

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

ННІ Загальноуніверситетської підготовки
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування

доц.  Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 4 ” 02 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: **«Кадрове забезпечення благодійних організацій (на прикладі
БФ "Право на захист")»**

Здобувач вищої освіти:


(підпис)

Анастасія МОСКОВКА
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:


(підпис)

Марія МАХСМА
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2025 рік

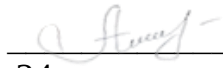
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

ННІ Загальноуніверситетської підготовки
Кафедра Менеджменті та публічного адміністрування

Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 “Менеджмент”
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
Зав. кафедрою менеджменту та
програми

 Ірина АГЕСВА
«24» жовтня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

публічного адміністрування

 Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
«25» жовтня 2025р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу здобувачу вищої освіти

Московки Анастасії

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Кадрове забезпечення благодійних організацій (на прикладі БФ «Право на захист»

керівник роботи д.е.н., професор Махсма Марія Борисівна,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « 21 » жовтня 2024 р. № 494-3

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 3 лютого 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Методичні матеріали, наукові статті, звітність БФ «Право на захист», інформація з офіційного сайту фонда, інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретичні аспекти кадрового забезпечення благодійних фондів

Розділ 2 Аналіз стану та напрями удосконалення кадрового забезпечення

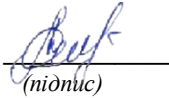
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслеників, плакатів, презентацій тощо) 12 таблиць, 7 рисунків

6. Дата видачі завдання 25 жовтня 2024 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	5.11.24р.	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти кадрового забезпечення благодійних фондів	20.11.24р.	
3	Розділ 2 Аналіз стану та напрями удосконалення кадрового забезпечення	24.12.24р.	
4	Висновки, список використаних джерел	15.01.25р.	
5	Перевірка на плагіат	3.02.25р.	

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Анастасія МОСКОВКА

(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Марія МАХСМА

(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Кадрове забезпечення благодійних організацій (на прикладі БФ «Право на захист»)

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 36 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 48 с., у т.ч. 12 таблиць, 7 рисунків.

Мета роботи. Узагальнення теоретико-методологічних аспектів та обґрунтування заходів щодо удосконалення кадрового забезпечення Благодійного Фонду «Право на захист».

Задачами дослідження є:

- розкрити сутність та зміст благодійних фондів;
- визначити значення та особливості кадрового забезпечення;
- розглянути методичні підходи до дослідження кадрового забезпечення;
- проаналізувати діяльність БФ «Право на захист»;
- дослідити кадрове забезпечення благодійного фонду;
- розробити пропозиції щодо удосконалення кадрового забезпечення БФ «Право на захист».

Об’єктом дослідження є процеси кадрового забезпечення благодійного фонду.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти кадрового забезпечення благодійного фонду..

Методи дослідження. Дедукції, аналізу, синтезу, діалектичний, абстрактно-логічний, монографічний, PEST, SNW та SWOT-аналізи, графічний.

У першому розділі висвітлено теоретичні аспекти кадрового забезпечення благодійних фондів. Другий розділ містить аналіз кадрового забезпечення БФ «Право на захист», а також на підставі аналізу виявлених проблем запропоновані напрями вдосконалення кадрового забезпечення БФ.

Ключові слова: благодійний фонд, кадри, кадрове забезпечення, соціальна політика.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ	8
1.1. Благодійні фонди як інститут громадського суспільства	8
1.2. Значення та особливості кадрового забезпечення	10
1.3. Методичні підходи до дослідження кадрового забезпечення	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»	23
2.1. Характеристика Благодійного Фонду «Право на захист»	23
2.2. Аналіз кадрового забезпечення Благодійного Фонду	31
2.3. Напрями удосконалення кадрового забезпечення Благодійного Фонду «Право на захист»	38
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

В сучасних умовах України трансформація ставлення суспільства до благодійності стала важливим чинником національної єдності у подоланні кризових явищ. Благодійні організації відіграють важливу роль в акумуляції фінансових і людських ресурсів, спрямованих на допомогу соціально незахищених верств населення, військовослужбовцям ЗСУ, учасникам АТО, переселенцям та іншим постраждалим внаслідок збройного конфлікту. Професійний кадровий склад благодійних фонд є ключовим чинником успішності діяльності, що забезпечує здатність реалізувати проекти на максимальному рівні. Тому, дослідження та вдосконалення кадрового забезпечення благодійних фондів є важливим завданням.

