація є заохочувальним фактором для досягнення мети організацій і координацію власних потреб з потребами фонду/благодійної організації.

На рис. 1.2 зазначимо основні фактори, які створюють вплив на мотивацію працівників у неприбуткових організаціях:

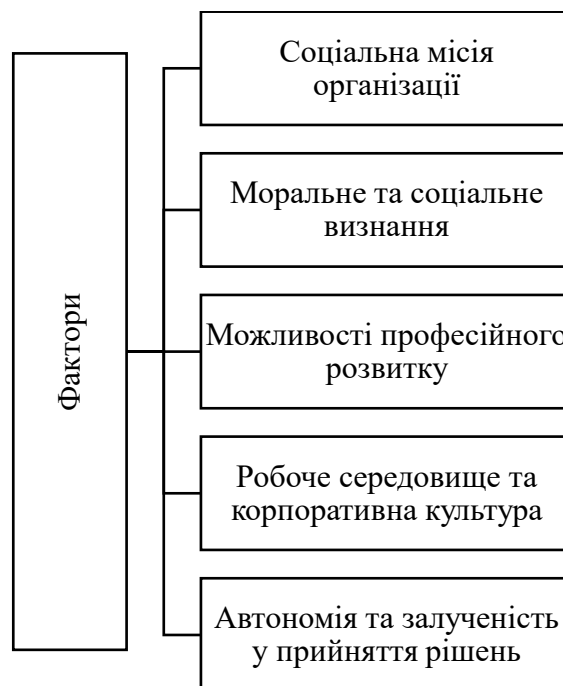


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на мотивацію працівників неприбуткових організацій

Джерело: складено автором на основі джерел [2; 7]

Працівники неприбуткових організацій часто мотивовані можливістю робити внесок у суспільно значущі проєкти, що відповідають їхнім особистим цінностям та переконанням. Оскільки фінансові ресурси неприбуткових організацій часто є обмеженими, нематеріальні стимули, такі як публічне визнання, подяки та нагороди, набувають особливого значення. Важливим є надання можливостей для навчання, участі в тренінгах та семінарах - все це сприяє підвищенню кваліфікації працівників та їхньому кар'єрному зростанню. Також невід'ємною є підтримка дружньої атмосфери, командної роботи та відкритої комунікації сприяє підвищенню задоволеності працівників. І, звичайно, для високої мотивації працівникові необхідно надати можливість брати участь у прийнятті рішень та самостійно організовувати свою роботу підвищує їхню відповідальність та мотивацію. Розуміння зазначених факторів є необхідними для розробки ефективних стратегій мотивації працівників у неприбуткових організаціях, а їх врахування сприятиме досягненню організаційних цілей та забезпеченню стійкого розвитку неприбуткових організацій.

Значна кількість людей по всьому світу працюють на некомерційні неприбуткові організації, щоб змінити життя інших, і робота є повноцінною, коли така організація успішна. Однак цього не завжди достатньо, щоб перешкодити працівнику покинути організацію. Некомерційні організації зазвичай мають справу з нестачею персоналу. Організації мають труднощі з пошуком та утриманням якісних талантів. Хоча багато людей вирішують працювати в секторі, щоб допомогти людям і вплинути, загальногалузеві фактори, такі як низька заробітна плата та довгі години, призводять до збільшення плинності кадрів.

Наведемо основні причини високої плинності працівників у неприбуткових організаціях, це дасть нам розуміння напрямів їх вирішення та відношення мотивації до них [7]:

– Низька заробітна плата. Маржа обмежена для неприбуткових організацій, а зарплати, як правило, залишаються низькими. У той час як робота приносить користь, недостатня компенсація працівникам підживлює оборот.

– Відсутність висхідної мобільності. Багато співробітників хочуть працювати в організації, яка пропонує можливості для просування та прогресу. Небагато керівних посад у неприбуткових організаціях заповнюються внутрішньо, і передача співробітників для просування по службі може знизити їхню лояльність.

– Надмірне робоче навантаження. Надмірне робоче навантаження часто призводить до вигорання, і працівники, які постійно відчують себе перевантаженими на роботі, можуть шукати різні кар'єрні можливості.

– Відсутність розвитку. Професійний розвиток допомагає співробітникам розвиватися в кар'єрі і забезпечує їм інвестиції некомерційної організації в їхній успіх. Коли немає професійного або кар'єрного розвитку, су співробітників виникає бажання перейти до іншої організації, яка демонструє інвестиції в свою кар'єру.

– Негнучкий графік роботи. Гнучкі графіки роботи допомагають працівникам підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям та уникати вигорання та стресу. Якщо графік роботи негнучкий, працівники можуть бути більш схильні до ризику вигорання і вирішити покинути організацію.

– Ніякого визнання чи винагороди. Люди хочуть відчувати, що їх цінують на робочому місці та щоб їх наполеглива робота була визнана. Коли співробітники отримують визнання або винагороду, вони більш мотивовані продовжувати робити хорошу роботу. Без будь-якого підтвердження працівники можуть захотіти знайти інше робоче середовище, де компанія цінує їхні зусилля.

– Відсутність програми наставництва. Без програми наставництва некомерційна організація може зазнати різкого падіння продуктивності та втрати інституційних знань, що передаються від одного покоління працівників до іншого [7]

Отже, на основі проведеного дослідження сутності мотивації праці можна зробити наступний висновок: без мотивації праці організації, зокрема неприбуткові, зазнають зниження продуктивності, нижчого рівня виробництва, і цілком ймовірно, що така організація не зможе досягти цих найважливіших цілей.

1.2 Методичні аспекти забезпечення мотивації працівників в кризових умовах

Мотивація персоналу - це основна для ефективної діяльності будь-якої організації, тут не важливо її профіль або масштаб. Світова практика розробила та впровадила різноманітні підходи у реалізації мотивації працівників, в котрі враховано особливості самої країни, такі як культура, економіка, соціальний стан. Дослідимо також міжнародний досвід мотивації працівників організацій.

Необхідно сказати, що у світовій практиці сформувалося декілька моделей мотивації персоналу, отже, на рис. 1.3 виділимо основні з них:

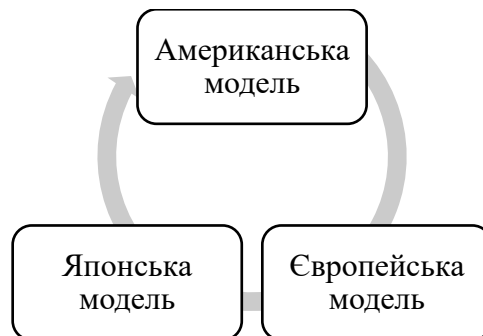


Рисунок 1.3 – Міжнародні моделі мотивації праці в організаціях

Джерело: складено автором на основі джерел [4]

Першою ми розглянемо американську модель мотивації праці. Дана модель за акцент обрала індивідуальні досягнення в поєднанні з матеріальними стимулами праці, тобто іншими словами вона передбачає гнучку систему оплати праці, врахування результативності кожного співробітника. Також вона передбачає наявність погодинної оплати праці, нормований вид завдань, різні

форми преміювання працівників, а своєчасне тестування кожного дає інструменти для коригування рівня заробітної плати відповідно результатів, які вони досягнули (рис. 1.3). Виділимо ключові елементи цієї моделі є [4]:

- матеріальний вид стимулювання, яким передбачено високий рівень оплати праці, бонусація, преміювання, фінансовий тип заохочення;
- професійне зростання, зокрема наявність можливостей кар'єрного росту, підвищення кваліфікаційного рівня та розвитку;
- Врахування професійних досягнень, публічне їх визначення, нагородження за внески у розвиток організації тощо.

Американська модель покликана сприяти зростанню конкуренції в самій організації, але тут мається на увазі конкуренція як стимул для професійного зростання та досягнення високого рівня результативності [9].

Другою моделлю є «Японська», її головною особливістю є те, що вона передбачає працевлаштування в одній компанії протягом всього кар'єрного шляху. Тобто працівник працює в одній компанії, розвивається лише в ній та працює на її благо. З однієї сторони звучить дивно, людина неначе зобов'язує себе довічно працювати в одному місці і не розвиватись – з іншої вона отримує можливості професійного розвитку в одній сфері, мінімізацію витрати часу на проникнення до особливостей роботи компанії (як це буває коли змінюєш місце роботи). Також значною перевагою рівень заробітної плати – якщо працівник є цінним, присвятив багато років організації і реально демонструє важливість – рівень заробітної плати розраховується не на основі ринкових даних, а відносно самого працівника [8].

Розглянемо ключові особливості Японської моделі мотивації персоналу:

- робота в одній компанії протягом всього життя, яка сприятиме стабільності самої компанії та лояльності до таких працівників;
- забезпечення учасні працівників у прийнятті важливих рішень для організації, що в свою чергу створить атмосферу високого рівня відповідальності перед цілями діяльності організації;

– посилення корпоративної культури через забезпечення передачі досвіду від молодших до старших співробітників.

Головною відмінністю саме Японської моделі мотивації є відчуття єдиного цілісного сильного командного духу працівників організації, а ефективно організована командна робота сприяє високій продуктивності праці та позитивним результатам.

Третя модель, яку ми розглянемо – це «Європейська» модель праці. Наукове коло фахівців модель розділили на різні підвиди: французький напрям, німецький та ін. відносно регіону знаходження країни. Кожен вид має власні відмінності, проте поєднує їх балансування між роботою і особистим життям персоналу. Таке поєднання робить Європейську модель чимось середнім між Японською та Американською, нижче виділимо її основні риси та характеристики [8]:

- наявність соціальних гарантій, серед яких невід’ємними є захист прав персоналу (кожного окремого співробітника), пільгова система з оплати відпусток, лікарняних, пенсій тощо;
- побудова кар’єри через наявність навчального центру, підвищення кваліфікаційного рівня, задоволення потреби у інноваціях тощо;
- забезпечення балансу особистого та робочого життя зокрема дистанційна форма роботи (повна або часткова).

Кожна модель має власні відмінності. Для прикладу, французький тип характеризується як високого рівня соціального захисту персоналу а також участі держави у процесі регулювання робочих відносин. Щодо німецького типу, її основою є соціальне партнерство в поєднанні з високим рівнем кваліфікації, а от шведська модель передбачає рівність у оплаті праці і тим самим забезпечує соціальну справедливість. Але важливо тут те, що усі типи та моделі є складовими однієї – Європейської моделі, в основі якої покладено забезпечення високого рівня задоволення працівників від роботи, сприяння кар’єрному зростанню та особистого розвитку, що разом позитивно впливає на продуктивність праці та результативність виконання завдань для компанії [7].

Отже, світова практика формування мотиваційних систем є досить різноманітною, вона поєднує і професійні складові, і особисте життя людей. Але важливо те, що всі згадані моделі у якості мотивації праці мають на увазі певну активацію особистості як професіонала через отримання персонального стимулювання та мотивації. Мотивація розглядається у якості заохочення людини до роботи, досягнення цілей, при цьому забезпечує стимулами і узгодження реалізації індивідуальних потреб з роботою. Все вище перелічене сприяє посиленню рівня продуктивності праці, і головне її якості.

Мотивація працівників є основою, на якій тримається ефективно управління всього персоналу. Від рівня зацікавленості у роботі залежить і рівень продуктивності праці, а на неї позитивний вплив мають і внутрішні фактори і індивідуальні бажання/потреби: умови роботи, система оплати праці, заохочення та мотивація тощо. Теорії мотивації дають з цього приводу різні пояснення. Змістовні підходи акцентують на тому, що людина робить дії тоді, коли не має можливості задовольнити бажані потреби. Теорії процесного напрямку переважно акцентують так: працівник як особистість має професійні бажання та оцінює чи реально він має можливості реалізувати їх. Загалом усі існуючі методи мотивації персоналу діляться на матеріальні та нематеріальні (рис. 1.4):

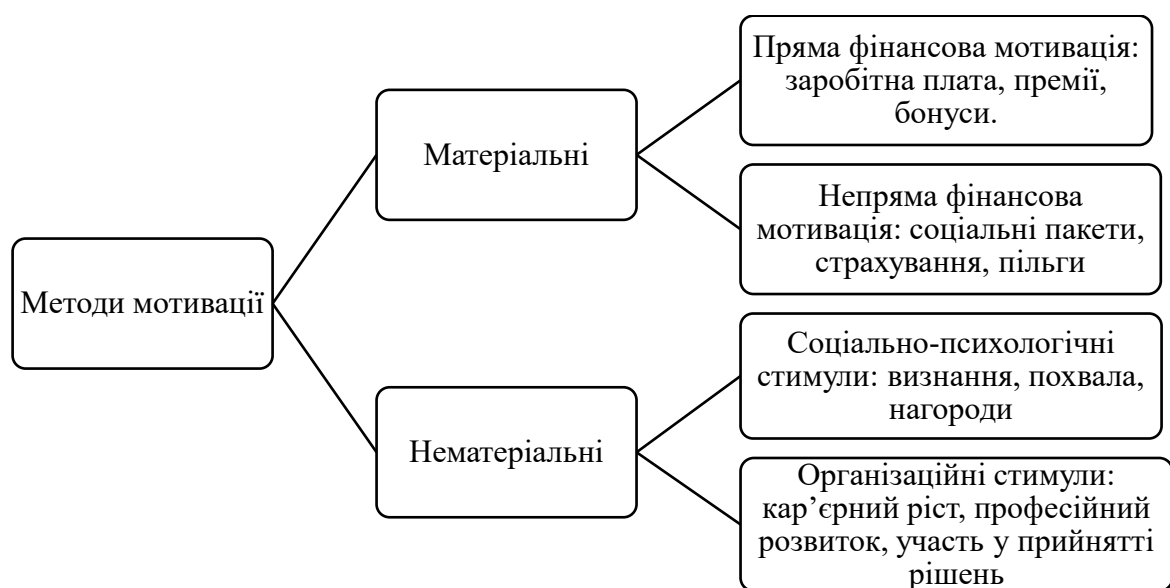


Рисунок 1.4 – Методи мотивації праці в організаціях

Джерело: складено автором на основі джерел [5;10]

Обрання серед існуючих мотиваційних методів конкретного прямо залежить від самої організації, зокрема: специфіки її діяльності, культури де вона функціонує, індивідуальних якостей персоналу (кожного працівника окремо) рис. 1.4. На сьогоднішній день більшість менеджерів вважають матеріальну мотиваційну систему найкращою мотивацією. Це певною мірою вірно, тому що конкурентоспроможна заробітна плата є фундаментальним елементом утримання персоналу. Однак просто задіяння матеріальної мотивації співробітників не завжди приносить очікувані результати. Матеріальна мотивація праці - це складний інструмент впливу, який слід використовувати дуже обережно [11]

Матеріальні способи стимулювання є найбільш поширеним серед інструментів, які використовуються під час роботи з працівниками. Саме матеріальні стимули ефективно діють в ситуаціях потреби у підвищенні зацікавленості працівників у результаті. Таким чином саме фінансові заохочення, котрі мають прямий вплив на матеріальну зацікавленість людини підштовхують її до більш продуктивної та відповідальної роботи [12]

Серед матеріальних методів мотивації виділяють заробітну плату, преміювання, бонусацію, матеріальну допомогу та пільгові виплати. Кожен із зазначених інструментів має власний особливий вплив на працівників, тому важливим є їх обрання з урахуванням специфік діяльності організації та поточної стратегії управління персоналом.

Заробітна плата — це не лише основне джерело доходу для працівника, а й один із найсильніших мотиваторів. Система оплати може будуватися по-різному: на тарифних ставках, погодинній оплаті, відрядній системі або їхніх поєднаннях. Головне — щоб правила нарахування заробітку були зрозумілими та справедливими. Коли працівники бачать прозорість у цих питаннях, це зміцнює довіру до керівництва та допомагає зменшити плинність кадрів.

Премії та бонуси залишаються одним із найдієвіших способів підтримати працівників і спонукати їх працювати результативніше. Їх можуть виплачувати за виконання чи перевиконання плану, за реалізацію нових ідей, за особливі

досягнення або помітний внесок у діяльність підрозділу. Головне — чітко визначити критерії, за якими надаються такі винагороди, щоб уникнути суб'єктивності та непорозумінь.

Участь працівників у прибутках підприємства — це інструмент, що дає людям можливість реально відчувати свій внесок у загальний фінансовий результат компанії. Така форма стимулювання підсилює відчуття причетності до успіху організації та спонукає працівників активніше працювати на досягнення спільних цілей.

Матеріальна допомога та соціальні пільги — ще один важливий напрям стимулювання. Це можуть бути додаткові виплати на лікування, навчання чи відпочинок, а також підтримка працівника у складних життєвих обставинах. Подібні інструменти зміцнюють соціальний захист фахівців і сприяють формуванню їхньої довіри та лояльності до роботодавця.

