



УДК 65.012.1:316.7

## MODERN FEATURES OF HR TRANSFORMATIONAL CHANGES AND MARKETING COMMUNICATIONS IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

### СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН HR ТА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Ivanchenko H.V. / Іванченко Г.В.***c.e.s., as.prof. / к.е.н., доц..*

ORCID:0000-0002-5654-1514

**Bondarchuk L.V. / Бондарчук Л.В.***c.e.s., as.prof. / к.е.н., доц..*

ORCID: 0000-0001-9414-5515

**Semeniuk I. Y. / Семенюк І.Ю.***c.e.s., as.prof. / к.е.н., доц..*

ORCID: 0000-0002-9211-4907

**Veslova Y. V. / Веслова Я.В.***senior teacher / ст. викладач*

ORCID: 0009-0005-7273-6150

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics  
of the State University of Trade and Economics, Vinnitsia, Soborna 87, 21050,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Державний торговельно-економічний університет, Вінниця, Соборна 87, 21050*

**Анотація.** У статті досліджено сучасні підходи до управління людськими ресурсами в громадських організаціях та обґрунтовано потребу формування нової моделі моніторингу розвитку команди. В умовах швидких суспільних трансформацій та обмежених ресурсів громадського сектору ефективне управління персоналом визначається як ключовий чинник організаційної спроможності, стійкості та впливовості громадських організацій. Розкрито зміст і функції HR-менеджменту в ГО та інституціях місцевого самоврядування, проаналізовано особливості роботи з командами в умовах постійних змін, волонтерської участі та нестабільності зовнішнього середовища.

Особливу увагу приділено питанням професійного розвитку персоналу, формуванню сучасних систем мотивації, розвитку корпоративної культури, інструментам навчання й підвищення кваліфікації, а також запровадженню єдиних стандартів і політик, що забезпечують прозорість, відповідальність та ефективність діяльності ГО. Проведено аналіз чинників, що визначають кадровий потенціал організацій громадянського суспільства, включаючи лідерство, рівень освіти, професійний досвід, ціннісні орієнтації та доступ до можливостей розвитку.

У роботі запропоновано підходи до вдосконалення кадрової політики, зокрема визначено типи кадрових моделей, інструменти планування та добору персоналу, методи оцінювання результативності й підвищення залученості команди. Наголошено на важливості застосування інноваційних HR-технологій, розвитку кадрового резерву та волонтерської мережі, а також формування відкритої, етичної та превентивної кадрової політики.

Результати дослідження спрямовані на підвищення ефективності управління людськими ресурсами в громадських організаціях та органах місцевого самоврядування, зміцнення їхньої організаційної спроможності, підвищення якості роботи з громадою та посилення довіри з боку партнерів і донорських структур. Запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані керівниками ГО, HR-фахівцями та експертами з



організаційного розвитку для системного вдосконалення роботи з персоналом у неприбутковому секторі.

**Ключові слова:** громадська організація; HR-менеджмент; управління персоналом; кадрова політика; кадровий потенціал; професійний розвиток; мотивація персоналу; корпоративна культура; моніторинг команди; компетентності; організаційна спроможність; навчання та підвищення кваліфікації; волонтерський менеджмент; інструменти HR; розвиток людських ресурсів..

## Вступ.

Імплементация сучасних підходів до управління людськими ресурсами у діяльність громадських організацій потребує глибокого переосмислення та створення нової моделі моніторингу розвитку команди [1]. Для громадського сектору, де зміни є постійними, а ресурси - обмеженими, особливо важливо забезпечити системну трансформацію кадрового потенціалу як ключової складової управління змінами [11]. Ефективне управління людським капіталом стає основою стабільного організаційного зростання, підвищення спроможності ГО та здатності команди швидко опанувати нові компетентності відповідно до стратегічних напрямів розвитку та потреб громади [3].

Досягнення стратегічних цілей у сфері розвитку персоналу громадської організації вимагає вирішення кількох базових завдань. Насамперед - формування команди, структура й професійний рівень якої відповідають актуальним викликам, очікуванням цільових груп та партнерів. Потрібне постійне професійне зростання членів команди, розвиток навичок, що сприяють ефективній роботі в умовах динамічних змін. Особливу роль відіграє створення дієвої системи мотивації, яка враховує як психологічні особливості залучення до діяльності в ГО, так і механізми підтримки внутрішньої корпоративної культури, що об'єднує команду навколо спільних цінностей та місії.