Дослідженням кадрового забезпечення розглядалися в роботах Ю. Воржакова, С. Глухова, Г. Долга, Т. Кагановської, О. Ковальова, Ю. Котельникова та ін.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методологічних аспектів та обґрунтування заходів щодо удосконалення кадровим забезпеченням Благодійного Фонду «Право на захист».

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність та зміст благодійних фондів;
- визначити значення та особливості кадрового забезпечення;
- розглянути методичні підходи до дослідження кадрового забезпечення;
- проаналізувати діяльність БФ «Право на захист»;
- дослідити кадрове забезпечення благодійного фонду;
- розробити пропозиції щодо удосконалення кадрового забезпечення БФ «Право на захист».

Об'єктом дослідження є процес кадрового забезпечення благодійного фонду.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти

кадрового забезпечення благодійного фонду.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові, а також специфічні методи наукового дослідження. Методи узагальнення, дедукції, аналізу, синтезу – при розкритті теоретико-методологічних основ дослідження; методи економічного аналізу при використанні в процесі аналізу стану кадрового забезпечення благодійного фонду; діалектичний й абстрактно-логічний при розробці рекомендацій щодо удосконалення кадрового забезпечення благодійного фонду.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі акти, вітчизняні видання, статистичні дані, Інтернет-джерела, фінансово-економічні документи статистичні дані діяльності БФ «Право на захист».

Практична значущість результатів роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення кадрового забезпечення БФ «Право на захист».

Структура роботи. Дана робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок. Список використаних джерел налічує 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ

1.1. Благодійні фонди як інститут громадянського суспільства

В умовах повномасштабної війни необхідність у наданні матеріальної допомоги та фінансової підтримки українському народу набуває велике значення. В благодійних організаціях механізм забезпечення послуг включає правові, консультативні, організаційні та інформаційно-комунікаційні форми діяльності.

З 1991 р. в Україні почало формуватися національне законодавство, де регулювалися відносини в галузі благодійництва. Такі поняття як «благодійництво» та «благодійна діяльність», були введені Постановою Президії Верховної Ради України 26 жовтня 1992 року «Про благодійні фонди». За цією постановою вперше було дозволено особам брати участь у здійсненні благодійної діяльності в Україні.

16 вересня 1997 року був прийнятий Закон України «Про благодійництво та благодійні організації», який регулює відносини в благодійних організаціях [30]. Згідно цього Закону визначаються основні положення благодійної діяльності в Україні, які направлені на розвиток благодійної діяльності і забезпечує умови для роботи благодійних організацій.

Благодійна організація - це «юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах, визначених цим Законом, як основну мету її діяльності» [32].

Згідно Закону є такі види благодійних організацій (ст. 13) [32]:

– благодійний фонд - це «благодійна організація, яка діє на підставі статуту, має учасників, які не зобов'язані передавати цій організації будь-які активи для досягнення цілей благодійної діяльності». Благодійний фонд може створюватися одним або кількома засновниками;

– благодійне товариство – «благодійна організація, яка створена не менше, ніж двома засновниками та діє на підставі статуту» [32];

– благодійна установа – «благодійна організація, в якій установчий акт визначає активи і засновники передають для досягнення цілей благодійної діяльності за рахунок таких активів або доходів від таких активів». Не беруть участь в управлінні засновники благодійної установи. Основний документ, на підставі якого працює Благодійна установа – це установчий акт [32].

В Законі «Про благодійну діяльність та благодійні організації» визначається поняття благодійної діяльності. Благодійна діяльність - «це добровільна особиста або майнова допомога для досягнення визначених цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара» [32].

Бенефіціар – це «набувач благодійної допомоги (фізична особа, неприбуткова організація або територіальна громада), що одержує допомогу від одного чи кількох благодійників для досягнення цілей» [32].

Особливостями благодійних організацій, що відрізняють їх від інших суб'єктів громадянського суспільства є:

- поєднання принципу добровільності та соціальної відповідальності, при якій неприбуткова організація не може припинити економічну діяльність у зв'язку з реалізацією інтересів окремих груп населення;
- використання фінансових джерел для ведення діяльності, у тому числі благодійні пожертвування;
- орієнтація діяльності неприбуткової організації повинно бути спрямовано на задоволення потреб соціальних груп населення;
- система цінностей неприбуткової організації є первинною стосовно економічної діяльності [10, с.316].

Благодійні організації проводять різні консультації щодо допомоги ВПО, наданням гуманітарної, юридичної, психологічної допомоги тощо.