Ефективність матеріальних інструментів багато в чому залежить від того, наскільки узгоджено вони вписані в загальну систему мотивації підприємства. Важливо враховувати реальні потреби працівників, забезпечувати прозорість розподілу стимулів і дотримуватися принципів справедливості. Якщо ці умови не виконуються, це може спричинити зниження зацікавленості у роботі, падіння продуктивності та навіть втрату кваліфікованих працівників [11].

У підсумку матеріальні методи мотивації займають важливе місце у формуванні стабільної та ефективної команди. Грамотно поєднані стимули допомагають підвищити рівень продуктивності, зберегти ключових спеціалістів та сприяти досягненню довгострокових цілей підприємства.

Нематеріальні методи мотивації також відіграють значну роль у роботі з персоналом, оскільки впливають на внутрішні мотиви, психологічні потреби та соціальну взаємодію між працівниками. Їхнє головне завдання — підтримати бажання працівника розвиватися, відчувати себе визнаним і цінним для організації [13].

До найбільш поширених нематеріальних методів належать публічне чи персональне визнання досягнень, можливості для професійного зростання,

участь у прийнятті рішень, формування позитивного психологічного клімату та розвиток здорової корпоративної культури.

Визнання досягнень працівників — один із найсильніших нематеріальних способів підтримати мотивацію. Коли результати роботи помічають і відзначають, це підсилює самооцінку та формує відчуття значущості власного внеску. Це може бути публічне оголошення подяки, грамоти, відзначення у корпоративних новинах або навіть на офіційному сайті компанії. Такі прості, але важливі кроки помітно підвищують лояльність працівників і їхню зацікавленість у роботі.

Надання можливостей для професійного розвитку — ще один дієвий інструмент нематеріальної мотивації. Доступ до навчання, тренінгів, семінарів, конференцій чи професійних асоціацій допомагає фахівцям розширювати знання та підвищувати кваліфікацію. Завдяки цьому люди можуть реалізувати свої кар'єрні цілі, що позитивно впливає на їхню внутрішню мотивацію та рівень залученості.

Залучення працівників до прийняття управлінських рішень також має суттєвий мотиваційний ефект. Коли думку співробітників справді враховують, вони відчувають свою участь у розвитку компанії та беруть більшу відповідальність за результати. Такі працівники, як правило, більш залучені та віддані своїй роботі [14].

Не менш важливим нематеріальним методом є формування позитивного психологічного клімату в колективі. Комфортні умови праці, доброзичливі стосунки між колегами, справедливе ставлення керівництва та мінімізація конфліктів створюють атмосферу, у якій працівникам легше і приємніше працювати. Це безпосередньо впливає на задоволеність роботою та зменшує рівень стресу [13].

Корпоративна культура є важливим елементом нематеріальної мотивації, адже вона допомагає об'єднати колектив, сформувати відчуття належності до спільної команди та підтримувати єдині цінності й норми поведінки. Різні корпоративні активності — спільні заходи, святкування, командні тренінги або

семінари — зміцнюють взаєморозуміння між працівниками, формують командний дух і позитивно впливають на мотивацію.

Ефективність нематеріальних методів значною мірою залежить від того, наскільки вміло та доречно вони застосовуються. Важливо враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників. Якщо ж значення нематеріальної мотивації ігнорується або занижується, це може призвести до зниження залученості, зростання плинності кадрів і навіть падіння продуктивності. Отже, нематеріальні методи мотивації є невід’ємною складовою комплексної системи управління персоналом.

У сучасних умовах господарювання особливої ваги набувають інноваційні підходи до мотивації персоналу. Такі підходи спрямовані на врахування індивідуальних потреб працівників, їхніх особистісних очікувань, а також гендерних аспектів кар’єрного зростання. Використання персоналізованих інструментів мотивації дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників та зміцнити їхню лояльність до компанії (рис. 1.5):

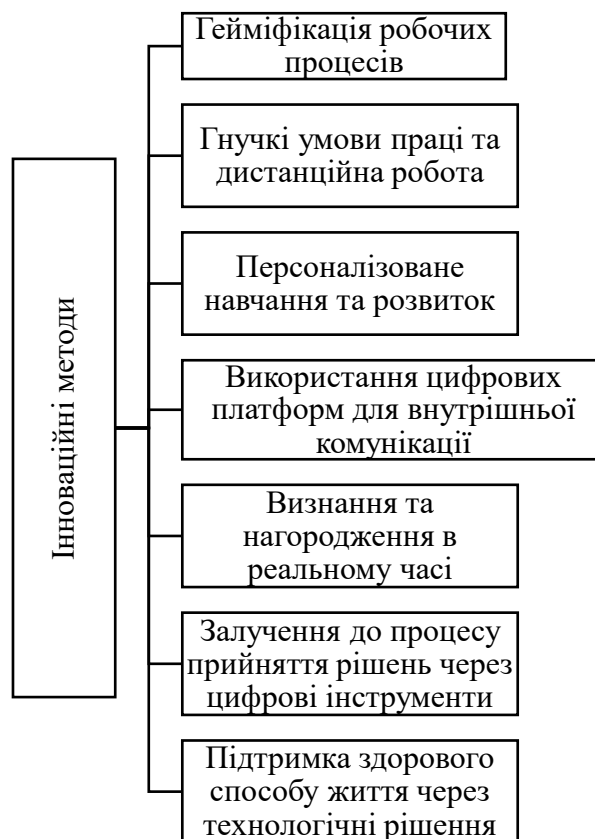


Рисунок 1.5 – Інноваційні методи мотивації праці в організаціях

Джерело: складено автором на основі джерел [15; 16; 17; 18]

Далі варто детальніше зупинитися на кожному з інноваційних методів мотивації, поданих на рис. 1.5. Важливо відзначити, що значна частина цих інструментів впроваджується завдяки процесам цифровізації, що робить їх особливо привабливими для молодих спеціалістів.

1. Гейміфікація робочих процесів. Ігрові елементи в роботі роблять завдання цікавішими та підсилюють залученість працівників. Бали, рейтинги, внутрішні змагання чи нагороди за досягнення створюють елемент азарту, підтримують командний дух і стимулюють здорову конкуренцію.

2. Гнучкі умови праці та дистанційна робота. Сучасні технології дозволяють працювати з будь-якого місця і у зручний час. Такий формат покращує баланс між роботою та особистим життям, знижує стрес і позитивно впливає на задоволеність працівників.

3. Персоналізоване навчання та розвиток. Індивідуальні програми підвищення кваліфікації та навчання допомагають розвивати професійні навички з урахуванням потреб конкретного працівника. Цифрові платформи дозволяють будувати персональні траєкторії навчання і підтримувати постійний розвиток.

4. Цифрові платформи для внутрішньої комунікації. Корпоративні соцмережі та сервіси для спільної роботи покращують взаємодію між працівниками, спрощують обмін досвідом та зміцнюють корпоративну культуру.

5. Визнання та нагородження у реальному часі. Онлайн-системи миттєвого відзначення дозволяють швидко реагувати на успіхи працівників. Оперативне визнання результатів підсилює мотивацію та додає позитивних емоцій.

6. Залучення до прийняття рішень через цифрові інструменти. Онлайн-опитування, внутрішні форуми та інтерактивні сервіси дають працівникам можливість впливати на рішення компанії. Це зміцнює відчуття значущості та сприяє більшій залученості.

7. Підтримка здорового способу життя за допомогою технологій. Мобільні додатки, фітнес-трекери та програми здоров'я мотивують працівників

стежити за своїм фізичним станом. Турбота про здоров'я позитивно позначається на продуктивності та загальному настрої.

Таким чином, інноваційні підходи до мотивації персоналу, засновані на сучасних технологіях та індивідуальному підході, стають важливою частиною ефективного управління людьми. Вони допомагають створити більш гнучке і комфортне робоче середовище, яке відповідає очікуванням сучасних працівників і підтримує досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, методичні аспекти мотивації працівників є складними та багатовимірними. Вони охоплюють теоретичні основи мотиваційних процесів, вибір відповідних інструментів стимулювання, аналіз мотивів і потреб працівників, а також врахування зарубіжного досвіду та його адаптацію до українських реалій. Добре побудована система мотивації підвищує продуктивність, зміцнює задоволеність працівників роботою та загалом сприяє успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ БО «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД НАША НЕНЬКА»

2.1 Загальна характеристика та аналіз управлінської діяльності організації

БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» є благодійною організацією, яку було зареєстровано у м. Київ 20.02.2023 р. Основною метою діяльності благодійної організації являється реалізація послуг для населення, зокрема соціальна допомога. Директором благодійної організації є Заболотний Дмитро Юрійович, співзасновником Козаков Максим Олегович – разом вони виконують усі ключові функції управління. Юридично благодійна організація зареєстрована у м. Київ, вул. Павлівська 22.

Згідно класифікатора основною діяльністю БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» є код 88.99 «Реалізація соціальної діяльності без надання місця проживання». На рис. 2.1 зображено детальніше напрями діяльності організації:



Рисунок 2.1 – Основні напрями діяльності БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА»

Джерело: складено автором на основі джерел [19; 20]

Розглядаючи більш детально специфіку діяльності фонду необхідно наголосити, що його послуги складаються з допомоги уразливих категорій населення, тих, які потребують соціальної підтримки. Також важливою складовою діяльності фонду є реалізація окремих соціальних проєктів [19; 20].

Юридично згідно законодавства БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» має усі права на укладання договорів з партнерами, подання документів для отримання державної реєстрації, отримання пожертв від бажаючих, отримання грантів, проведення аукціонів та інших заходів, які пов'язані з діяльністю благодійної організації. Таким чином, БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» - це активний учасник системи соціальної підтримки та створення умов для розвитку населення України, зокрема міста Київ [19; 20].

Далі розглянемо детальніше структуру управлінської діяльності БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» (рис. 2.2):

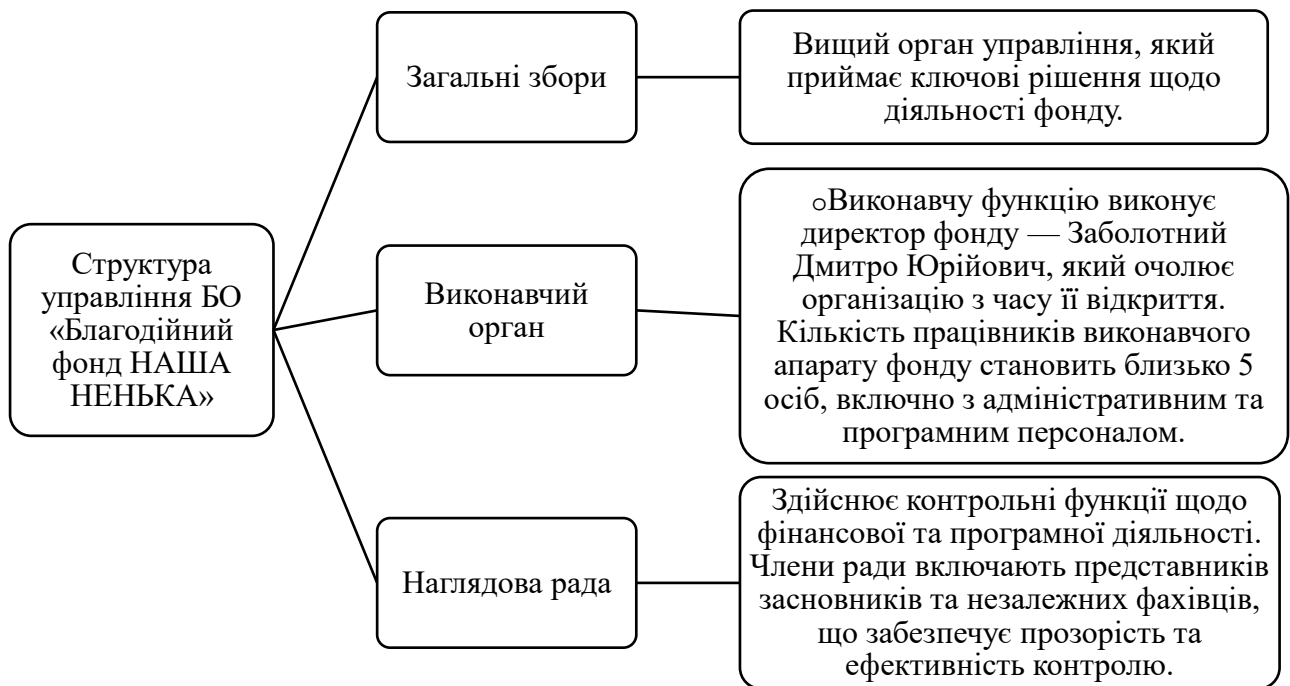


Рисунок 2.2 – Структура управління БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА»

Джерело: складено автором на основі джерел [19; 20]

Як ми бачимо, структура управління в організації є досить класичною для благодійних організацій в Україні. Саме такий поділ на загальні збори,

виконавчий орган та наглядову раду дозволяє забезпечувати рівний розподіл повноважень між учасниками управління організацією, що в свою чергу сприяє прозорості та високого рівня ефективності діяльності.

Далі проведемо аналіз управлінської діяльності БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА», для цього проведемо аналіз показників діяльності усіх трьох складових органів управління. Першим ми проаналізуємо результати діяльності загальних зборів благодійної організації (рис. 2.3):

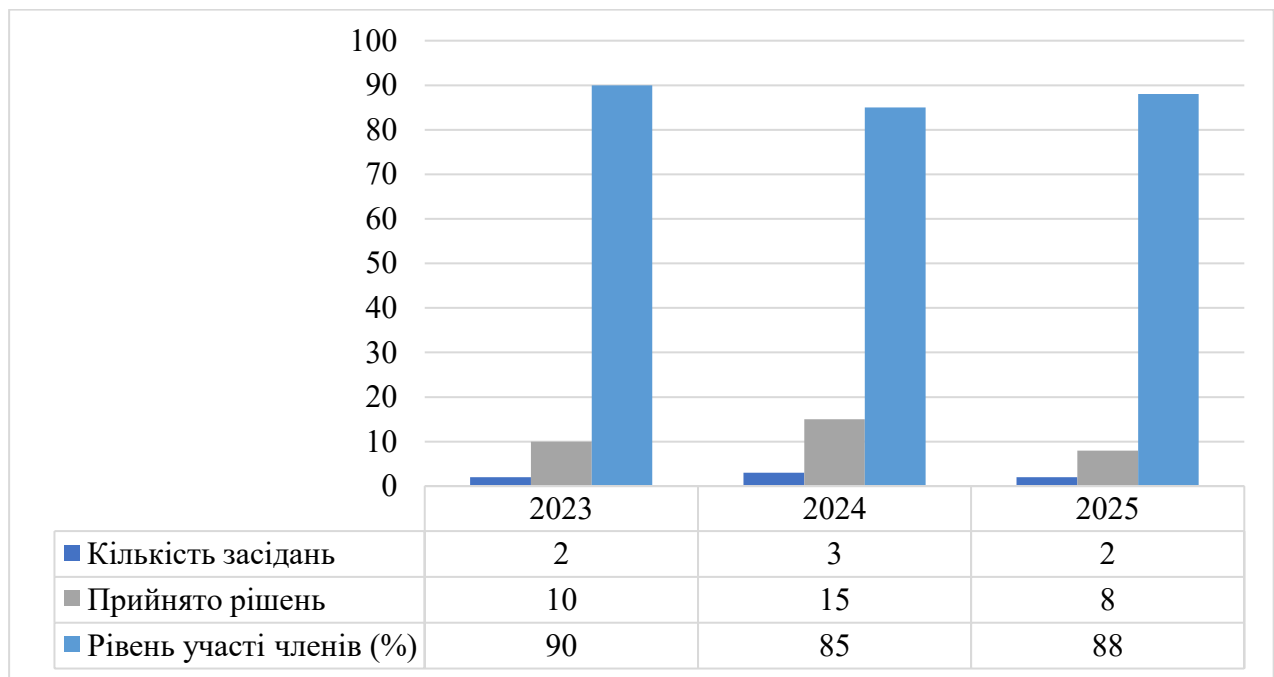


Рисунок 2.3 – Результати діяльності загальних зборів БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» за період 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором

** 2023 рік з дати заснування, 2025 рік станом на 01.09.2025*

Основні питання, за вирішення яких відповідає орган управління, складають такі, як затвердження статуту, бюджети, планування реалізації програм на поточний рік, звітність тощо. Як ми бачимо з наведених на рис. 2.3 даних, загальні збори є важливою складовою управління організацією та активним учасником процесу управління. За аналізований період ми спостерігаємо високий (мінімально 85%) рівень участі членів, що в свою чергу є свідченням

високого рівня відповідальності органу за прийняті рішення. Кількість прийнятих рішень на одному засіданні є достатньо високою, що свідчить про високий рівень контролю в організації з боку органу управління.