Важливим завданням також є створення сучасної моделі навчання та підвищення кваліфікації, яка орієнтована на розвиток компетентностей, необхідних в умовах активної взаємодії з громадою, партнерами, донорами та іншими зацікавленими сторонами [8]. Крім того, для ефективності внутрішніх процесів необхідно впроваджувати єдині стандарти роботи та принципи управління, що забезпечують високу якість діяльності та сприяють прозорості й відповідальності в роботі персоналу громадської організації [9].



Метою нашого дослідження як організації, що активно працює з розвитком людського капіталу в громадському секторі, є формування сучасних підходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в громадських організаціях і партнерських інституціях місцевого самоврядування [10]. Особливий акцент робиться на забезпеченні цілісності, системності та стратегічної спрямованості роботи кадрових служб і команд, що відповідають за розвиток людських ресурсів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі ключові завдання:

- розкрити зміст і функції управління персоналом у громадських організаціях та в інституціях місцевого самоврядування, які взаємодіють із територіальними громадами, та визначити особливості роботи з командами в умовах постійних змін;
- узагальнити дієві механізми реалізації кадрової політики, які можуть бути адаптовані для громадських організацій та органів місцевого самоврядування, враховуючи специфіку волонтерської діяльності, участі громади та нестабільність ресурсів;
- провести аналіз і моніторинг існуючої системи управління персоналом у партнерських інституціях або в конкретній громадській організації, щоб визначити сильні сторони, проблемні зони та потенціал для розвитку;
- оцінити потреби працівників і волонтерів у підвищенні кваліфікації та розвитку професійних компетентностей, а також визначити оптимальні підходи до відбору нових членів команди, включаючи конкурсні механізми й залучення талантів з різних секторів;
- здійснити оцінювання результативності та ефективності роботи персоналу, орієнтуючись на принципи відкритості, прозорості та відповідальності, які є основою діяльності громадського сектору;
- сформувані комплекс практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних HR-технологій, які сприятимуть підвищенню ефективності кадрової роботи, залученню талантів, розвитку корпоративної культури та



зміцненню організаційної спроможності;

- надати пропозиції щодо використання сучасних інструментів управління персоналом, адаптованих до умов громадських організацій і місцевого самоврядування, з урахуванням динаміки потреб громади та стратегічних цілей розвитку.

Управління людськими ресурсами в громадській організації має критичне значення для її сталого розвитку та суспільного впливу. В громадському секторі персонал – це головний актив, який визначає якість проектів, ефективність діяльності та рівень довіри з боку партнерів і громади. Як людина, яка створила та багато років керує громадською організацією, можу стверджувати, що системний підхід до HR-процесів є основою успішності будь-якої ГО.

Сучасні умови діяльності організацій громадянського суспільства, динаміка реформ, конкуренція за ресурси та високі вимоги донорів роблять кадрову політику однією з ключових сфер управління [12]. Від професійного рівня команди залежить здатність організації здійснювати зміни, реалізовувати проекти, впливати на політики, ефективно взаємодіяти з громадою та владою.

У ГО персонал виконує роль не лише виконавців завдань, а й агентів змін [13]. Це команда, що формує організаційну культуру, стандарти прозорості, підзвітності, етичної поведінки, цінностей демократії та участі. Тому управління людськими ресурсами в громадському секторі потребує оновлених підходів, адаптованих до специфіки неприбуткових організацій, принципів відкритості та участі [14].

Особливістю ГО є те, що інструменти управління персоналом, характерні для бізнесу, не завжди можна застосувати напямучу [12]. Матеріальна мотивація має значно менший діапазон впливу, тому зростає роль нематеріальних стимулів - можливості професійного розвитку, участі у важливих соціальних процесах, реалізації власних цінностей, гнучкості, атмосфери довіри та співпраці [7].

Метою управління персоналом у ГО є досягнення максимальної відповідності між цінностями організації, її стратегією та професійними можливостями працівників, волонтерів і членів команди.



У контексті громадської організації поняття «персонал» включає всіх залучених до діяльності: штатних працівників, волонтерів, консультантів, експертів та членів правління [14]. Це люди, які працюють на основі контрактів, меморандумів, домовленостей або добровільного внеску. Їхня продуктивність залежить від того, наскільки якісно вибудовані внутрішні процеси: комунікація, координація, навчання, підтримка, оцінювання результатів, стратегічне планування розвитку команди [11].