До організаційних форм благодійних організацій відносяться:

- сприяння процедур щодо фінансового, інформаційного, консультаційного характеру, для працівників, які працюють в благодійних організаціях;

- допомога пільговими інструментами щодо податків згідно правових нормам.

До інформаційно-комунікаційних форм діяльності відносяться підтримка благодійних організацій для сприйняття взаєморозуміння при наданні соціальних послуг та прийняттю рішення у різних ситуаціях.

Згідно Закону «Про благодійну діяльність та благодійні організації» сферами благодійності є «освіта; охорона здоров'я; екологія, охорона довкілля та захист тварин; запобігання природним і техногенним катастрофам та ліквідація їх наслідків, допомога постраждалим внаслідок катастроф, збройних конфліктів, а також біженцям та особам, які перебувають у складних життєвих обставинах; опіка і піклування; соціальний захист, соціальне забезпечення, соціальні послуги і подолання бідності; культура та мистецтво, охорона культурної спадщини; наукові дослідження; спорт і фізична культура; права людини і громадянина та основоположні свободи; розвиток територіальних громад; розвиток міжнародної співпраці України; стимулювання економічного росту і розвитку економіки України та її окремих регіонів та підвищення конкурентоспроможності; сприяння здійсненню державних, регіональних, місцевих та міжнародних програм, спрямованих на поліпшення соціально-економічного становища в Україні; сприяння обороноздатності та мобілізаційній готовності країни, захисту населення у надзвичайних ситуаціях мирного і воєнного стану» [32].

Отже, благодійні фонди відіграють важливу роль у розвиненому суспільстві.

1.2. Значення та особливості кадрового забезпечення

Однією з складових організації є кадрове забезпечення.

Кадри – це сукупність людей, що перебувають у трудових відносинах із організацією і утворюють дану організацію незалежно від виду трудового договору і строку [33, с. 390].

Балабанова Л. та Сардак О. [1, с. 105] вважають, що термін «кадри» в науковій літературі часто прирівнюють з частиною працівників, які мають високу кваліфікацію та стаж роботи на підприємстві.

На думку Котельнікової Ю.М. [24, с. 201], кадрове забезпечення – це «процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів».

Ковальова О. П. [23, с. 90] вважає, що кадрове забезпечення – це процес у вигляді низки «пошук» – «відбір» – «залучення» щодо кількісного та якісного складу працівників для найсприятливішого інтересів всіх осіб, які зацікавлені, а також здійснення стратегічного планування, уникнення ризиків для доходності діяльності підприємства.

В таблиці 1.1. розглянемо сутність поняття «кадрове забезпечення».

Таблиця 1.1

Визначення поняття «кадрове забезпечення»

Визначення	Автор, джерело
1	2
Кадрове забезпечення — «комплекс дій, направлених на пошук, оцінку і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій компанії для подальшого просування по кар'єрній драбині, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників».	Глухова С. В., Легкобит К. В. [9, с.47]
Кадрове забезпечення – «комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії для подальшого просування кар'єрними сходами, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних працівників»	Баранов Д., Садова Н. [2, с. 9]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Кадрове забезпечення – «комплексна система управлінських заходів, спрямована на залучення, розвиток і підтримку людського капіталу підприємства з урахуванням стратегічних цілей, соціально-економічних викликів та адаптації до зовнішніх загроз, а також забезпечення узгодженої взаємодії функціональних і стратегічних підсистем підприємства для досягнення конкурентоспроможності та здатності до динамічного реагування на кризові умови».	Торбич А.В. [34,с.3]
Кадрове забезпечення – «створення умов для комплектування висококваліфікованими кадрами, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; сприяння впровадженню новітніх методів і форм роботи з кадрами, розвитку ділових та моральних якостей працівників».	Ілюшига О.Н. [18]
Кадрове забезпечення – «функція адміністративної діяльності, яка направлена на реалізацію завдань щодо управління персоналом».	Клочко А.М. [22,с.43]

Джерело: складено автором на основі [2,9,18,22,34].

Кадрове забезпечення має ґрунтуватися на принципах, які дозволять забезпечити ефективне виконання поставлених завдань.

Кагановська Т.Є. вважає, що принципи кадрового забезпечення є базовими положеннями, що зумовлені певним рівнем розвитку. На думку вченої, принципи кадрового забезпечення відображають сутність та значення, а також характеризують його зміст та структуру, визначаючи цим самим форми та методи діяльності кадрового забезпечення. Завдяки дотримання принципів у кадрову політику можливе забезпечення законних прав людини [19, с. 34].