Наступним кроком проаналізуємо результати діяльності виконавчого органу управління БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» (рис. 2.4):



Рисунок 2.4 – Результати діяльності виконавчого органу управління БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» за період 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором

** 2023 рік з дати заснування, 2025 рік станом на 01.09.2025*

Проаналізувавши діяльність виконавчого органу управління в організації, який очолює директор фонду, ми спостерігаємо нарощення обсягів роботи: збільшення кількості управлінських рішень у 2024 році свідчить про активізацію операційної діяльності, а посилення фінансування є одним із основних показників розвитку організації, адже він свідчить про високий рівень довіри інвесторів та самого фінансового управління організацією. За перші 3 квартали 2025 року ми спостерігаємо також достатньо високі показники, і при їх

пропорційному зростанні загальний показник за рік буде більшим порівняно з попереднім 2024 роком.

Останній органом управління БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» є наглядова рада, на рис. 2.5 проаналізуємо результати її діяльності:

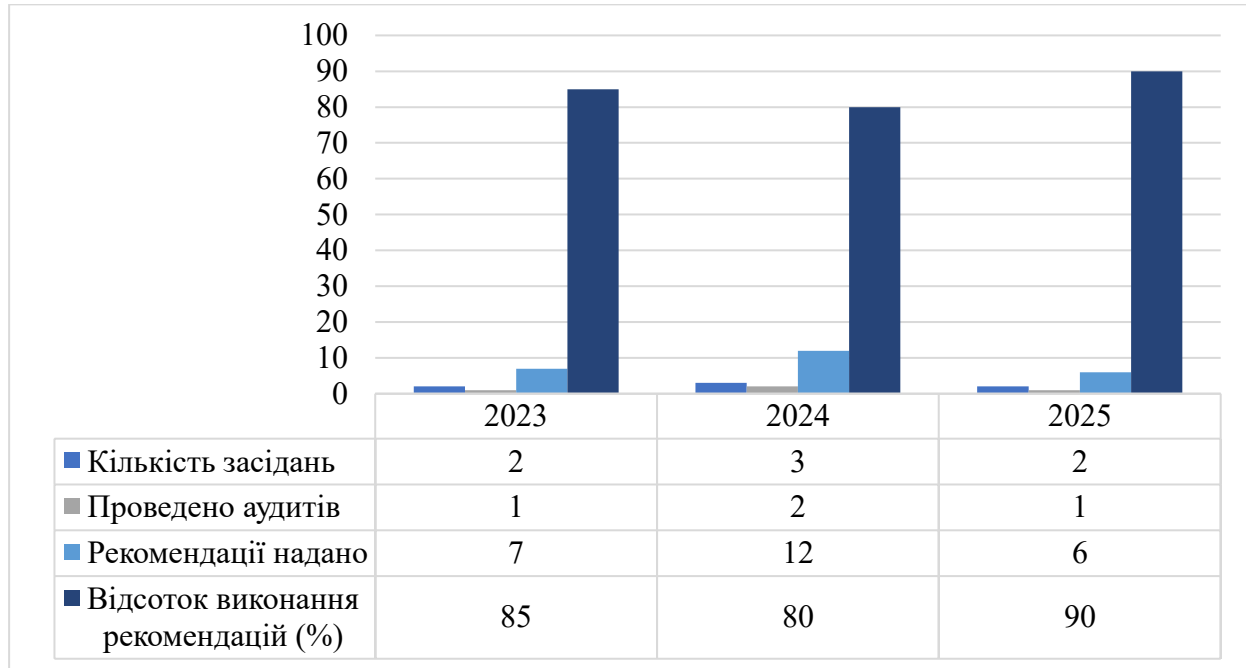


Рисунок 2.5 – Результати діяльності наглядової ради БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» за період 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором

** 2023 рік з дати заснування, 2025 рік станом на 01.09.2025*

Діяльність наглядової ради згідно наведених на рис. 2.5 даних також була достатньо успішною: головним показником є рівень виконання наданих рекомендацій (мінімально 80%). Також високим показником є кількість наданих рекомендацій на одному аудиті – мінімально 6 рекомендацій, що свідчить про широкий набір винесених на аудит питань. Таким чином можемо стверджувати про ефективний контроль зі сторони наглядової ради як органу управління БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА», що в свою чергу важливо для підтримки позитивного іміджу серед інвесторів фонду.

Загалом проаналізувавши рівень управлінської діяльності БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» ми бачимо високий рівень активності та стабільності в

управлінні. Загальні збори є важливим органом управління, який формує стратегію та підтримує внутрішню координацію, виконавчий орган продемонстрував посилення фінансового управління, а наглядова рада виступає елементом внутрішнього контролю. Разом усі три органи є ефективною системою управління БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА», який відповідальний не лише за діяльність фонду, а й за його прозорість.

2.2 Оцінка управління розвитком персоналу організації

Для того, щоб провести комплексну оцінку розвитку персоналу організації, для початку необхідно провести оцінку кадрової структури. Першим кроком ми проаналізуємо штатний розпис БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» (рис. 2.6) та ключові функції відділів організації:

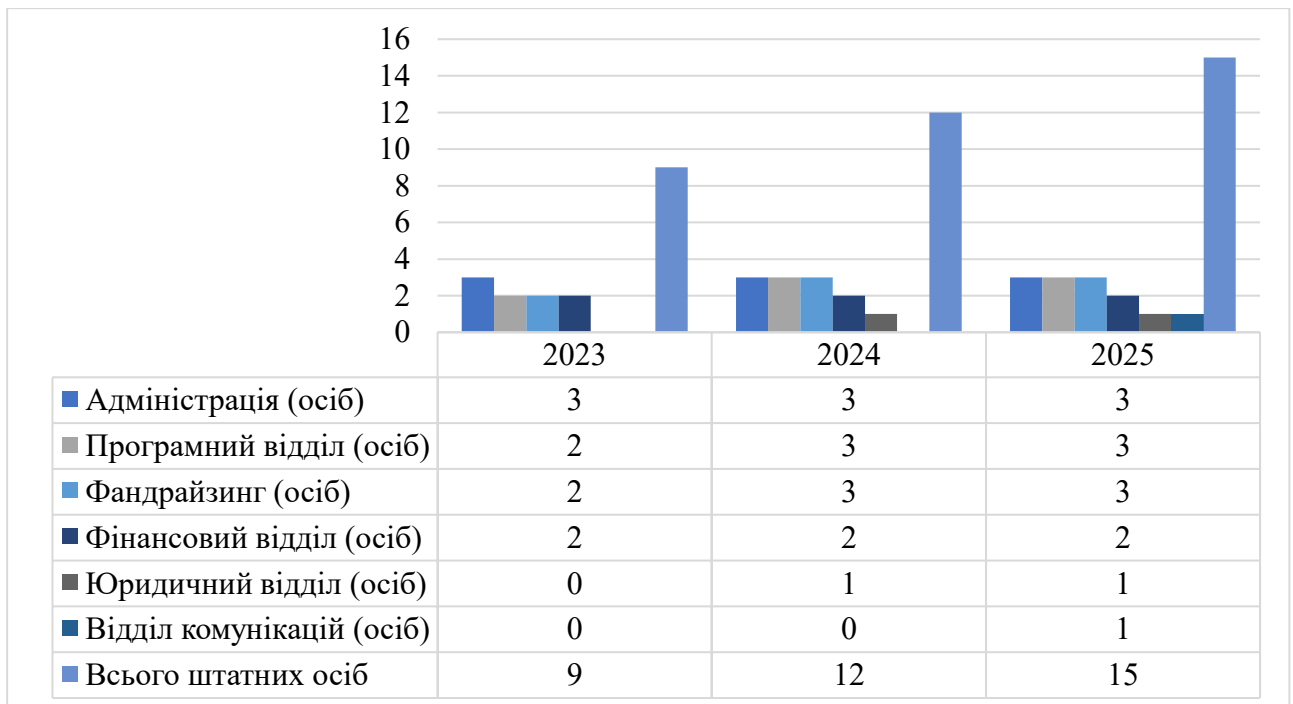


Рисунок 2.6 - Штатний розпис БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» за період 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі джерел [19; 20]

** 2023 рік з дати заснування, 2025 рік станом на 01.09.2025*

Аналізуючи штатний розпис БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» ми бачимо, що протягом 3-х років діяльності організації за умов війни в Україні, кадрова структура і динаміка персоналу була сформована під впливом непрогнозованих викликів і відсутності стабільності. У 2023 році, попри складні воєнні умови, БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» змогла сформувати базову команду з дев'яти працівників. Вони забезпечували основні адміністративні, програмні, фандрайзингові та фінансові процеси. Таке кадрове рішення було цілком виправданим і продиктованим необхідністю швидко реагувати на гуманітарні виклики в умовах обмежених ресурсів.

У 2024 році фонд працював у дуже напружених умовах воєнного часу, однак команда зростає до 12 працівників. Розширення програм та збільшення навантаження вимагали посилення кадрового потенціалу, зокрема у юридичному напрямі. Додавання юриста стало важливим кроком для забезпечення прозорості процесів та дотримання нормативних вимог у кризовій ситуації. Формування оновленої команди стало можливим завдяки мобілізації внутрішніх резервів та залученню фахівців, здатних працювати в умовах постійної невизначеності та психологічного напруження.

До 1 вересня 2025 року команда виросла до 15 осіб. У структурі з'явився відділ комунікацій, що стало відповіддю на потребу активніше інформувати суспільство, донорів та партнерів у воєнний період. Адміністративний напрям залишався стабільним, тоді як збільшення штату відбулося у програмному, фандрайзинговому та комунікаційному секторах. Така динаміка свідчить про адаптивність організації до обмежених ресурсів та одночасну потребу масштабувати гуманітарну діяльність.

Воєнні події суттєво вплинули на кадрове управління. Команда працювала під ризиком мобілізації працівників, у стані емоційного напруження та соціальної нестабільності. Керівництву довелося запроваджувати гнучкі підходи до управління людьми, підтримувати психологічну стійкість, створювати умови для професійного розвитку та зберігати мотивацію персоналу. Обраний підхід утримав стабільність організації та забезпечив його подальше зростання.

Аналіз кадрової структури з урахуванням умов війни показує, що БО «НАША НЕНЬКА» змогла вибудувати гнучкий підхід до управління персоналом і підтримати розвиток команди навіть у надскладних обставинах. Така здатність адаптуватися відіграла важливу роль у збереженні стабільної роботи організації та у результативному виконанні її соціальної місії.

Наступним кроком проаналізуємо особливості підбору та адаптації нових співробітників в БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» як важливою складовою оцінки управління розвитком персоналу організації. Управління підбором та адаптацією нових працівників у БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» ґрунтується на комплексному підході, коли враховується специфіка діяльності організації за умов викликів, зокрема військових.



Рисунок 2.7 – Основні етапи рекрутингу в БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА»

Джерело: складено автором

Підбір персоналу здійснюється через різні канали. Вакансії розміщують на спеціалізованих платформах, у професійних спільнотах, волонтерських мережах і серед партнерських організацій. Увага зосереджена на тих кандидатах, які поєднують професійну компетентність із розумінням гуманітарної місії фонду та готовністю працювати в умовах високої соціальної відповідальності.

Процес рекрутингу (рис. 2.7) включає кілька етапів: аналіз резюме, співбесіди, оцінку мотивації та відповідності корпоративним цінностям. Важливо також враховувати психологічну сумісність, уміння взаємодіяти з командою та здатність швидко реагувати на непередбачувані обставини, що особливо актуально під час війни.

Адаптація нових співробітників охоплює знайомство з місією фонду, основними напрямками роботи, внутрішніми документами та практичними обов'язками за посадою. Значну роль відіграє підтримка з боку наставників та керівників, адже вона допомагає швидше увійти в робочий ритм і зменшує рівень стресу.

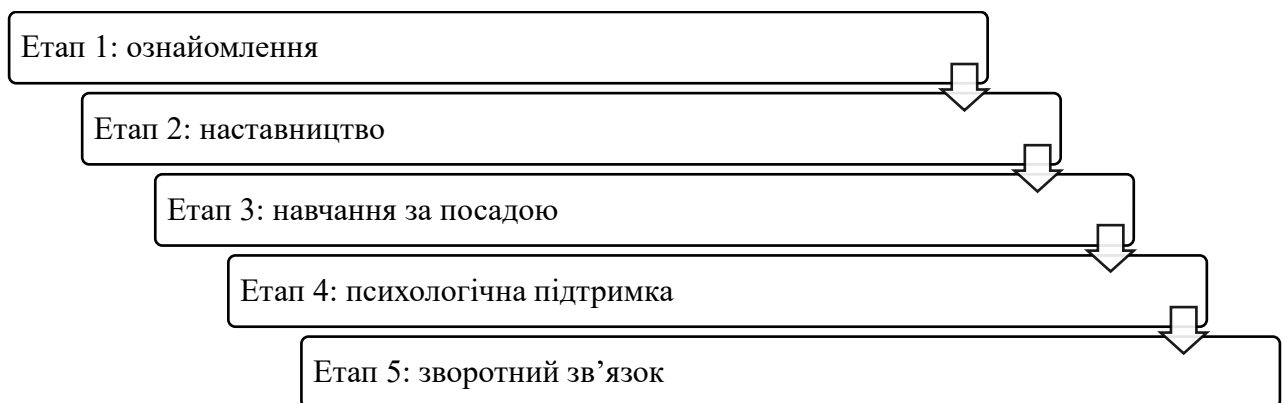


Рисунок 2.8 – Основні етапи процесу адаптації персоналу в БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА»

Джерело: складено автором

Військові обставини підвищили роль адаптації як важливого елементу психологічної підтримки команди. Якісне входження працівників у робочий процес допомагає сформувати стійкість, знизити емоційне напруження та підготувати людей до виконання складних соціальних завдань у нестабільному

середовищі. Адміністративна організація роботи включає регулярний зворотний зв'язок, що дає можливість швидко коригувати умови праці та покращувати взаємодію між співробітниками.

Практика підбору та адаптації в БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» вирізняється системним підходом, гнучкістю та увагою до людського фактору. Саме ці принципи формують професійну й мотивовану команду, яка здатна ефективно виконувати соціальні функції навіть у викликах воєнного часу.

Далі проводиться оцінка ефективності процесів підбору та адаптації персоналу БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА». Для цього застосовуються ключові HR-метрики, що відображають якість відбору, швидкість інтеграції нових співробітників та рівень їхнього задоволення умовами праці. На рис. 2.9 подано основні показники ефективності рекрутингового процесу у 2023–2025 рр.

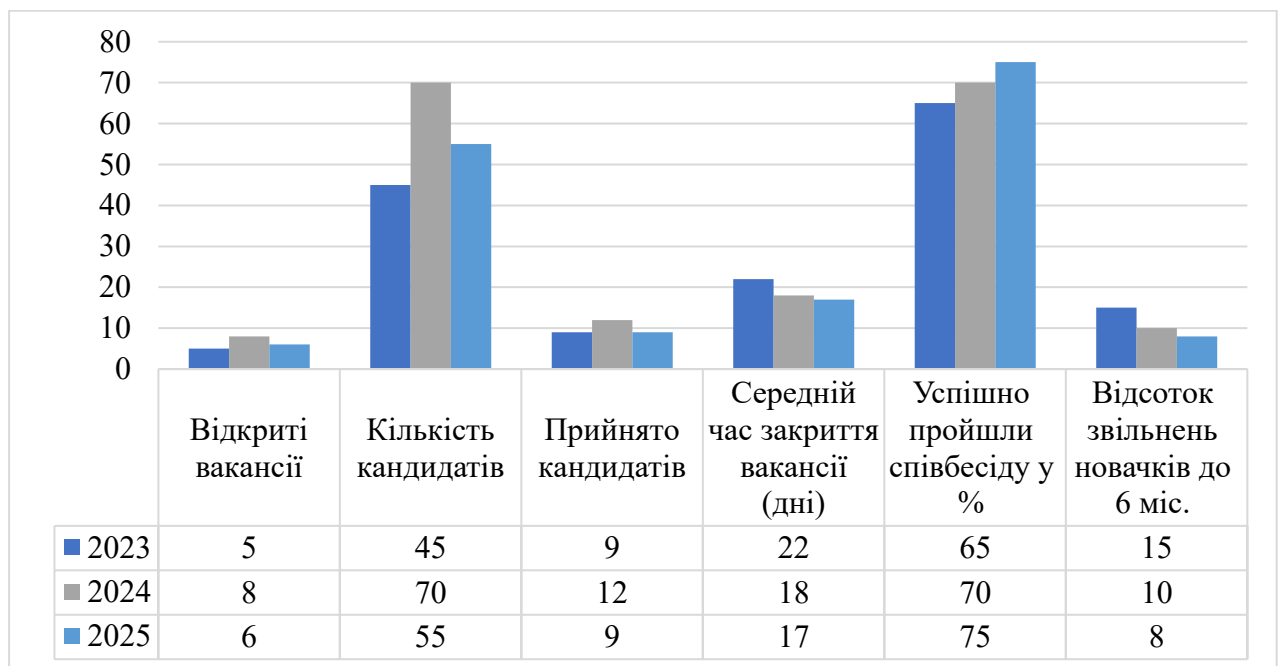


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рекрутингового процесу в БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором

** 2023 рік з дати заснування, 2025 рік станом на 01.09.2025*

Дані, подані на рис. 2.9, показують позитивну динаміку у сфері залучення персоналу протягом трирічного періоду. Кількість кандидатів на одну вакансію

зросла на 22% у 2024 році та утрималася на тому самому рівні у 2025-му. Така стабільність засвідчує інтерес до організації навіть попри воєнні обставини. Середній час закриття вакансії скоротився з 22 до 17 днів, що вказує на більш чітку організацію рекрутингового процесу та швидше ухвалення кадрових рішень.