На відміну від терміна «кадри», який у традиційних організаціях стосується штатних підготовлених працівників, у ГО ключовим є саме *людський потенціал* - індивідуальні компетентності, залученість, мотивація, здатність працювати в команді та поділяти цінності організації.

У громадських організаціях управління персоналом будується на поєднанні кількох груп методів, кожна з яких має свій унікальний вплив на розвиток команди. Передусім застосовують економічні стимули: працівники можуть отримувати винагороди в рамках грантових проєктів, користуватися соціальними гарантіями чи компенсаціями, а також мати доступ до професійного навчання, що підвищує їхню мотивацію та залученість.

Поряд із цим важливе місце займають адміністративні інструменти. Вони забезпечують чіткість і порядок у роботі завдяки визначеним посадовим інструкціям, прозорим HR-політикам, антикорупційним та safeguarding-процедурам, а також внутрішнім регламентам. Саме ці правила допомагають зрозуміло розподіляти ролі, завдання та рівень відповідальності в команді.

Не менш значущими є соціально-психологічні методи, спрямовані на зміцнення внутрішнього клімату в організації. Сюди входить командотворення, формування атмосфери безпеки й підтримки, робота з емоційним вигоранням, розвиток лідерських якостей, а також створення культури довіри, взаєморозуміння та відкритого діалогу. Саме поєднання цих підходів дозволяє ГО ефективно розвивати свій людський потенціал і будувати сильні, згуртовані команди.

Саме соціально-психологічні методи найчастіше є визначальними для ГО,



де важливо підтримувати мотивацію людей, які працюють не заради прибутку, а заради соціальної місії [6]. В багатьох країнах громадський сектор демонструє, що ефективні організації - це ті, де професійність команди поєднується із ціннісною орієнтацією та культурою прозорості. Впровадження сучасних HR-підходів дозволяє ГО стати сильними партнерами для влади, донорів та громад.

Ключове завдання управління персоналом у ГО - забезпечення розвитку команди, підвищення її професійності, прозорості процесів та ефективного використання людських ресурсів [2]. Це включає:

- планування кадрових потреб;
- залучення та адаптацію команди;
- професійний розвиток та навчання;
- створення політик і процедур;
- формування культури співпраці;
- оцінку результативності персоналу;
- мінімізацію ризиків (конфлікти, вигорання, демотивація).

Важливо, щоб у громадському секторі застосовувались чіткі та справедливі принципи управління персоналом: законність, прозорість, відповідальність, рівні можливості, ефективність, розвиток потенціалу працівників.

Стабільність команди досягається через інвестування у людей: навчання, менторство, професійні програми, коучинг, обміни, підвищення кваліфікації. Адже саме компетентна команда здатна забезпечити сталі результати проєктів і довгостроковий розвиток організації.

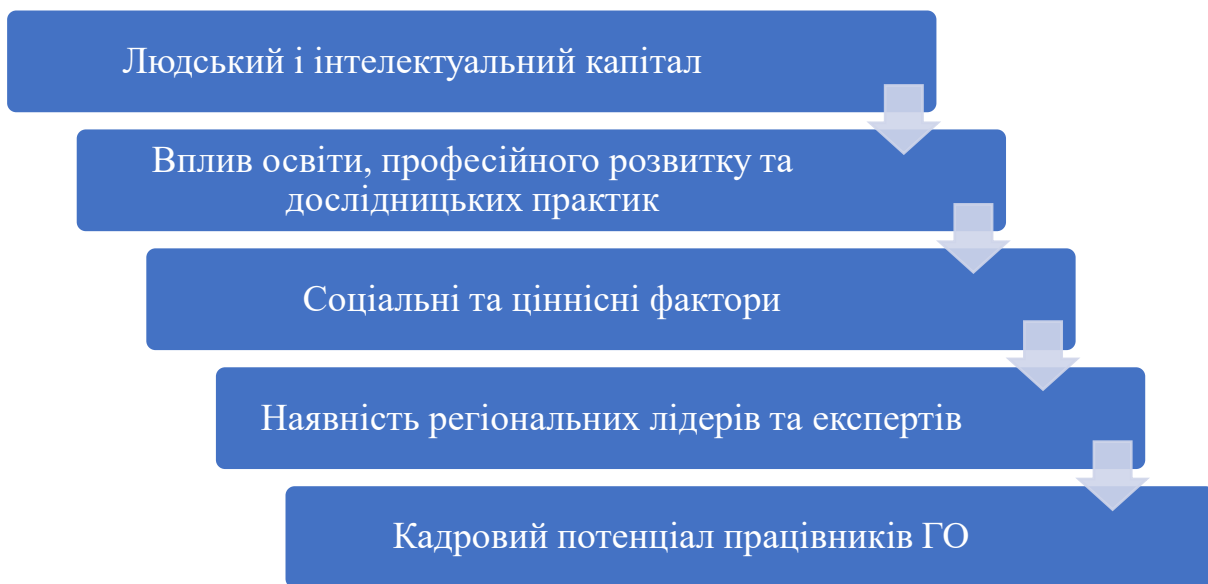
Створення сприятливих умов праці, ефективної системи мотивації, можливостей кар'єрного та особистісного зростання, а також формування престижності роботи в громадському секторі є необхідністю, без якої неможливо забезпечити високий рівень ефективності організації.

Отже, успіх громадської організації значною мірою визначається людським ресурсом - командою, яка здатна реалізовувати соціальні зміни, втілювати проєкти та впроваджувати нові підходи. Саме тому професійний HR-менеджмент стає базовою умовою розвитку ГО.



В умовах євроінтеграційного курсу України та активізації міжнародного партнерства особливого значення набуває людський потенціал громадських організацій. Саме від компетентності, відповідальності та ціннісної орієнтації команди залежить якість рішень, ефективність реалізації проєктів, довіра громад та партнерів, а також репутація нашої організації на національному й міжнародному рівнях [12].

У роботі громадського сектору кадрова політика має бути не формальною, а усвідомлено вибудованою системою, що забезпечує появу й розвиток мотивованих і професійних людей, готових працювати на користь суспільства. На практиці формування ефективної команди ГО визначається кількома групами чинників (рисунок 1).



**Рисунок 1. Ключові фактори, що впливають на кадрову ситуацію в громадській організації**

У громадському секторі важливо мати команду з лідерським потенціалом, ціннісною орієнтацією на служіння громаді та здатністю приймати стратегічні рішення. Не менш критичними є прозорі механізми оцінювання та відбору персоналу. Рівень регіональної та національної освіти, доступ до якісних тренінгів і можливість участі у професійних програмах напряду визначають кадрову готовність ГО до реалізації складних проєктів.



У громадських організаціях важливу роль відіграє спільність місії, цінностей, формування культури довіри та командної взаємодії. Саме ціннісний фундамент забезпечує стабільність колективу та його розвиток [8]. ГО надзвичайно залежні від компетентних лідерів із стратегічним мисленням, які здатні представляти організацію, адвокатувати інтереси громади та вести діалог із партнерами. Ефективність діяльності безпосередньо залежить від рівня професіоналізму співробітників, їхнього розуміння проєктного циклу, стандартів роботи з громадськістю та донорськими структурами.

Розроблення кадрової політики в громадській організації — це цілісний процес, який будується на стратегічному баченні та глибокому розумінні особливостей роботи третього сектору. Спираючись на управлінський досвід, можна сказати, що все починається з чіткого визначення людей, які відповідають за роботу з персоналом: хто координує HR-процеси, хто займається добором кадрів, хто відповідає за розвиток команди. Важливо правильно розподілити функції та зони відповідальності, щоб уникнути хаосу й дублювання обов'язків.

Далі організація формує свої кадрові цілі — реалістичні, досяжні та узгоджені зі стратегією. Так визначаються пріоритети: яких фахівців потрібно залучити, які компетенції важливо розвивати, яким має бути кадровий резерв. На цьому етапі обираються й HR-інструменти, найбільш прийнятні для ГО: волонтерські програми, проєктні ролі, наставництво, гнучкі формати співпраці чи зайнятості. Всі кадрові рішення мають ґрунтуватися на дотриманні законодавства, етичності, прозорості та внутрішніх політик.

Як система, кадрова політика громадської організації охоплює широкий охоплення напрямів: від формування персоналу та розвитку волонтерської мережі до організації навчання, наставництва та прозорого добору кадрів. Вона також включає роботу над організаційною культурою, підтримання ціннісної єдності команди, створення мотиваційних умов і розвиток внутрішніх лідерів. Кожна ГО фактично формує власну модель роботи з людським капіталом — гнучку, соціально відповідальну й етичну.

Типи кадрової політики можуть різнитися залежно від підходу. За ступенем



усвідомленості HR-процесів організація може діяти ситуативно (пасивна політика), реагувати на проблеми (реактивна), запобігати ризикам (превентивна) або працювати на випередження, стратегічно плануючи кадровий розвиток (активна). З погляду відкритості організація може тяжіти до відкритої моделі, активно залучаючи волонтерів, експертів та партнерів, або до закритої — коли кадровий ріст орієнтований передусім на внутрішні ресурси. У сучасній практиці найефективнішою вважається саме відкрита превентивна або активна політика, адже вона сприяє професіоналізації та зміцненню команди.