Зростання частки успішних співбесід на 10% демонструє підвищення точності відбору кандидатів і кращу відповідність їхнього професійного профілю вимогам фонду. Відчутне зменшення відтоку нових працівників у перші шість місяців роботи — із 15% до 8% — свідчить про ефективну адаптаційну політику та зростання рівня задоволеності новачків.

На рис. 2.10 зображено показники, які характеризують ефективність процесу адаптації нових співробітників у БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» у 2023–2025 рр.

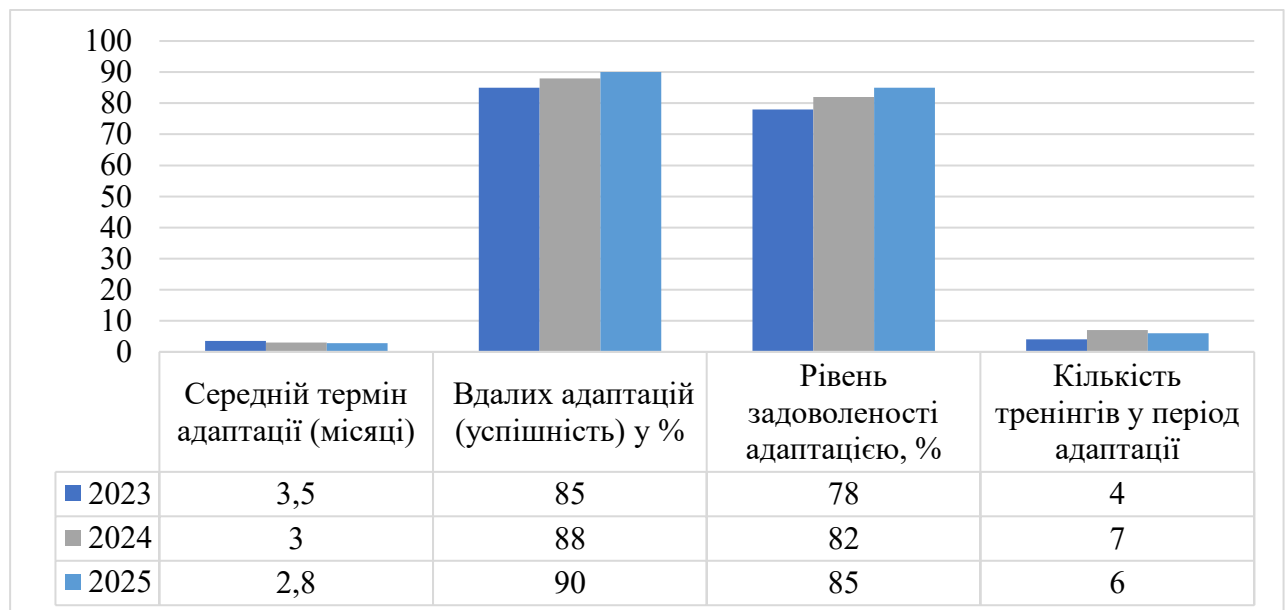


Рисунок 2.10 –Динаміка показників ефективності адаптації нових співробітників БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором

** 2023 рік з дати заснування, 2025 рік станом на 01.09.2025*

Аналіз даних, поданих на рис. 2.10, показує, що скорочення тривалості адаптаційного періоду відображає прогрес у процесі інтеграції нових

працівників у команду та робоче середовище. Зростання частки успішної адаптації й підвищення рівня задоволеності свідчать про розвиток наставництва, навчальних програм і психологічної підтримки, що особливо важливо на тлі воєнного стресу.

Збільшення кількості тренінгів протягом адаптаційного періоду демонструє активну позицію фонду щодо формування необхідних компетенцій у нових співробітників. Такий підхід допомагає швидше опанувати потрібні навички та зменшує ризики втрати персоналу.

Внутрішні показники підтверджують: БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» поступово вдосконалює систему підбору та адаптації персоналу, що позитивно впливає на якість кадрового складу й стабільність колективу в умовах війни. Оптимізований рекрутинг сприяв швидшому залученню фахівців, а оновлена адаптаційна політика підвищила рівень залученості та утримання нових працівників, що є критично важливим за кризових обставин. Такі зміни формують стійку основу для подальшого розвитку організації та підсилюють її спроможність виконувати соціальну місію у складних зовнішніх умовах.

Важливим напрямом управління розвитком персоналу виступає підвищення кваліфікації. У БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» регулярно проводять різні навчальні заходи, спрямовані на формування професійних компетенцій, розвиток навичок роботи в умовах благодійної діяльності та підвищення адаптивності до викликів воєнного часу. До основних форматів входять внутрішні та зовнішні тренінги, тематичні семінари, професійні курси, вебінари, участь у конференціях та воркшопах. Значну увагу приділяють розвитку лідерства, фандрайзингових навичок, проєктного менеджменту, а також тренінгам із психоемоційної підтримки та формування стійкості до стресу.

Ключові напрями підвищення кваліфікації персоналу охоплюють:

- розвиток фандрайзингових компетенцій;
- управління проєктами та командами;
- психологічну підтримку і розвиток стресостійкості;
- юридичну грамотність і дотримання нормативних вимог;

– професійне зростання у сферах комунікацій та PR.

На рис. 2.11 відображено кількість і динаміку основних заходів з підвищення кваліфікації персоналу БО «БФ НАША НЕНЬКА» у 2023–2025 рр.

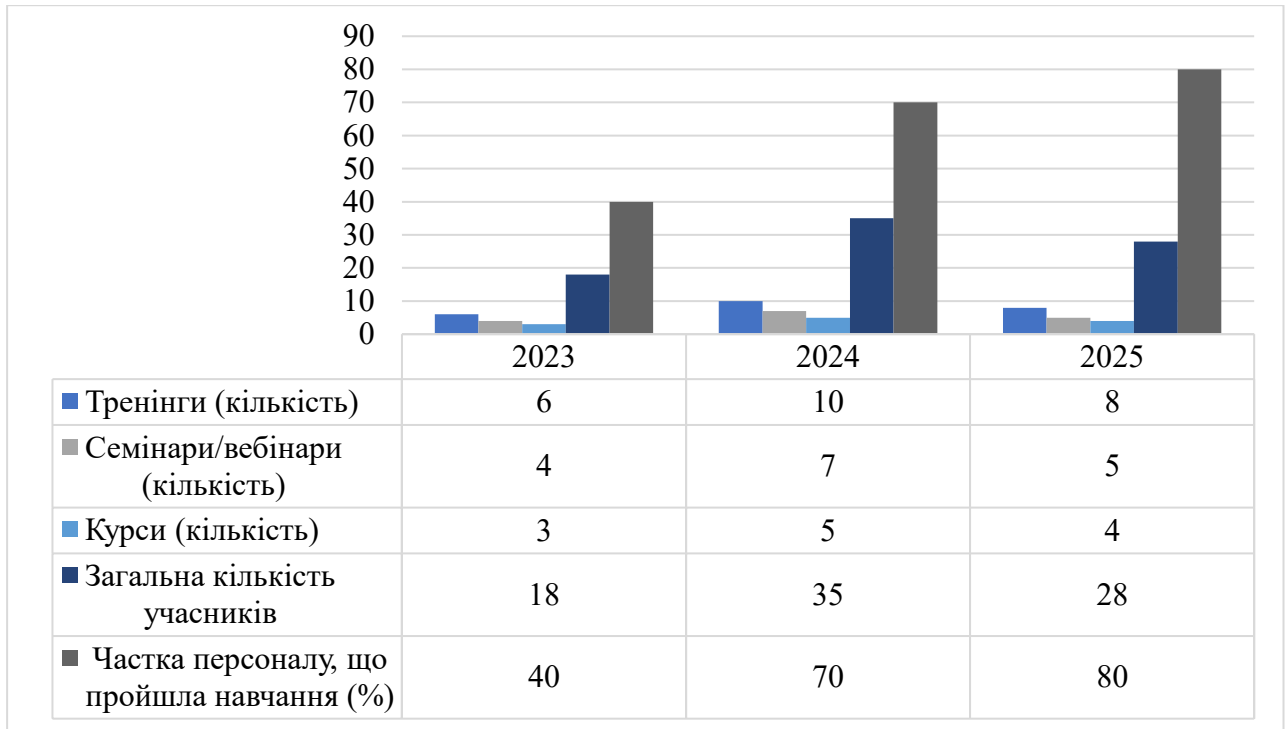


Рисунок 2.11 – Динаміка заходів з підвищення кваліфікації персоналу в БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором

** 2023 рік з дати заснування, 2025 рік станом на 01.09.2025*

Динаміка проаналізованих показників за 2023–2025 роки, демонструють помітне збільшення кількості навчальних заходів у 2024 році порівняно з попереднім періодом. Такий ріст відображає підсилену увагу фонду до безперервного професійного розвитку персоналу в умовах зростання навантаження та розширення діяльності. У 2025 році фонд зберіг високий рівень охоплення працівників тренінгами, попри загострення воєнної ситуації, що свідчить про послідовність і сталість підходів у сфері навчання та підвищення кваліфікації.

Далі розглянемо, як освітні заходи вплинули на продуктивність і залученість працівників БО «БФ НАША НЕНЬКА» протягом 2023–2025 рр. На рис. 2.12 наведено відповідні показники.

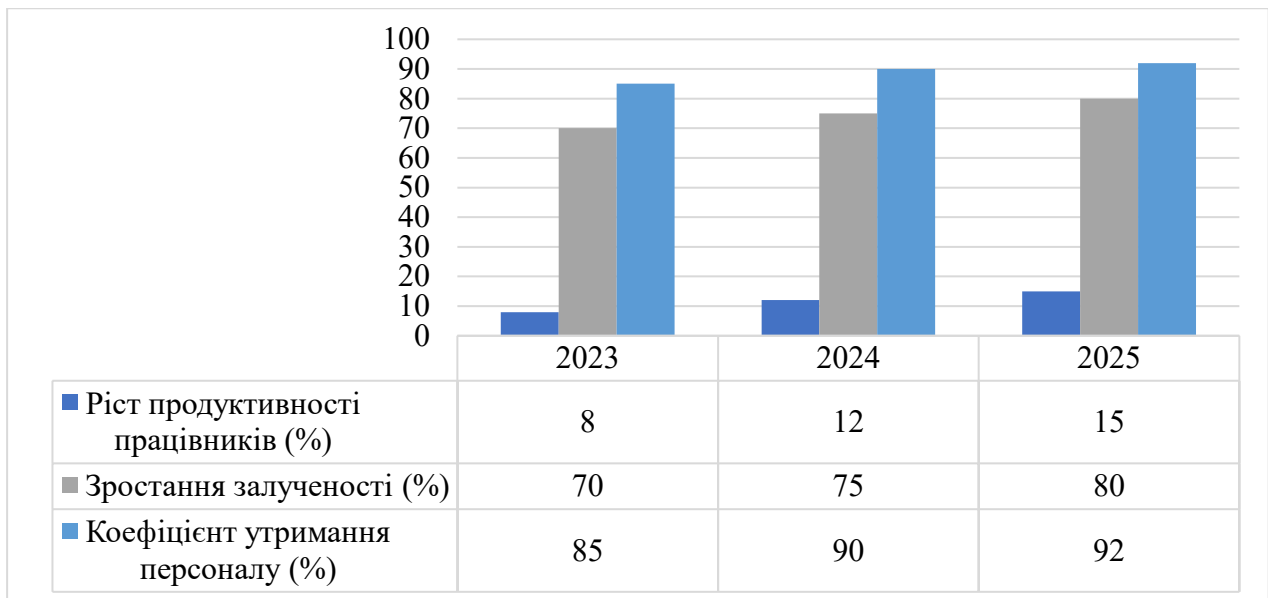


Рисунок 2.12 – Оцінка впливу навчання на продуктивність і залученість персоналу в БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором

** 2023 рік з дати заснування, 2025 рік станом на 01.09.2025*

Дані, подані на рис. 2.11, демонструють помітне розширення форматів навчання у 2024 році порівняно з 2023-м. Така динаміка підкреслює зростання уваги до постійного професійного розвитку працівників у відповідь на збільшення масштабів діяльності та нові виклики. У 2025 році високий рівень охоплення навчальними заходами зберігся, попри ускладнення воєнного часу, що свідчить про стабільність і послідовність політики розвитку персоналу.

Наступним етапом аналізу є оцінювання впливу освітніх заходів на продуктивність і залученість команди БО «БФ НАША НЕНЬКА» протягом 2023–2025 років, що представлено на рис. 2.12.

Показники, наведені на рис. 2.12, відображають позитивний ефект навчання на якість роботи персоналу. Продуктивність зростає з року в рік, що пов'язано з успішним засвоєнням нових компетенцій під час тренінгів і курсів. Залученість працівників поступово збільшується, що свідчить про вищий рівень мотивації, внутрішню зацікавленість роботою та зміцнення корпоративної культури у складних соціальних обставинах.

Показник утримання персоналу після проходження навчання підтверджує результативність застосованих підходів, оскільки збереження працівників у секторі благодійності особливо важливе для безперервності програм і стабільності організації в цілому.

Комплекс навчальних заходів, який застосовує БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА», впливає не лише на підвищення робочої ефективності, а й на емоційний стан працівників. Сформований підхід до розвитку враховує воєнні умови, що підвищує адаптивність команди та підтримує виконання соціальної місії фонду.

У сфері роботи персоналу благодійних організацій мотивація відіграє ключову роль. Ефективність гуманітарних програм значною мірою залежить від внутрішньої зацікавленості, відданості місії та емоційної включеності співробітників. Мотивація стає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й засобом утримання колективу у періоди стресу та нестабільності.

У БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» система мотивації вибудована з урахуванням реалій воєнного часу. Підхід ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на різні потреби працівників. Одним із ключових елементів матеріальної підтримки є забезпечення справедливого й конкурентного рівня оплати праці в межах можливостей благодійного сектору. Організація також застосовує соціальні гарантії, пільги та винагороди, пов'язані з результативністю.

Нематеріальна складова займає центральне місце в мотиваційній системі. Визнання заслуг, можливість професійного розвитку, участь у гуманітарній діяльності та почуття ціннісної приналежності становлять основу внутрішньої мотивації персоналу. Працівники отримують постійний зворотний зв'язок, інформацію про досягнення фонду, беруть участь у внутрішніх заходах та ініціативах, що зміцнюють командний дух.

Особлива увага приділяється підтримці в умовах хронічного стресу. Психологічні тренінги, групи підтримки, можливості для відпочинку та

відновлення допомагають стабілізувати емоційний стан співробітників і зменшують ризики професійного вигорання. Такий підхід підвищує лояльність і сприяє довгостроковому залученню працівників.

Сформована система мотивації у БО «НАША НЕНЬКА» є динамічною й адаптивною. Вона підтримує ефективність роботи в умовах невизначеності та водночас сприяє високому рівню залученості персоналу. Завдяки цьому організація отримує можливість стабільно виконувати благодійні програми й забезпечувати розвиток у складних зовнішніх умовах.