Щодо напрямів кадрової роботи, то вони охоплюють усе — від стратегічного кадрового планування до створення сприятливих умов для розвитку персоналу. ГО прогнозує нові посади відповідно до грантових програм, проводить системний добір, оцінку та адаптацію працівників. Організація інвестує в професійне навчання, впроваджує мотиваційні механізми та формує середовище, де співробітники відчують залученість і підтримку. Значну увагу приділяють профілактиці емоційного вигорання, зміцненню організаційної культури та вдосконаленню HR-процесів. Завдяки такому підходу громадські організації здатні будувати ефективні, міцні та стійкі команди. Кадрова політика громадської організації - це не лише система процедур, а ціннісний фундамент, який спрямовує діяльність команди, визначає її ефективність та репутацію. Саме від того, наскільки грамотно та системно організована HR-робота, залежить спроможність ГО реалізовувати проекти, підтримувати довіру громад та партнерів і робити реальний внесок у розвиток країни.

Як керівник громадської організації з багаторічним досвідом HR-менеджменту, я переконана, що сталий розвиток ГО напряму залежить від того, наскільки якісно організована система управління людьми - як штатними працівниками, так і волонтерами та експертами, залученими на проєктній основі.

У громадському секторі мотивація персоналу має комплексний характер, тут важливу роль відіграє не лише фінансове заохочення, а й нематеріальні стимули: відчуття значущості внеску, цінність місії, можливості для розвитку, залучення у прийняття рішень.



Ефективна програма мотивації в ГО повинна:

- враховувати індивідуальні потреби кожного члена команди;
- поєднувати матеріальні та нематеріальні методи підтримки;
- сприяти формуванню командного духу через спільні проєкти та цінності;
- надихати на участь у місії та стратегічних цілях організації.

Для ГО надзвичайно важливо працювати з внутрішньою мотивацією: люди не просто «виконують роботу», вони рухають суспільні зміни.

Етичні стандарти в ГО формують культуру взаємодії як усередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами.

Ефективне управління персоналом у громадській організації - це поєднання цінностей, гнучких HR-інструментів та інноваційних підходів.

Сучасні ГО потребують:

- команд з високим рівнем мотивації та відповідальності;
- прозорої системи взаємодії;
- постійного навчання та розвитку;
- культури довіри, підтримки та залученості;
- орієнтації на людей як на головний ресурс організації.

Саме команда - головний рушій успіху та сталості громадської організації.

У діяльності громадських організацій питання ефективного управління персоналом та організаційного розвитку стоїть так само гостро, як і в органах влади чи бізнесі. Сучасні виклики, з якими стикаються українські НУО, – це потреба в інституційній спроможності, професійній команді, прозорому управлінні та сталій організаційній моделі. Підвищення якості управління персоналом у ГО стає можливим лише тоді, коли організація цілеспрямовано інтегрує міжнародні практики та стандарти, орієнтовані на демократичні цінності, підзвітність і професійність.

Україна, як держава, що розвивається в європейському напрямі, проходить глибокі економічні й соціальні трансформації, і громадські організації відіграють у цьому ключову роль. Залучення міжнародного досвіду – одне з головних джерел якісних змін у кадровій політиці наших інституцій.



Європейські підходи до управління людськими ресурсами дають змогу побудувати ефективні моделі навчання, підвищення кваліфікації, стратегічного планування та залучення команди.

В реаліях українського громадського сектору особливо відчутними є наслідки надмірної централізації влади, нестачі інституційної підтримки, а також низького рівня кадрової культури в багатьох організаціях. Ці системні проблеми – корупція, нестабільність політики, обмеженість фінансування – впливають і на роботу НУО, зокрема на можливість будувати сильну, мотивовану та професійну команду [2].

Саме тому, працюючи з кадровими стратегіями в громадській організації, ми акцентуємо увагу на принципах, які лежать в основі європейських моделей *good governance*: прозорість, підзвітність, компетентність, орієнтація на потреби громади. Ключові міжнародні документи, включно з принципами Ради Європи та ООН, формують для ГО стандарти, яких ми дотримуємося в кадровій політиці: стратегічне бачення розвитку персоналу, впровадження проектного менеджменту, належні умови для професійного навчання, ефективні внутрішні комунікації та залучення стейкголдерів.