У межах дослідження мотивації персоналу було проведено опитування співробітників БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА». Метою було визначити рівень задоволеності основними мотиваційними чинниками та оцінити внутрішній клімат у колективі. Опитування проводилося за допомогою Google Форм, що дало змогу забезпечити повну анонімність і конфіденційність відповідей, а також зібрати репрезентативні дані за 2024–2025 роки (станом на 1 вересня 2025 року).

Під час створення анкети врахували ключові мотиваційні аспекти благодійної сфери та особливості роботи в кризових умовах. Опитувальник включав як кількісні запитання, так і відкриті питання, які дозволили респондентам висловити власну думку.

Перелік запитань, які було використано для проведення опитування:

- 1. Наскільки Ви задоволені рівнем матеріальної винагороди?*
- 2. Чи відчуваєте Ви соціальну значущість своєї роботи?*
- 3. Як часто керівництво відзначає Ваші досягнення?*
- 4. Чи маєте достатньо можливостей для професійного розвитку?*
- 5. Наскільки комфортними є умови Вашої праці?*
- 6. Чи підходить Вам гнучкість робочого графіка?*
- 7. Як Ви оцінюєте підтримку з боку колег?*
- 8. Якою мірою Ви залучені до прийняття робочих рішень?*
- 9. Чи задоволені рівнем внутрішньої комунікації в організації?*
- 10. Як Ви оцінюєте баланс між роботою та особистим життям?*

11. Чи отримуєте достатньо інформації про цілі та результати діяльності фонду?

12. Чи вважаєте, що організація dbac про Ваше психологічне здоров'я?

13. Який рівень власної мотивації Ви відчуваєте на поточній посаді?

14. Які фактори найбільше мотивують Вас у роботі фонду?

15. Які зміни, на Вашу думку, варто впровадити для покращення системи мотивації?

Нижче подано результати опитування персоналу БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» (рис. 2.13).

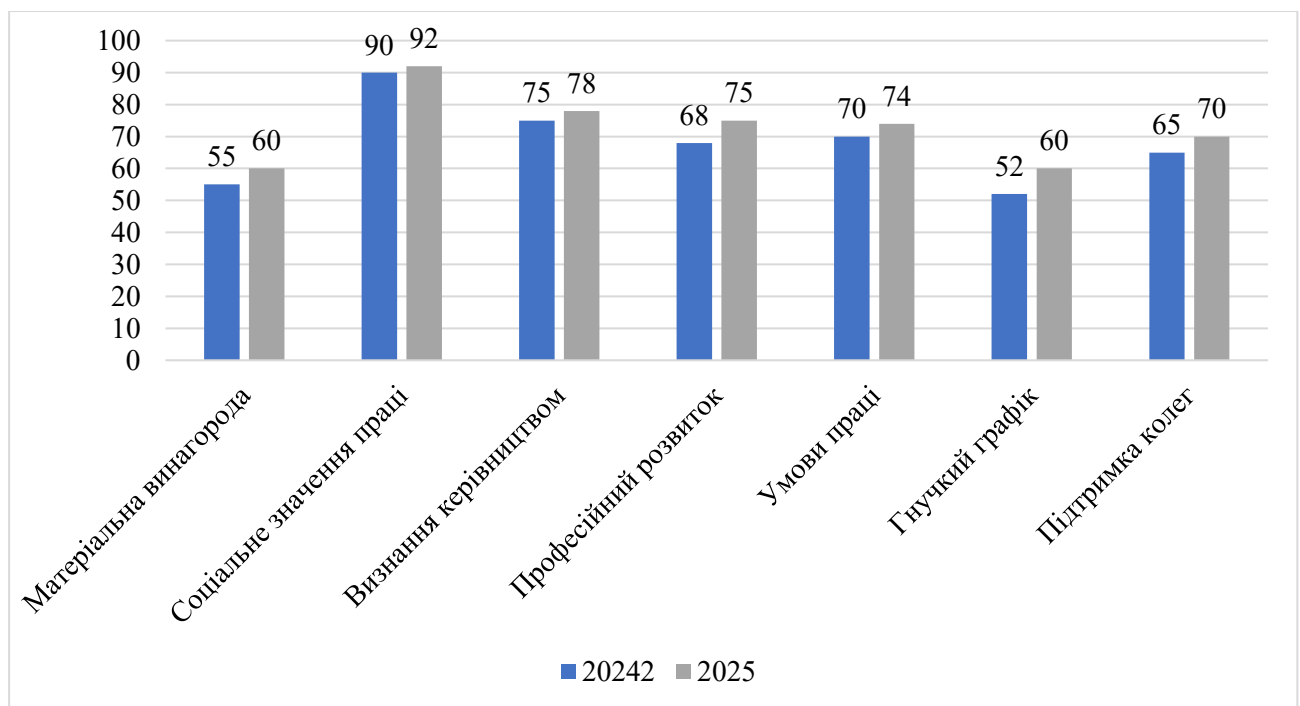


Рисунок 2.13 – Результати опитування персоналу в БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» за основними мотиваційними чинниками (у % позитивних відповідей) за 2024-2025 рр.

Джерело: складено автором

* 2025 рік станом на 01.09.2025

Дані на рис. 2.13 показують, що найсильнішим мотиваційним чинником для команди фонду залишається усвідомлення суспільної важливості своєї роботи. Частка позитивних відповідей зростає і у 2025 році перевищила 90%. Така динаміка підтверджує, що саме відчуття причетності до гуманітарної місії

формує базову мотивацію співробітників. Визнання результатів з боку керівництва та підтримка колег теж продемонстрували зростання, що відображає розвиток культури відкритого діалогу та командної взаємодії.

Матеріальна винагорода залишається одним із найнижчих за рівнем задоволеності аспектів, проте спостерігається поступове покращення. Для благодійного сектору, де фінансові ресурси обмежені, така тенденція має особливо вагомим значення. Водночас помітно зріс рівень задоволеності можливостями професійного розвитку та гнучкістю графіка, що вказує на реальні кроки організації у створенні комфортного та підтримувального робочого середовища.

Далі подано результати загальної задоволеності та мотивації персоналу у %, наведені на рис. 2.14. Відображені показники демонструють стабільне зростання задоволеності роботою, що підкреслює ефективність кадрової політики у сфері мотивації. Підвищення внутрішньої мотивації свідчить про зміцнення залученості працівників та їхню емоційну прив'язаність до місії фонду.

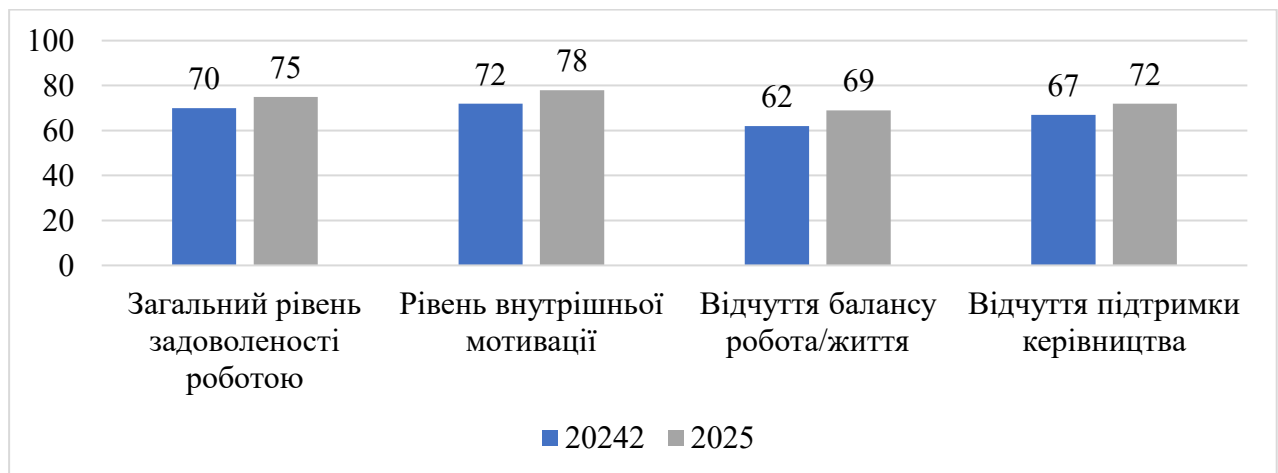


Рисунок 2.14 – Відсоток рівня загальної задоволеності та мотивації персоналу в БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» за 2024-2025 рр. у %

Джерело: складено автором

** 2025 рік станом на 01.09.2025*

Спостерігається підвищення відчуття балансу між роботою та особистим життям, що є результатом упровадження гнучких графіків і сервісів підтримки працівників. Зростання рівня підтримки з боку керівництва формує більш

відкрити та довірливу атмосферу в колективі. Опитування співробітників БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» допомогло окреслити найсильніші сторони кадрової політики та визначити напрями, які потребують додаткової уваги. Отримана інформація стала важливою частиною системи управління персоналом та інструментом для подальшого вдосконалення внутрішньої роботи організації.

У мовах війни, яка триває довгий час, внутрішні комунікації та корпоративна культура є ключовими для підтримки згуртованості команди, рівня мотивації та здатності адаптуватися до кризових умов. У БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» сформована багаторівнева система внутрішньої комунікації, яка забезпечує сталі інформаційні потоки між керівництвом і співробітниками, підтримує прозорість процесів і допомагає зберігати спільні цінності організації (рис. 2.15).

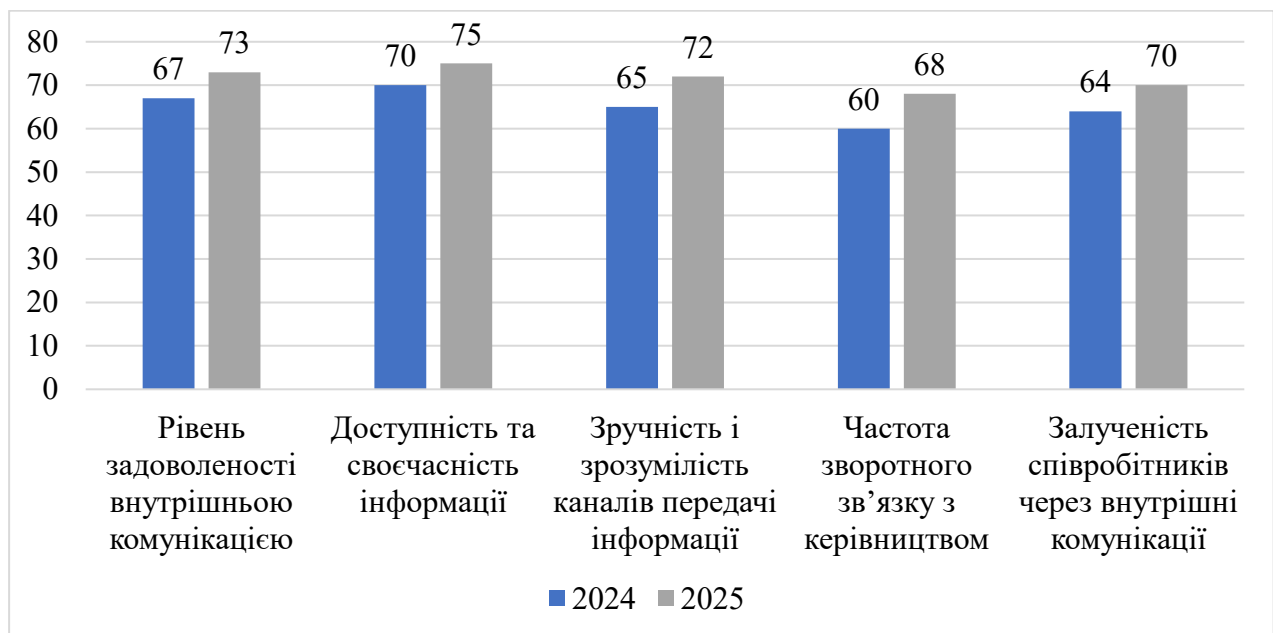


Рисунок 2.15 – Оцінка ефективності внутрішніх комунікаційних каналів в БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» за 2024-2025 рр. у %

Джерело: складено автором

** 2025 рік станом на 01.09.2025*

Дані, подані на рис. 2.15, показують стабільне покращення внутрішніх комунікацій у фонді. Така динаміка є важливою для підтримки стійкості роботи й оперативного реагування в умовах війни. Зростання задоволеності якістю

комунікації та краща доступність інформації демонструють ефективну роботу адміністративних підрозділів і поступове впровадження сучасних каналів зв'язку, зокрема електронних платформ та регулярних командних зустрічей.

Посилення ролі зворотного зв'язку та активніша участь співробітників у комунікаційних процесах підвищують рівень довіри до керівництва й допомагають зміцнити командну єдність. Такий підхід є особливо важливим у воєнних умовах, коли швидкість і чіткість обміну інформацією напряду впливають на стабільність робочих процесів.

На рис. 2.16 подано матеріали щодо впливу корпоративної культури на мотивацію та професійний розвиток працівників БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА».

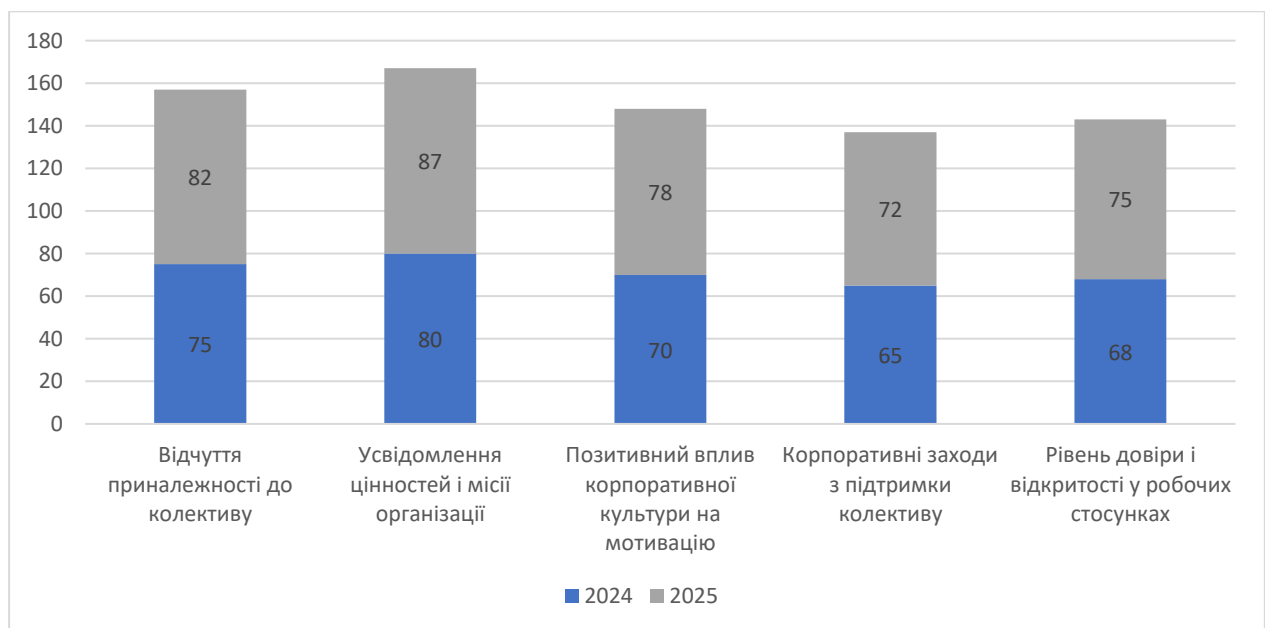


Рисунок 2.16 – Оцінка впливу корпоративної культури на мотивацію та розвиток персоналу в БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» за 2024-2025 рр. у %

Джерело: складено автором

** 2025 рік станом на 01.09.2025*

Дані на рис. 2.16 показують, що корпоративна культура фонду відіграє ключову роль у підтримці мотивації працівників та їх професійному зростанні. Високий рівень відчуття приналежності до колективу та глибоке розуміння місії

організації зміцнюють командну згуртованість, що особливо важливо у період військової нестабільності.

Зростання уваги працівників до корпоративних заходів демонструє цілеспрямовану роботу керівництва над формуванням підтримуючого середовища. Такий підхід допомагає знизити рівень стресу, підвищити стійкість до емоційних навантажень та створити атмосферу взаємної підтримки. Відкритість у спілкуванні та довіра в колективі формують підґрунтя для активного обміну думками та новими ідеями, що позитивно впливає на розвиток кадрового потенціалу навіть за складних соціально-політичних обставин.

Внутрішні комунікації та корпоративна культура разом виконують стабілізуючу та мотиваційну функції у діяльності БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА». Такий баланс допомагає адаптуватися до викликів воєнного часу та підвищує результативність соціально-гуманітарних програм фонду. Постійне удосконалення цих напрямів створює сприятливе середовище для розвитку персоналу, зміцнює командну взаємодію та підсилює внутрішню мотивацію працівників.