Важливою умовою якісного управління в громадських організаціях є забезпечення організаційної автономії, зокрема фінансової й кадрової.

Надмірна залежність від зовнішніх джерел фінансування або відсутність чітких механізмів кадрової політики призводять до нестійкості та високої плинності кадрів. Практика міжнародних партнерів доводить: сильні організації починаються зі стратегічного HR-менеджменту.

Імплементация міжнародного досвіду в HR-політику громадських організацій – це не мода, а необхідність для сталого розвитку українського третього сектору. Застосування принципів *good governance*, адаптація європейських моделей управління персоналом і стратегічний підхід до розвитку команд дозволяють громадським організаціям бути ефективними, спроможними та конкурентними.



**Таблиця 1. Підходи та моделі різних країн ЄС, корисні для українських ГО**

Країна	Ознаки
Польща	Польські інституції демонструють високий рівень стандартизації в управлінні людськими ресурсами: стратегічні HR-плани, чіткі системи навчання, забезпечення доступності інформації про вакансії. Для громадських організацій це хороший приклад формування кадрової політики, яка працює на довгостроковий розвиток.
Латвія	Латвійська модель показує, наскільки важливо реорганізувати системи управління персоналом відповідно до актуальних викликів. Їхній досвід доводить: без адаптації HR-процесів організації втрачають ефективність.
Німеччина	Німеччина працює з чіткою кадровою структурою та принципами відповідальності. Для ГО корисною є практика рівнів компетентності, чітких посадових статусів, системи оцінювання й запобігання корупційним ризикам.
Іспанія	Іспанська модель ієрархічності та кар'єрного зростання демонструє важливість внутрішнього розвитку працівників. Для ГО це підкреслює необхідність систем кар'єрного менеджменту, зокрема для збереження ключових фахівців.
Франція	Французька система державної служби наголошує на стабільності, професійності та великих можливостях для службової кар'єри. Для громадського сектору це приклад того, як важливо будувати професійне середовище, де розвиток команди – довготривалий процес, а не ситуативна активність.

Сильна організація починається зі сильних людей. А якісне управління персоналом – це саме той фундамент, на якому будується довіра, професійність і результативність громадського сектору України.

Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом у громадському секторі та партнерських інституціях місцевого самоврядування.

Як керівник громадської організації з досвідом формування команд, організаційної культури та впровадження HR-політик, я переконана, що розвиток ефективної системи управління персоналом у громадському секторі й органах місцевого самоврядування потребує комплексного, стратегічного та орієнтованого на цінності підходу. Варто пам'ятати, що кожна країна має свої культурні та інституційні особливості, і саме це формує різноманіття моделей державної служби та кадрової роботи.

Для громадських організацій, так само як і для органів місцевого самоврядування, удосконалення системи управління персоналом має бути стратегічним процесом, що ґрунтується на етичних принципах, професійності,



прозорості та орієнтації на розвиток людини.

Міжнародний досвід, адаптований до українських реалій, разом із сильними традиціями громадського сектору - це ресурс, який дозволяє вибудувати спроможні, стійкі та ефективні організації.

**Висновок.** Отримані результати нашого дослідження дозволяють сформулювати такі узагальнення та пропозиції:

1. Професіоналізація персоналу громадської організації полягає у створенні цілісної HR-системи, яка підтримує якісне управління людськими ресурсами, забезпечує регулярне оновлення підходів та інструментів розвитку персоналу, а також формує сприятливе робоче середовище, в якому кожен член команди може розкрити свій потенціал відповідно до місії й стратегічних пріоритетів ГО.

2. Підвищення професійності команди організації безпосередньо залежить від внутрішньої мотивації кожного працівника до постійного навчання, розвитку та самовдосконалення. Завдання ГО як роботодавця - сформувати дієву систему мотивації, яка підтримує ці прагнення та робить професійний розвиток щоденною практикою.

3. Компетентність, відповідальність та ставлення працівників до своєї роботи є ключовими внутрішніми факторами ефективності будь-якої організації громадського сектору. Саме тому першочерговим завданням HR-менеджменту є підвищення кваліфікації команди, розвиток корпоративної культури, впровадження сучасних методів управління персоналом і створення умов для продуктивної командної взаємодії.

4. Ефективне формування кадрового потенціалу ГО передбачає цілеспрямовану кадрову політику, розвиток компетенцій команди, які відповідають потребам громади й суспільства, а також здатність організації якісно, професійно та відповідально виконувати свої функції та реалізовувати проекти.

5. У ході роботи виявлено низку актуальних проблем у системі професійного розвитку керівників та лідерів ГО, серед них:

- недостатня мотивація до підвищення кваліфікації;



- неефективні або застарілі підходи до визначення навчальних потреб;
- обмежене фінансування розвитку персоналу;
- низький рівень використання дослідницьких даних для удосконалення внутрішніх політик;
- недостатня нормативна регламентація внутрішніх HR-процесів у багатьох ГО;
- слабка інтеграція дистанційного навчання, наставництва та коучингових практик;
- недостатня обізнаність HR-фахівців ГО щодо сучасних моделей розвитку компетентностей;
- несистемний моніторинг практичного застосування отриманих під час навчання знань.

6. Професійна етика відіграє значну роль у формуванні моральних орієнтирів, які визначають поведінку працівників організації, впливають на якість роботи, довіру донорів, партнерів, громади й авторитет усієї організації. Саме етичність у прийнятті рішень та взаємодії є фундаментом для прозорості й відповідальної діяльності ГО.

7. Аналіз міжнародного досвіду роботи неурядових організацій показує актуальність таких питань, як: підвищення результативності та ефективності управління, зростання продуктивності праці, покращення якості взаємодії з бенефіціарами, розвиток сервісного підходу. Водночас кожна країна демонструє унікальність своїх моделей роботи ГО, що зумовлено культурним різноманіттям, локальними особливостями й соціально-економічними умовами. Тому запозичення міжнародного досвіду має відбуватися з урахуванням українського контексту та специфіки роботи громадського сектору.

### **Література:**

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / пер. з англ. – К.: Видавничий дім «КМ-БУКС», 2021. – 832 с.
2. Браун В. Стратегічний менеджмент у неприбуткових організаціях : навч.



посіб. – К.: Альфа-ПіК, 2020. – 312 с.

3. Гуменюк О.Ю. Кадрова політика в організаціях громадянського суспільства: сучасні виклики та тенденції // Державне управління: теорія та практика. – 2022. – № 2. – С. 45–56.

4. Державне управління в умовах нової публічної політики : кол. монографія / за ред. С. Серьогіна. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. – 412 с.

5. Європейський центр некомерційного права (ECNL). Управління людськими ресурсами в організаціях громадянського суспільства: стандарти та практики. – Будапешт: ECNL, 2023. – 54 с.

6. Коваленко О.В. HR-менеджмент у громадському секторі: особливості, проблеми, перспективи // Вісник Національної академії державного управління. – 2021. – № 4. – С. 72–81.

7. Колот А.М., Грішнова О.А. Управління персоналом : підручник. – К.: КНЕУ, 2020. – 540 с.

8. Коляденко С. Вплив корпоративної культури на діяльність неурядових організацій // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2020. – № 1 (22). – С. 98–109.

9. Лазор О.І. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. – 268 с.

10. Саламон Л., Соколовський С. Некомерційний сектор: глобальний погляд. – К.: УАДУ, 2020. – 376 с.

11. Ульріх Д., Брокбанк В. Кадровий менеджмент: концепції та компетенції. – К.: Основи, 2019. – 410 с.

12. USAID. Оцінка організаційної спроможності ГО: компонент управління персоналом. – Київ: USAID, 2022. – 37 с.

13. Шаров Ю.П. Організаційний розвиток і кадровий потенціал громадських організацій // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2021. – № 3. – С. 112–121.

14. Шульга М. Формування мотиваційних систем у ГО: сучасні підходи // Ефективність публічного управління. – 2023. – № 1 (70). – С. 134–145.