РОЗДІЛ 3

ВЕКТОРИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ У КРИЗОВИХ УМОВАХ БО «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД НАША НЕНЬКА»

3.1 Основні напрями удосконалення мотивації працівників організації в кризових умовах

Розробку системи мотивації працівників БО «Благодійний фонд «НАША НЕНЬКА» потрібно розглядати так, щоб вона була в першу чергу ефективною, а також забезпечувала стійкість благодійної організації за умов війни в країні а також її наслідків для економічного та соціального секторів. У другому розділі нами було проведено аналіз, в результаті якого ми отримали інформацію про стан системи мотивації в організації: виявлено високий рівень залученості працівників до гуманітарних напрямків, обмеження щодо фінансування, високий рівень емоційного виснаження персоналу, підвищений рівень ризику у робочому середовищі та загалом ряд проблемних питань, які потребують мінімізації. За таких умов питання удосконалення мотивації працівників необхідно розглядати через специфічні підходи, які підійдуть саме для неприбуткових організацій.

Мотивація персоналу в благодійних організаціях має свою специфіку, зокрема її основа – це сукупність нематеріальних чинників, серед яких виділяють: напрям важливої соціально діяльності, спільна місія, допомога вразливої категорії населення тощо.

В результаті опитування, яке було проведено у пункті 2.2, було з'ясовано, що понад 90% працівників благодійної організації вважають саме соціальну місію найважливішим джерелом внутрішньої мотивації. Тому БО «БФ «НАША НЕНЬКА» необхідно будувати мотиваційну систему основуючись не на популярному матеріальному стимулюванні, а на ціннісних моделях, в яких найважливіше місце займає сама людина, її реалізація у громадянському та професійному напрямі.

В той же час сама благодійна організація функціонує за умов системних обмежень, що мають прямий вплив на саму ймовірність реалізації її політики мотивації. Серед таких виділимо наступні:

- наявність бюджетних рамок, адже благодійна організація прямо залежить від надходжень грантів, донорського та благодійного фінансування, В сукупності всі вони обмежують масштаби матеріального заохочення;
- відсутність стабільності фінансування. Основними причинами такого стану є в першу чергу війна та її наслідки, зміни у пріоритетах держави, ризики зменшення державних програм фінансування у зв'язку з їх переорієнтацією;
- високий рівень емоційної напруги, професійні ризики через вигорання – всі вони виникають через пряму роботу з кризовими та уразливими групами населення, потребу у прийнятті складних рішень у короткі терміни, а також функціонування в складних невизначених умовах життя;
- мобілізаційні та кадрові ризики, які мають на увазі втрати. Зазначені ризики створюють перепони для довгострокового планування розвитку працівників, практичної реалізації програм мотивації у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1 – Особливості мотиваційного середовища БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» порівняно з комерційним підприємством

Критерій	Комерційне підприємство	БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА»
Ключова мета функціонування	Отримання прибутку, зростання ринкової вартості	Реалізація гуманітарної та соціальної місії
Головний мотиваційний фактор	Рівень заробітної плати, бонуси, кар'єрне зростання	Усвідомлення соціальної значущості, ціннісна причетність
Джерела фінансування	Доходи від продажу, інвестиції	Донорські кошти, гранти, благодійні внески
Простір для матеріального стимулювання	Порівняно широкі, залежать від прибутковості	Обмеження грантовими бюджетами та умовами цільового фінансування
Ризики зовнішнього та внутрішнього середовищ	Ринкова конкуренція, коливання попиту	Військові ризики, нестабільність фінансування, емоційне навантаження
Мотиваційна структура	Матеріальна з доповненням нематеріальних елементів	Висока роль нематеріальних стимулів, матеріальні – фрагментарні

Джерело: складено автором

У табл. 3.1 наведено основні відмінності у мотиваційному середовищі БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» порівняно з комерційними підприємствами. Результати аналізу структури кадрів та проведеного опитування благодійної організації дають нам підстави для виявлення наступної закономірності: незважаючи на зростання рівня задоволення від роботи у персоналу, а також наявності досить високого рівня підтримки колег та керівників – матеріальна складова визначення як слабкий елемент системи мотивації. Такий її стан є створює ризик для утримання професіоналів у довгостроковій перспективі, зокрема у таких важливих сферах, як фандрайзингу, юридичного супроводу та комунікаційної політики, в яких наявний високий рівень конкуренції зі сторони комерційних та міжнародних компаній.

Таким чином підсумуємо, що оновлена мотиваційна система БО «БФ «НАША НЕНЬКА» повинна ґрунтуватись на поєднанні як матеріальних так і нематеріальних стимулюваннях. З однієї сторони у благодійній організації повинно бути максимальне використання можливостей у отримання грантів, дотацій та усіх інших можливих фінансових надходжень. З іншої сторони існує нагальна потреба у подальшому розвитку поточних ефективних мотиваційних елементів, зокрема системної комунікації з персоналом, ролі під час прийняття важливих рішень, участі у навчальних програмах, отриманні психологічної допомоги, сильної корпоративної культури тощо.

Поточна ситуація потребує від удосконаленої мотиваційної системи поетапного процесу, який складається з наступного:

- необхідно адаптувати класичні інструменти управління персоналом до умов військового стану;
- переорієнтувати акценти мотивації з матеріальних на комбінацію ціннісних та фінансових складових;
- орієнтація результатів опитувань персоналу та врахування їх під час прийняття важливих рішень.

Необхідно пояснити, чому поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів є настільки важливим для БО «БФ «НАША НЕНЬКА»: від

ефективності поєднання залежить рівень стабільності працівників та підтримка сивого рівня результатів за наявних умов (війна та її наслідки). Важливість матеріальних стимулів пояснюється їх здатністю підсилити фінансову безпеку, а нематеріальних у формуванні внутрішньої залученості, наданні підтримки психологічної стійкості, сприяння професійного розвитку. Саме поєднання обох складових є основою для створення збалансованої мотиваційної системи, яка буде враховувати специфіку благодійної організації. Зокрема виділимо основні компоненти, які буде враховувати мотиваційна система:

1. в першу чергу вона повинна забезпечувати базову фінансову та соціальну захищеність персоналу;
2. створювати систему підтримки психологічного стану персоналу через адекватне та сприйнятне психологічне середовище; сюди відноситься і забезпечення умов, які характеризуються як стресостійкі для персоналу;
3. створення програм професійного розвитку, а також високого рівня залученості працівників до управлінських рішень.

В першу чергу при реалізації удосконалення матеріальної частини мотиваційної системи потрібно реалізувати більш гнучке використання саме грантового та проєктного бюджетування, а не спиратись на підвищення постійних витрат. Для нашої організації важливим та актуальним виступає саме донорське фінансування: грантові надбавки, проєктні премії (за досягнення цілей поставлених при запуску проєктів), доведення до результату гуманітарних напрямів, фандрайзингові діяльність тощо. Обраний підхід дасть можливість зв'язати винагороди та результат, при цьому буде відсутнє порушення фінансової стійкості самої організації, так як фінансові виплати будуть плануватись не в межах бюджетування самої організації.

Далі наголосимо на важливості та потребі саме у мінімізації впливу непередбачуваних ризиків, зокрема ті, які є наслідками війни в країні. Серед таких виділимо наявність медичного страхування (повного чи часткового), запровадження партнерських програм з медичними закладами та страховими компаніями, відшкодування витрат на дорогу/мобільний зв'язок/амортизація

власного авто. До зазначеного переліку також необхідно віднести і фінансову підтримку персоналу у складних ситуаціях, наприклад, вимушене переміщення/хвороби/інші непередбачувані ситуації. В поєднанні зазначені інструменти створять усвідомлення фінансової стабільності, а вона є дуже важливою для кожної людини.

Іншим важливим аспектом є нематеріальна мотивація організації, що не є певним доповненням, а виступає як повноцінна складова структури заробітної плати. Ми говоримо про гнучкий робочий графік, психологічна підтримка, допомога адаптації нових працівників, розвинена система професійного розвитку. Наше опитування дало наступний результат: наявність позитивної динаміки задоволення гнучким графіком роботи, можливості кар'єрного розвитку, проте виявило і необхідність у підвищенні рівня програм для мінімізації вигорання на роботі. Зважаючи на досить високий рівень емоційного навантаження на персонал необхідно є реалізація практики психологічної допомоги та супроводу: запровадження індивідуальних консультацій, балансування кількості поставлених задач тощо.

Додатковий чинник нематеріального стимулювання згідно результатів опитування - це запровадження інформування персоналу стану діяльності організації, а також надання відчуття участі у прийнятті важливих рішень. Даний контекст передбачає проведення зустрічей керівники-персонал, проведення регулярних опитувань персоналу з метою отримання зворотного зв'язку з хвилюючих питань – іншими словами створення механізму посилення відчуття залучення та спільної відповідальності персоналу саме перед результативністю всієї організації. Разом все вище перелічене є запорукою стійкого та ціннісного складу мотиваційно основи для БО «БФ «НАША НЕНЬКА».

Третім компонентом є розгляд матеріальної і нематеріальної складової як сукупності елементів цілісної мотиваційної моделі для створення системи. Така модель повинна складатися з грантових надбавок, разового преміювання, компенсацій, реалізація матеріального визнання професійних досягнень. Загальну систему запропонованих компонентів нами буде подано у табл. 3.2:

Таблиця 3.2 – Комплекс матеріальних і нематеріальних заходів мотивації персоналу БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА»

Напрями	Заходи	Характер стимулу	Очікування для фонду та працівників
Фінансова стабільність	Грантові надбавки, проєктні премії, резервний фонд, компенсація витрат	Матеріальний	Зменшення невизначеності, утримання важливих фахівців
Соціальна та медична захищеність	Медичне страхування, партнерські програми з клініками	Матеріальний / соціальний	Зниження стресу, підвищення лояльності
Психологічна підтримка	Групи підтримки, індивідуальні консультації, «тиждень балансу», тренінги зі стресостійкості	Нематеріальний	Профілактика вигорання, стабілізація емоційного стану
Організаційна гнучкість	Гнучкий графік, віддалений режим, адаптивне планування навантаження	Нематеріальний	Підвищення задоволеності роботою, покращення балансу «робота–життя»
Професійний розвиток	Внутрішні й зовнішні тренінги, участь у грантових програмах розвитку, менторство	Переважно нематеріальний	Зростання компетентності, підвищення продуктивності
Залученість до управління	Стратегічні наради, робочі групи, механізми зворотного зв'язку	Нематеріальний	Посилення відповідальності, формування культури партнерства
Корпоративна культура та визнання	Відзначення досягнень, внутрішні традиції, командні події, ціннісно орієнтована комунікація	Нематеріальний, символічний	Зміцнення згуртованості, підвищення внутрішньої мотивації

Джерело: складено автором

Таким чином, БО «БФ «НАША НЕНЬКА» як пріоритет у напрямі оптимізації та удосконалення власної мотиваційної системи повинна обрати поєднання існуючих та реалізованих практик з рекомендованими інструментами і створення єдиної моделі. Така модель повинна поєднувати фінансову підтримку, психологічні практики для персоналу, кар'єрне зростання та акцент на важливості кожного співробітника у процесі прийняття важливих рішень для організації. Запропонована система забезпечить стійкість персоналу у довгостроковій перспективі, що особливо актуально в умовах війни.

З метою посилення стабільності функціонування БО «БФ «НАША НЕНЬКА», зокрема мінімізації плинності кадрів, необхідно підвищити рівень організаційного механізму їх управління. Війна, її наслідки та вплив на роботу підприємств та благодійних організацій створили додаткове навантаження та ризику для персоналу, які вимагають оптимізації робочих процесів та врахування непередбачуваних ситуацій, зазначимо ті напрями, які потенційно їх мінімізують та сприятимуть вирішенню питань:

- оптимізація розподілу функцій і навантаження, що дозволить уникнути перевтоми співробітників та забезпечити своєчасне виконання програмних завдань;
- впровадження прозорої системи оцінювання ефективності (KPI) для підсилення відповідальності та справедливості у винагородженні;
- створення резервних команд і дублювання ключових функцій, що є необхідним у контексті ризиків мобілізації та кадрових перерв;
- регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і командами, який забезпечить своєчасне реагування на робочі труднощі та підвищить залученість персоналу.

Реалізація цих організаційних заходів сприятиме підвищенню мотивації працівників і зміцнить операційну стійкість фонду в умовах кризової ситуації.

Оптимізація навантаження через перерозподіл функцій. У період 2023–2025 років фонд продемонстрував істотне зростання кадрового складу (з 9 до 15 осіб). Однак, як свідчить аналіз структури персоналу (підрозділ 2.2), збільшення масштабів діяльності супроводжувалося нерівномірним розподілом функціональних навантажень, зокрема у фандрайзинговому, юридичному та комунікаційному напрямах. Для підвищення мотивації працівників важливо забезпечити збалансоване навантаження між підрозділами, чітке розмежування обов'язків, уникнення дублювання функцій та рівномірний розподіл операційних завдань. Оптимізація навантаження сприятиме зниженню ризику вигорання, покращенню якості виконання завдань та підвищенню загальної задоволеності роботою.

Побудова системи оцінки ефективності (KPI та регулярний зворотний зв'язок). Система оцінки результативності персоналу є важливим елементом підтримання мотивації, з огляду на необхідність прозорих критеріїв оцінювання. В умовах гуманітарної діяльності типові комерційні KPI потребують адаптації до специфіки НПО. Для БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» доцільним є впровадження такої моделі оцінки:

1. KPI програмної діяльності:
 - кількість залучених бенефіціарів;
 - виконання проєктних показників;
 - дотримання графіків реалізації програм.
2. KPI адміністративної діяльності:
 - якість внутрішньої документації;
 - дотримання термінів;
 - ефективність взаємодії між підрозділами.
3. KPI фандрайзингового напрямку:
 - кількість поданих заявок;
 - частка успішно залучених грантів;
 - обсяг мобілізованих ресурсів.
4. Регулярний зворотний зв'язок:
 - щомісячні короткі зустрічі;
 - квартальні оцінки ефективності;
 - щорічна комплексна атестація.

Розроблення такої системи сприятиме підвищенню прозорості управління, формуванню довіри працівників до керівництва та удосконаленню внутрішніх процесів фонду.

Зниження ризиків мобілізації через створення резервних команд та дублювання функцій. В умовах війни організації змушені враховувати ризики мобілізації окремих працівників, що може спричинити порушення безперервності діяльності. БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА», як фонд із активною операційною діяльністю, потребує розроблення спеціальних

механізмів забезпечення стабільності кадрового резерву. Для мінімізації ризиків пропонується:

- формування резервних команд, у складі яких працівники проходять базове навчання для підстрахування ключових функцій;
- дублювання відповідальних ролей у проєктній діяльності;
- створення операційних пар («основний виконавець – дублер»);
- підготовка універсальних інструкцій, доступних у внутрішній базі знань;
- проведення регулярних тренувань для відпрацювання алгоритмів заміщення працівників.

Такі інструменти підвищують адаптивність організації до кадрових змін та забезпечують безперервність реалізації соціальних програм.

Для систематизації запропонованих напрямів удосконалення мотиваційної системи доцільно представити їх у формі матриці, яка дозволяє пов'язати виявлені у розділі 2 проблеми з відповідними інструментами та прогнозованими результатами. Аналіз матриці свідчить про те, що значна частина проблем, з якими стикається фонд, пов'язана не з відсутністю окремих мотиваційних інструментів, а з їх фрагментарністю та недостатньою інституціоналізацією. Наприклад, елементи психологічної підтримки або навчання вже присутні у практиці БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА», про що свідчать внутрішні дані (рис. 2.10–2.12), однак вони не завжди оформлені як системні програми, що обмежує їхній вплив на мотивацію персоналу.

Важливим висновком є те, що більшість виявлених проблем мають комплексний характер, тобто не можуть бути розв'язані за допомогою одного інструмента, окрема:

- низький рівень матеріальної задоволеності вимагає комбінованих заходів - грантових надбавок, премій, компенсацій, а також створення фінансової подушки.
- ознаки стресу й емоційного виснаження не можуть бути подолані однією психологічною консультацією; необхідна цілісна система антивигорання,

що передбачає групову підтримку, індивідуальні консультації, тренінги, а також регулювання навантаження.

– слабка участь персоналу в управлінні потребує не лише впровадження стратегічних мітингів, а й зміни комунікаційної культури, формування горизонтальних механізмів зворотного зв'язку та регулярного залучення працівників до операційних рішень.