## References

1. Armstrong M. Human Resource Management Practice / translated from English. – Kyiv: KM-BOOKS Publishing House, 2021. – 832 p.
2. Brown V. Strategic Management in Nonprofit Organizations : textbook. – Kyiv: Alpha-PiK, 2020. – 312 p.
3. Humeniuk O.Yu. Human resource policy in civil society organizations: current challenges and trends // State Administration: Theory and Practice. – 2022. – № 2. – P. 45–56.
4. Public Administration in the Context of the New Public Policy : collective monograph / ed. by S. Seryogin. – Dnipro: DRIDU NADU, 2019. – 412 p.
5. European Center for Not-for-Profit Law (ECNL). Human Resource Management in Civil Society Organizations: Standards and Practices. – Budapest: ECNL, 2023. – 54 p.
6. Kovalenko O.V. HR management in the public sector: features, problems, prospects // Bulletin of the National Academy of Public Administration. – 2021. – № 4. – P. 72–81.
7. Kolot A.M., Hrishnova O.A. Personnel Management : textbook. – Kyiv: KNEU, 2020. – 540 p.
8. Kolyadenko S. The influence of corporate culture on the activities of non-governmental organizations // Socio-Economic Problems and the State. – 2020. – № 1 (22). – P. 98–109.
9. Lazor O.I. Personnel Management in Public Authorities : textbook. – Lviv: LRIDU NADU, 2018. – 268 p.
10. Salamon L., Sokolovsky S. The Nonprofit Sector: A Global Perspective. – Kyiv: UADU, 2020. – 376 p.
11. Ulrich D., Brockbank W. Human Resource Management: Concepts and Competencies. – Kyiv: Osnovy, 2019. – 410 p.
12. USAID. Organizational Capacity Assessment of CSOs: Human Resource Component. – Kyiv: USAID, 2022. – 37 p.
13. Sharov Yu.P. Organizational development and human resource potential of public organizations // Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine. – 2021. – № 3. – P. 112–121.
14. Shulha M. Formation of motivation systems in CSOs: modern approaches // Efficiency of Public Administration. – 2023. – № 1 (70). – P. 134–145.

**Abstract.** *This article examines the implementation of modern human resource management (HRM) approaches in the operations of civil society organizations (CSOs) and highlights the need for a comprehensive rethinking of personnel practices and the development of an innovative model for team development monitoring. Given the dynamic environment of the nonprofit sector and limited resources, HRM becomes a key driver of organizational capacity, adaptability, and strategic growth. The study emphasizes that effective management of human capital enables CSOs to strengthen institutional sustainability, meet community needs, and ensure continuous professional development of their teams.*

*The article outlines the fundamental tasks required to achieve strategic HR goals within CSOs. These include building teams with competencies that align with current challenges, fostering continuous professional growth, and establishing motivation systems that reflect both psychological and value-based aspects of volunteer and nonprofit work. A significant component is the development of an effective learning model focused on competencies needed for cooperation with communities, partners, and donors. Additionally, the importance of unified standards, transparent HR policies, and quality management principles is highlighted as essential elements for improving internal processes.*

*The purpose of the research is to propose updated HRM approaches and practical recommendations for strengthening personnel systems in CSOs and partner institutions of local self-government. The study identifies key objectives: defining HRM functions in CSOs, analyzing mechanisms of personnel policy implementation, assessing existing HR systems, identifying training needs, evaluating performance, and proposing innovative HR technologies adapted to the realities of the nonprofit sector. These tasks aim to ensure strategic integrity, transparency, and professionalization of HR processes.*



*The article stresses the critical role of human resources as the main asset of any CSO, emphasizing that staff and volunteers act not only as implementers but as agents of change. The discussion reveals the distinct features of HRM in nonprofits, where material motivation is limited and intangible incentives—professional growth, value alignment, trust, and team culture—play a central role. The study presents a typology of HR methods, including economic, administrative, and socio-psychological tools, with particular attention to the significance of the latter in strengthening motivation and preventing burnout.*

*The paper further analyzes the factors influencing the personnel situation in CSOs, including leadership capacity, access to training, transparent selection mechanisms, and team value alignment. It demonstrates that organizational success depends on professional HRM practices, strategic planning, clear role distribution, adherence to procedures, and investment in personnel development. Special emphasis is placed on the importance of organizational culture, leadership potential, and ethical standards in shaping sustainable and effective teams.*

*In discussing HR policy development, the article describes approaches ranging from passive and reactive to preventive and active strategies, underscoring the advantages of open and forward-looking models. The study details the main directions of HR work: workforce planning, recruitment, adaptation, professional development, motivation, evaluation, risk management, and organizational culture enhancement. It concludes that a CSO's ability to achieve long-term impact and credibility depends on a competent, motivated, and value-driven team capable of implementing social change and collaborating with a wide range of stakeholders.*

*Overall, the article contributes to the field by offering a structured framework for modernizing HRM in CSOs, strengthening organizational resilience, and promoting professional standards in the nonprofit sector, especially in the context of Ukraine's European integration and increasing international cooperation.*

**Key words:** *public organization, HR management, personnel management, HR policy, human capital, professional development, employee motivation, corporate culture, team monitoring, competencies, organizational capacity, training and professional development, volunteer management, HR tools, human resource development.*