Таблиця 3.3 – Матриця «Проблема – Рішення – Очікуваний ефект» для вдосконалення мотиваційної системи БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА»

Проблема (за даними розділу 2)	Запропоноване рішення	Очікуваний ефект
Низький рівень задоволеності матеріальною винагородою	Впровадження грантових надбавок; разові премії; компенсації витрат	Підвищення залученості; зміцнення лояльності до фонду
Ознаки емоційного виснаження та стресу	Психологічна підтримка; групи підтримки; «тиждень балансу»; консультації психолога	Зниження рівня вигорання; стабілізація емоційного стану
Нерівномірне навантаження між працівниками	Оптимізація перерозподілу функцій; впровадження операційних пар	Покращення ефективності роботи; зменшення ризику перевантаження
Недостатній рівень внутрішньої комунікації	Регулярні міжвідділові наради; створення внутрішнього порталу; стандарти комунікацій	Підвищення узгодженості; прискорення обміну інформацією
Слабка участь персоналу у прийнятті рішень	Щотижневі стратегічні мітинги; внутрішні консультації; опитування персоналу	Зростання відповідальності; посилення командного духу
Ризики мобілізації та кадрових втрат	Формування резервних команд; дублювання функцій; створення бази знань	Забезпечення безперервності програмної діяльності
Високі вимоги до компетентності у кризових умовах	Розширення навчальних програм; грантові курси; системне наставництво	Підвищення професійності; зростання продуктивності
Потреба у зміцненні корпоративної культури	Інституціоналізація ритуалів підтримки; внутрішні події; визнання заслуг	Зростання згуртованості колективу; підвищення мотивації
Недостатня інтеграція новачків	Посилення адаптації; менторські програми; дорожні карти постів	Зниження відтоку кадрів; швидка інтеграція в команду
Відсутність чіткої системи оцінки результатів	Впровадження KPI; регулярний зворотний зв'язок	Підвищення прозорості управління; чіткість очікувань

Джерело: складено автором

Таким чином, запропоновані рішення логічно об'єднані у три кластери:

1. Матеріальні стимули, котрі адресують потребу у фінансовій стабільності та підвищенні задоволеності винагородою.
2. Психологічні та соціально-організаційні інструменти, що спрямовані на зниження стресу, покращення емоційного стану та зміцнення командної взаємодії.
3. Адміністративно-управлінські заходи, які забезпечують структурну сталість діяльності та підвищують ефективність внутрішніх процесів.

Аналіз також показує, що матриця відображає тісний взаємозв'язок між різними аспектами мотивації. Наприклад, покращення внутрішніх комунікацій позитивно впливатиме як на психологічний клімат, так і на рівень залученості персоналу, а вдосконалення оцінки ефективності сприятиме прозорому преміюванню та розвитку професійних компетенцій, що підтверджує необхідність системного підходу, у межах якого кожен елемент мотивації розглядається як частина єдиної організаційної моделі.

Важливо зазначити, що запропоновані напрями удосконалення мотивації повністю узгоджуються зі специфікою функціонування БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» в умовах воєнної нестабільності. Розроблені рішення враховують ключові виклики, з якими стикається організація, та відображають потребу в підвищеній гнучкості й адаптивності. Зокрема, формування резервних команд і дублювання функцій є відповіддю на ризики можливої мобілізації працівників та забезпечують безперервність реалізації програм. Запровадження психологічних програм і систем антивигорання адаптоване до високого рівня емоційного навантаження, характерного для гуманітарного сектору під час війни. Гнучкий режим роботи компенсує обмеження мобільності та безпеки, дозволяючи співробітникам ефективно виконувати функції з урахуванням змін зовнішнього середовища. Використання грантових надбавок і проектних стимулів відповідає фінансовим можливостям неприбуткової організації і посилює матеріальну складову мотивації без порушення бюджетної стійкості.

Побудована матриця також дозволяє визначити пріоритетність рекомендованих заходів, що є критичним для БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» в умовах обмежених ресурсів. На перший план мають виходити ті рішення, які поєднують високу ефективність та мінімальні витрати на впровадження. До них належать заходи у сфері психологічної підтримки персоналу, удосконалення внутрішніх комунікацій, розширення участі співробітників у процесі прийняття управлінських рішень та оптимізація функціонального навантаження. Ці напрямки забезпечують вагомий мотиваційний ефект, не потребуючи значних фінансових вкладень.

Водночас заходи, що передбачають суттєві фінансові ресурси доцільно впроваджувати поступово. Їх реалізація має бути узгоджена з грантовими циклами, вимогами донорів і загальною фінансовою ситуацією організації.

У цілому матриця «Проблема – Рішення – Очікуваний ефект» виступає стратегічним інструментом, що дозволяє системно поєднати діагностовані проблеми з наявними ресурсами та визначити оптимальні траєкторії розвитку мотиваційної політики БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА».

3.2 Пропозиції щодо впровадження рекомендованих напрямів мотивації працівників організації

Реалізація матеріальних заходів у БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» має ґрунтуватися на поєднанні внутрішніх регламентів, грантових можливостей та партнерських механізмів. З огляду на бюджетні обмеження благодійної сфери та воєнні умови, ефективність системи матеріального стимулювання визначається її прозорістю, передбачуваністю та відповідністю вимогам донорського фінансування.

1. Внутрішнє Положення про преміювання. Ключовим інструментом є затвердження Положення про преміювання, яке формалізує підстави та критерії надання премій і надбавок. Документ забезпечить прозорість, узгодження із грантовими бюджетами та передбачуваність для працівників. У ньому можуть

бути визначені такі види винагород, як премії за проєктні результати, надбавки за ризикові завдання та заохочення за участь у фандрайзингу.

2. Використання грантових програм (USAID, IOM, UNDP тощо). Матеріальні стимули можуть фінансуватися переважно за рахунок грантів, що є типовою практикою гуманітарного сектору. Для фонду доцільним є включення премій, страхування та компенсацій у бюджетні заявки, а також залучення донорських програм із компонентами staff care. Такий підхід дозволяє посилювати мотивацію без збільшення адміністративних витрат.

3. Партнерські медичні пакети. З огляду на потребу персоналу у медичній і психологічній підтримці доцільно впровадити партнерські програми зі страховими компаніями та клініками. Можливими є часткове співфінансування страхових пакетів, знижені тарифи для працівників або грантове фінансування таких послуг. Пріоритетом повинно бути включення психологічної допомоги.

4. Додаткові угоди щодо компенсації витрат. Компенсації за проїзд, зв'язок чи амортизацію техніки можуть бути оформлені через додаткові угоди до трудових договорів. Це забезпечує юридичну прозорість, відповідність донорським вимогам і підвищує відчуття підтримки серед працівників. Компенсації можуть бути фіксованими або здійснюватися за фактичними витратами.

Нематеріальні інструменти мотивації мають особливе значення для БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА», оскільки забезпечують психологічну стійкість, професійний розвиток та ефективну командну взаємодію в умовах підвищеного стресу та нестабільності. Для їх системного впровадження необхідно закріпити відповідні процедури та стандарти на рівні внутрішніх документів.

1. Регламенти гнучкого графіку та дистанційної роботи. Щоб забезпечити передбачуваність та єдині правила для всіх працівників, доцільно розробити Регламент гнучкої організації робочого часу. Документ має визначати формати роботи (офісний, дистанційний, змішаний), порядок узгодження змін графіку та

механізми контролю виконання завдань. Формалізація таких правил знижує стрес працівників і дає змогу адаптувати роботу до безпекової ситуації.

2. Політика психологічної підтримки персоналу. Для зменшення емоційного виснаження доцільно прийняти Політику психологічної підтримки, що включатиме групові та індивідуальні консультації, профілактичні заходи («тиждень балансу»), тренінги з емоційної стійкості та механізм звернення працівників по допомогу. Оптимально також визначити координатора, відповідального за реалізацію таких заходів.

3. Єдина платформа внутрішніх комунікацій. З метою підвищення оперативності та прозорості взаємодії рекомендується впровадити єдину комунікаційну платформу (наприклад, Slack або Google Workspace). Вона забезпечить централізацію інформації, створення тематичних каналів, зручний доступ до документів та проведення онлайн-зустрічей. Це сприятиме узгодженості роботи та зміцненню командної взаємодії.

4. Програма професійного розвитку. Для системного розвитку компетенцій персоналу доцільно створити Програму професійного розвитку, яка включатиме внутрішні тренінги, зовнішні навчальні модулі, менторські програми, участь у грантових освітніх проєктах та доступ до електронної бази знань. Програма має бути інтегрована з кадровою політикою та системою преміювання, що посилює її мотиваційний ефект.

Формалізація нематеріальних інструментів мотивації - гнучкого графіку, психологічної підтримки, внутрішніх комунікацій та професійного розвитку створює стійку систему підтримки персоналу та підвищує інституційну спроможність БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА». Такі заходи не потребують значних фінансових ресурсів, але мають суттєвий довгостроковий ефект у підвищенні залученості, стабільності кадрового складу та загальної ефективності роботи організації.

Для формування єдиної та передбачуваної системи стимулювання персоналу БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» доцільно розробити Положення про мотивацію персоналу. Положення має виконувати функцію

базового нормативного акта, що визначає принципи мотивації, порядок надання премій і надбавок, процедури компенсацій, правила впровадження нематеріальних стимулів, критерії оцінювання результативності та механізм перегляду мотиваційної політики. Його впровадження забезпечить уніфіковані стандарти мотивації в усіх підрозділах фонду, зменшить суб'єктивність управлінських рішень, інтегрує систему стимулювання в загальну кадрову політику, підвищить відповідність внутрішніх процесів грантовим вимогам і створить передбачувані та справедливі умови праці для персоналу.

Орієнтовну структуру документа доцільно представити у вигляді таблиці (табл. 3.4), що дозволить чітко визначити всі елементи системи та забезпечити логічну послідовність її впровадження.

Таблиця 3.4 – Орієнтовна структура Положення про мотивацію персоналу БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА»

Розділ документа	Зміст
1. Загальні положення	Мета документа, сфера дії, терміни та визначення
2. Принципи мотиваційної політики	Справедливість, прозорість, відповідність бюджету, гнучкість у воєнних умовах
3. Матеріальні стимули	Види премій, надбавок, компенсацій, джерела фінансування (гранти, адмінбюджет)
4. Нематеріальні стимули	Психологічна підтримка, навчання, внутрішні комунікації, гнучкий графік
5. Система КРІ та оцінка результативності	Критерії оцінювання, порядок збору даних та затвердження КРІ
6. Порядок прийняття рішення про виплати	Алгоритм погодження, відповідальні особи, періодичність перегляду
7. Порядок перегляду мотиваційних заходів	Умови змін, перегляд у разі зміни фінансування або воєнної ситуації
8. Заключні положення	Набуття чинності, порядок оновлення документа

Джерело: складено автором

Така структура дозволяє комплексно охопити всі аспекти мотиваційної системи та забезпечити її адаптивність.

Положення про мотивацію персоналу БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» має ґрунтуватися на принципах, які відповідають особливостям роботи благодійної організації в умовах війни. До ключових принципів належать:

– Прозорість і передбачуваність: усі стимули та процедури їх надання мають бути чітко регламентовані й доступні для ознайомлення, що підвищує довіру та зменшує ризик конфліктів.

– Справедливість і рівність: мотиваційні можливості повинні бути однаковими для працівників із порівнянним рівнем відповідальності, що сприяє згуртованості колективу.

– Гнучкість у воєнних умовах: система має враховувати ризики мобілізації, зміни безпекової ситуації та можливі затримки фінансування.

– Відповідність фінансовій спроможності: матеріальні стимули повинні узгоджуватися з бюджетами грантових програм та реальними ресурсами фонду.

– Результативність: мотивація має базуватися на досягненні чітко визначених і вимірюваних результатів, що підвищує ефективність діяльності організації.

KPI та критерії результативності мають забезпечувати зв'язок між мотиваційною системою та фактичними показниками діяльності, проаналізованими у розділі 2. Їх доцільно формувати на трьох рівнях: індивідуальному - виконання завдань, якість роботи, дотримання термінів і участь у навчанні; командному - досягнення проєктних результатів, ефективність взаємодії та рівень задоволеності бенефіціарів; організаційному - плинність кадрів, швидкість адаптації, динаміка продуктивності та стабільність реалізації програм у воєнних умовах. Такий підхід забезпечить об'єктивність оцінки та справедливість стимулювання персоналу.

Таблиця 3.5 – Приклад системи KPI для БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА»

Рівень	KPI	Інструмент вимірювання
Індивідуальний	Виконання завдань $\geq 90\%$	Щомісячні звіти
Командний	Успішність проєктів $\geq 85\%$	Донорські звіти
Організаційний	Плинність кадрів $< 10\%$	HR-аналітика

Джерело: складено автором

Система КРІ має бути інтегрована з механізмом преміювання та процедурою щорічної оцінки.

Для прийняття управлінських рішень щодо впровадження мотиваційних заходів у БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» необхідно оцінити їх економічний ефект. Аналіз має включати як прямі витрати (премії, навчання, компенсації), так і економію від зниження плинності кадрів, скорочення терміну адаптації та підвищення продуктивності персоналу. Розрахунок буде виконаний шляхом порівняння витрат на реалізацію заходів із потенційним скороченням витрат на рекрутинг, адаптацію та заміну персоналу, а також із приростом результативності роботи фонду.

Для БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» економічний ефект мотиваційних заходів проявляється у трьох ключових напрямках: зниженні плинності кадрів, зростанні продуктивності завдяки навчанню та скороченні втрат робочого часу через впровадження гнучкого графіка.

1. Ефект від зниження плинності кадрів. У розділі 2 встановлено, що відтік нових співробітників скоротився з 15 % до 8 %. Це зменшило потребу у додатковому рекрутингу, адаптації та покритті втрат продуктивності.

Для фонду з 15 працівниками та середньою вартістю заміщення одного співробітника близько 100 тис. грн щорічна економія становить:

- при плинності 15 % - 225 000 грн;
- при плинності 8 % - 120 000 грн;

Річний економічний ефект: 105 000 грн. - це результат удосконалення адаптації, наставництва та мотиваційної системи.

2. Ефект від навчання та підвищення продуктивності. Згідно з даними розділу 2, збільшення кількості тренінгів у фонді привело до приросту продуктивності працівників. Для групи з 10 співробітників з річним фондом оплати праці 3 млн грн та орієнтовним приростом продуктивності 3 % економічний ефект становить:

- приріст результативності: 90 000 грн;
- витрати на навчання: 75 000 грн;

Чистий економічний ефект: 15 000 грн на рік. Навчання також формує додатковий довгостроковий ефект - стабільніша якість роботи та нижча кількість помилок.

3. Ефект від гнучкого графіка. Запровадження гнучкого режиму роботи зменшило кількість лікарняних днів приблизно на 2 дні на одного працівника на рік. Для 15 співробітників загальне скорочення складає 30 робочих днів. За середньої вартості робочого дня близько 1190 грн економія становить 35 700 грн на рік. Окрім фінансового ефекту, гнучкий графік знижує рівень стресу та ризик вигорання, що додатково впливає на утримання персоналу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Орієнтовний економічний ефект від впровадження мотиваційних заходів у БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА»

Напрямок заходів	Складові ефекту	Оцінка річного ефекту, грн*
Зниження плинності кадрів	Менші витрати на рекрутинг, адаптацію, простої	≈ 105 000
Навчання і розвиток персоналу	Приріст продуктивності – вартість навчання	≈ 15 000
Гнучкий графік та зменшення лікарняних	Менше днів непрацездатності	≈ 35 700
Сумарний орієнтовний ефект		≈ 155 700

Джерело: складено автором

Розрахунки свідчать, що впровадження системи матеріальних і нематеріальних мотиваційних заходів у БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» забезпечує відчутний економічний ефект. Зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності внаслідок навчання та скорочення втрат робочого часу завдяки гнучкому графіку формують сумарну щорічну економію понад 150 тис. грн.

Для забезпечення системності та поетапності змін мотиваційної системи БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» доцільним є розроблення поквартального плану впровадження заходів на 12 місяців. План дозволяє узгодити реалізацію рекомендацій з внутрішніми ресурсами, грантовими циклами та зовнішніми ризиками, пов'язаними з воєнною нестабільністю. План-графік структурує як

матеріальні, так і нематеріальні заходи, а також визначає відповідальних осіб і орієнтовні результати, яких очікується досягти на кожному етапі.

Таблиця 3.7 – Поквартальний план впровадження заходів мотивації персоналу БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» на 12 місяців

Період	Ключові заходи	Відповідальні	Очікувані результати
I квартал (місяці 1–3)	<ul style="list-style-type: none"> Розробка та затвердження Положення про мотивацію персоналу. Введення регламенту гнучкого графіка. Аналіз партнерських пропозицій щодо медичних пакетів. Створення внутрішньої комунікаційної платформи (Google Workspace/Slack). 	Директор, HR-менеджер	Формалізація системи, покращення комунікації, підвищення передбачуваності умов праці.
II квартал (місяці 4–6)	<ul style="list-style-type: none"> Запуск програми психологічної підтримки. Початок переговорів щодо фінансування грантових надбавок. Запуск менторської програми для нових співробітників. Формування внутрішньої бази знань. 	HR, координатори проєктів	Зменшення стресу, підвищення якості адаптації, зміцнення корпоративної культури.
III квартал (місяці 7–9)	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження надбавок та премій у межах донорських проєктів. Реалізація перших тренінгів у межах Програми професійного розвитку. Перегляд та уточнення КРІ. Запуск додаткових угод щодо компенсацій витрат. 	Директор, бухгалтери, HR	Підвищення фінансової стабільності персоналу, зростання професійності, формалізація оцінки результатів.
IV квартал (місяці 10–12)	<ul style="list-style-type: none"> Моніторинг ефективності мотиваційних заходів. Проведення опитування задоволеності персоналу. Перегляд Положення про мотивацію та корекція стимулів. Формування річного аналітичного звіту щодо впливу заходів. 	HR, адміністрація, керівники підрозділів	Кількісна оцінка ефективності, корекція політики, планування наступного циклу мотивації.

Джерело: складено автором

Запропонований план забезпечує поступовість змін та враховує обмеження фонду як фінансові, так і організаційні. Особливістю підходу є те, що на перших етапах пріоритет надається заходам, які не потребують значних ресурсів (регламент гнучкого графіка, комунікаційна платформа, менторство). Це дозволяє швидко знизити рівень стресу, підвищити якість взаємодії та зміцнити корпоративну культуру. У другому та третьому кварталах акцент робиться на

економічно вагомих заходах грантових надбавках, навчальних програмах, компенсаціях витрат. Завершальний квартал передбачає комплексний аналіз впроваджених заходів та підготовку до нового річного циклу. Таким чином, план-графік є реалістичним, адаптованим до контексту війни та дозволяє забезпечити поетапне, контрольоване та результативне впровадження мотиваційної політики.

У процесі впровадження оновленої системи мотивації БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» має враховувати кілька ключових ризиків, що безпосередньо впливають на стабільність кадрової роботи та ефективність реалізації програм.

Першим значущим ризиком є мобілізація персоналу, яка може призвести до втрати працівників, що виконують критичні функції. Зменшити вплив цього фактора дозволяє створення системи дублювання посад, резервних команд та перехресне навчання, що забезпечує безперервність операцій.

Другим є ризик нестабільного фінансування, пов'язаний із можливими затримками грантових виплат чи змінами у пріоритетах донорів. Його мінімізація передбачає диверсифікацію джерел фінансування, формування резервного фонду та регулярне коригування бюджету мотиваційних заходів.

Третім важливим ризиком виступає зростання навантаження на персонал у періоди активізації гуманітарних програм. Його можна контролювати через удосконалення планування, перерозподіл функцій, гнучкі режими роботи та впровадження програм психологічної підтримки.

Окремої уваги потребує ризик погіршення внутрішньої комунікації, який зростає за умов розширення штату та дистанційної роботи. Запровадження єдиної комунікаційної платформи, стандартизація процесів обміну інформацією та регулярні координаційні зустрічі допомагають забезпечити узгодженість дій.

Важливо, що активне управління цими ризиками є необхідною умовою стійкості мотиваційної політики та збереження кадрового потенціалу фонду в умовах воєнної невизначеності.

Загалом реалізація запропонованої системи мотивації дозволить БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» суттєво підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити стійкість операційної діяльності в умовах воєнної нестабільності. Очікувані результати проявлятимуться на кількох ключових рівнях. Передусім прогнозується зростання продуктивності праці, що зумовлено систематизацією професійного розвитку, упровадженням КРІ та покращенням організації робочого часу. Позитивна динаміка, відображена у розділі 2, посилюватиметься завдяки комплексності запропонованих заходів.

Важливим наслідком стане покращення адаптації нових працівників. Уже зафіксоване зниження плинності з 15 % до 8 % свідчить про ефективність оновленої системи наставництва та регламентування процесів, що надалі сприятиме скороченню термінів входження в посаду та підвищенню узгодженості командної роботи. Очікується і зростання задоволеності та залученості персоналу, що забезпечуватиметься гнучкими умовами праці, підсиленою психологічною підтримкою, якісними внутрішніми комунікаціями та чіткими правилами взаємодії. Це сприятиме зміцненню довіри, зниженню рівня стресу та формуванню стабільного психологічного клімату.

У ширшій перспективі впровадження системи мотивації сприятиме підсиленню інституційної спроможності фонду. Стандартизовані механізми управління персоналом, менша залежність від окремих фахівців та підвищення стійкості до кадрових ризиків покращать здатність організації розширювати діяльність і конкурувати за грантові ресурси. Отже, сформована мотиваційна система створює кадровий фундамент, який забезпечує БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» не лише стабільність у кризових умовах, а й потенціал для подальшого розвитку та ефективної реалізації гуманітарних програм.

ВИСНОВКИ

У роботі було досліджено мотивацію працівників організації у кризових умовах (БО «Благодійний Фонд Наша Ненька»).

Визначено, що мотивація персоналу неприбуткових організацій – це ключовий чинник визначення ефективності та стабільності функціонування самих організацій. У контексті роботи благодійних організацій саме мотивація є заохочувальним фактором для досягнення мети організацій і координацію власних потреб з потребами фонду/благодійної організації.

БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» є благодійною організацією, яку було зареєстровано у м. Київ 20.02.2023 р. Основною метою діяльності благодійної організації являється реалізація послуг для населення, зокрема соціальна допомога.

Методичні аспекти мотивації працівників є складними та багатовимірними. Вони охоплюють теоретичні основи мотиваційних процесів, вибір відповідних інструментів стимулювання, аналіз мотивів і потреб працівників, а також врахування зарубіжного досвіду та його адаптацію до українських реалій. Добре побудована система мотивації підвищує продуктивність, зміцнює задоволеність працівників роботою та загалом сприяє успіху підприємства.

Досліджено, що внутрішні комунікації та корпоративна культура разом виконують стабілізуючу та мотиваційну функції у діяльності БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА». Такий баланс допомагає адаптуватися до викликів воєнного часу та підвищує результативність соціально-гуманітарних програм фонду. Постійне удосконалення цих напрямів створює сприятливе середовище для розвитку персоналу, зміцнює командну взаємодію та підсилює внутрішню мотивацію працівників.

У розділі 3 надано рекомендації щодо покращення системи мотивації організації. Реалізація запропонованої системи мотивації дозволить БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» суттєво підвищити ефективність роботи

персоналу та забезпечити стійкість операційної діяльності в умовах воєнної нестабільності. Очікувані результати проявлятимуться на кількох ключових рівнях. Передусім прогнозується зростання продуктивності праці, що зумовлено систематизацією професійного розвитку, упровадженням КРІ та покращенням організації робочого часу. Позитивна динаміка, відображена у розділі 2, посилюватиметься завдяки комплексності запропонованих заходів.

Важливим наслідком стане покращення адаптації нових працівників. Уже зафіксоване зниження плинності з 15 % до 8 % свідчить про ефективність оновленої системи наставництва та регламентування процесів, що надалі сприятиме скороченню термінів входження в посаду та підвищенню узгодженості командної роботи. Очікується і зростання задоволеності та залученості персоналу, що забезпечуватиметься гнучкими умовами праці, підсиленою психологічною підтримкою, якісними внутрішніми комунікаціями та чіткими правилами взаємодії. Це сприятиме зміцненню довіри, зниженню рівня стресу та формуванню стабільного психологічного клімату.

У ширшій перспективі впровадження системи мотивації сприятиме підсиленню інституційної спроможності фонду. Стандартизовані механізми управління персоналом, менша залежність від окремих фахівців та підвищення стійкості до кадрових ризиків покращать здатність організації розширювати діяльність і конкурувати за грантові ресурси. Отже, сформована мотиваційна система створює кадровий фундамент, який забезпечує БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА» не лише стабільність у кризових умовах, а й потенціал для подальшого розвитку та ефективної реалізації гуманітарних програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Strategies to help nonprofit staff stay engaged. *Updated Sep 29, 2024.*
URL: <https://www.oneninedesign.net/blog/staff-engagement>
2. How to motivate employees in a nonprofit organization (NPO). *Updated May 2024.* URL: <https://www.oneninedesign.net/blog/motivate-npo-employees>
3. Behnaz Pakdel. The Historical Context of Motivation and Analysis Theories Individual Motivation. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 3 No. 18; October 2013. URL: https://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_18_October_2013/23.pdf
4. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В.В. Биба, Н.Б. Теницька // *Економіка та суспільство : електронне наук. вид.* – Мукачево : МДУ, 2017. – Вип. № 10. – С. 166-171. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10>
5. Осадчук, О. В. (2024). Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (14). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10>
6. Кирич Н. Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 6, т. 3. С. 139–141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6%283%29__29 (дата звернення 18.03.2025).
7. Eric Oliver. Your best team: Employee engagement strategies for nonprofits. November 14, 2024. URL: <https://momentivesoftware.com/employee-engagement-strategies-for-nonprofits/>
8. Суслов П.В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський. Американський та японський підходи. *Інвестиції: практика та досвід* № 21/2024

9. Палінчак В. М. Американський стиль менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. (1)(40). http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvuuped_2017_1_55
10. Бондар, Т., Краснонос, А. (2023). СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
11. 15 Effective Ways to Motivate Employees as a Manager. URL: <https://www.togetherplatform.com/blog/15-effective-ways-to-motivate-your-employees-as-a-manager>
12. Motivation of employees. URL: <https://ligsuniversity.com/motivation-of-employees/>
13. Don, O. D., Privarnikova, I. Y. (2016). Non-material component of group labor motivation. European Journal of Management Issues, (7), 185-193. <https://doi.org/10.15421/191619>
14. Yana Parshina. Non-Material Motivation: Why It Matters and How It Works. October 2nd, 2024. URL: <https://hackernoon.com/non-material-motivation-why-it-matters-and-how-it-works>
15. Пилипенко І.О. Шляхи удосконалення мотивації праці в системі менеджменту підприємства // Вінницький національний технічний університет. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21169/4005.pdf?sequence=3>
16. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми : збірник наукових праць. Вінниця : ТОВ «Друк плюс», 2021. Вип. 60. URL: https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/5054/1/VDPU_Mintii_2021.pdf
17. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми : збірник наукових

праць. Вінниця: ТОВ «Друк плюс», 2021. Вип. 60. 465 с.
URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/28313.pdf>

18. Сікора, Я., Іванова, С., Кільченко, А. (2024). РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ НАУКОВИХ І НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАСОБАМИ ВІДКРИТИХ ОСВІТНЬО-НАУКОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД. Освіта. Інноватика. Практика, 12(5), 73–79. URL: <https://oip-journal.org/index.php/oip/article/view/349>

19. Інформація про БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА»
<https://opendatabot.ua/c/45034401>

20. Інформація про БО «Благодійний фонд НАША НЕНЬКА»
<https://vkursi.pro/card/bo-bf-nasha-nenka-45034401>.

21. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. Інтелект ХХІ. 2021. № 2. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_2_8

22. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.

23. Ковальчук В.Г., Лавришина В.Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. Економіка та право. 2018. № 3. С. 80-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2018_3_9

24. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.

25. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 1. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_1_5

26. Коротченко К., Шпортюк Н.Л. Мотивація праці в системі менеджменту торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі. Матеріали II Міжнародної

науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.)
Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 95-96.

27. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. Аналітичнопорівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 178-182.

28. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. С. 5-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_3_79

29. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с. 28. Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 3(2). С. 31- 36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)_7)

30. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_11

31. Ліба Н.С., Головачко В.М., Максименко Д.В., Павлюх Б.Б. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 67-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6(1)_12)

32. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. Acta Academiae Veregsasiensis. Economics. 2022. Вип. 1. С. 60-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2022_1_6

33. 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.

34. Марченко О.І., Вощула К.О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 11. С. 12- 16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_4

35. .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.
36. Минка Ю.В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 36. С. 113-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_36_46
37. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с. 80
38. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14
39. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
40. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
41. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20
42. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 11(3). С. 42-46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(3\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(3)_7)
43. Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 11(2). С. 21-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(2)_5)

44. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10

45. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. Вип. 3. С. 47-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2021_3_6

46. Радченко О.П., Мелешко С.О. Детермінанти та передумови створення мотиваційного механізму в умовах глобалізації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 11. С. 23-26. 81

47. Райчук Д.В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 2. С. 49-52.

48. Свидрук І.І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 38. С. 42-45.

49. Своробович Л.М. Організаційно-економічне забезпечення мотиваційної складової в контексті стратегічного управління стійким розвитком підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 1. С. 158-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2021_1_15

50. Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2021. Вип. 5. С. 121-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16

51. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 3. С. 92-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11

52. 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.

53. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.

54. Тарасенко О.Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. Менеджер. 2018. № 4. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_4_15_82

55. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 7(2). С. 498-502. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7\(2\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7(2)_45)

56. Тимченко О.І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58

59. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Рекуненко І.І. та ін. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 254-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31

57. Фединець Н.І., Коцупей В.М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2020. № 10(1). С. 110-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(1)_15)

58. Федуняк І.О., Гурська І.С., Габор В.С. Вплив соціально-економічних чинників на мотивацію персоналу аграрних підприємств. Агросвіт. 2022. № 23. С. 32-37.

59. Ханяк К.В., Саламон О.Л., Далик М.В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. Перспективи та інновації науки. 2023. № 12. С. 782-792. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_12_67.

60. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с. 83.

ДОДАТКИ

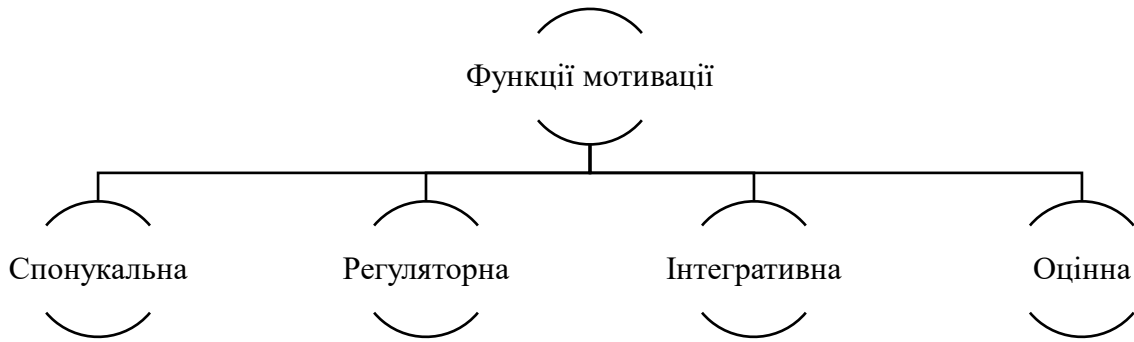


Рис. А.1 – Ключові функції мотивації праці

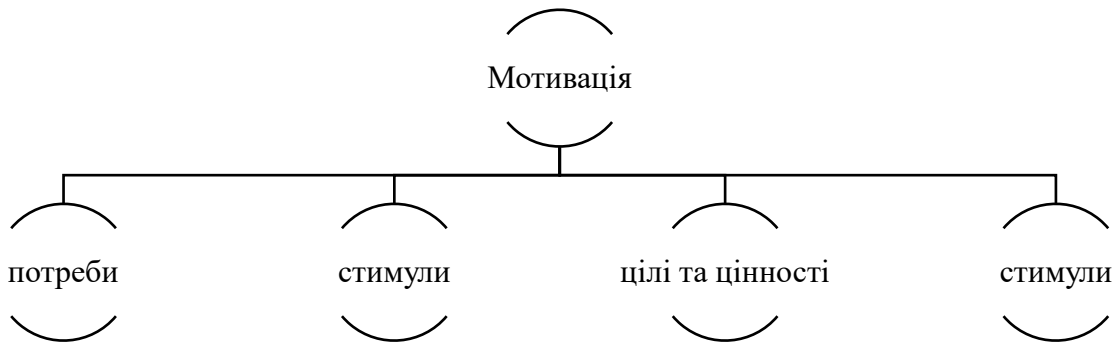


Рис. А.2 – Ключові складові мотивації праці

Джерело: [7, 20]



Рис. А.3 – Значення мотивації праці

Джерело: [8;14;19]