Ільїна О.А. [17, с. 74] вважає, що кадрове забезпечення підприємства повинно базуватися на таких принципах:

- принцип підбору персоналу за діловими й особистими якостями;
- принцип посадового й професійного просування працівників на

основі використання обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності та забезпечення умов для їх кар'єрного зростання;

- принцип відкритого змагання. Це коли організація зацікавлена у створенні кадрового потенціалу заохочує через змагання між співробітниками, що претендують на керівні посади;

- принцип відповідності. Це коли доручена робота повинна відповідати можливостям й здібностям виконавця;

- принцип наступності. Він поєднує у колективі досвідчених й молодих співробітників;

- принцип поєднання довіри до працівників й перевірки виконання розпоряджень;

- принцип підвищення кваліфікації;

- принцип правової захищеності. Це коли усі кадрові управлінські рішення приймаються на основі чинних правових актів [17, с. 74].

Воронько О.А. [8, с. 14] виділяє основні принципи кадрового забезпечення:

- принцип добору;
- принцип розстановки;
- принцип виховання кадрів;
- принцип спадкоємності у роботі.

Вчений принцип добору розглядає як кадровий добір за діловими, моральними, політичними та етичними якостями.

Щодо розстановки та виховання вчений вбачає в постійному перевірці та оцінці діяльності кадрів, професійному навчанні, підвищенні кваліфікації, створенні резерву.

Спадкоємність на думку Воронько О.А., це співпраця більш досвідчених кадрів з новими [8, с. 14].

Бардадим О. [4] вважає, що основні складові кадрового забезпечення це інтелектуальна, професіональна, кадрова, кваліфікаційна, організаційна та технологічна.

Інтелектуальна складова кадрового забезпечення включає регулювання процесів з участі персоналу та його розвитку, розробка програм соціального характеру, утриманні необхідного рівня продуктивності і мотивації праці тощо.

Професійна складова кадрового забезпечення пов'язана зі змінами під впливом науково-технологічного прогресу при появі нових професій, впровадження нових технологій в управління підприємством.

Кваліфікаційна складова кадрового забезпечення визначається якісними змінами - зростанням знань і навичок.

На думку, Безсмертної В.В. [5, с.48], організаційна складова кадрового забезпечення включає культуру праці, яка виражається в чіткості, ритмічності, злагодженості зусиль працівників і ступеня задоволеності в своєю працею. Організаційна складова кадрового забезпечення визначається ефективністю функціонування колективу в цілому, а також кожного окремо. Виходячи з цього, організаційна складова пов'язана з ефективним використанням кадрів на підприємстві.

Технологічна складова кадрового забезпечення пов'язана з впровадженням сучасних технологій у сферу управління персоналом. До таких технологій відносяться скринінг, рекрутинг, хедхантинг тощо.

Отже, кадрове забезпечення – це результат формування складу персоналу, що відповідає за своїми характеристиками цілям організації, спрямований на вдосконалення кадрового потенціалу організації.

1.3. Методичні підходи до дослідження кадрового забезпечення

В основі кадрового забезпечення організацій лежить дослідження кадрового потенціалу. Ефективна система кадрового забезпечення дозволяє керівникам отримувати необхідну інформацію про своїх працівників з метою підвищення продуктивності їх праці.

Для дослідження кадрового забезпечення необхідно оцінити кадровий потенціал організацій. Існують різні підходи та методи аналізу кадрового

забезпечення.

Кількісний підхід – це розрахунки, математичні методи та статистичні, а також експертних оцінок, які використовують для аналізу кількісних показників.

До адміністративних підхід відносяться регламентаційні функції, права та обов'язки у нормативних документах. До цього підходу належать адміністративні методи, які базуються на:

- системі законодавчих актів;
- системі нормативно-директивних та методичних документів організацій та підприємств;
- системі планів, завдань;
- системі оперативного управління [28].

Його доцільно використовувати при оцінці кадрового потенціалу благодійних організацій.

Для аналізу кадрового потенціалу Магльованна М. Є. та Полторацька А.О. [28] пропонують компоненти, які розподілені за групами:

До першої групи відносять професійно-кваліфікаційні компоненти:

- знання. Його рівень характеризується освітньо-кваліфікаційним, який мають працівники організацій;
- стаж роботи в організації та загальний стаж;
- досвід роботи.

До другої групи вчені відносять трудові компоненти:

- якість виконаної роботи. Цей показник пропонують розраховувати за формулою [28]:

$$Я = \frac{\sum \text{Зав.пор}}{\sum \text{Зав}}, \quad (1.1)$$

де: $\sum \text{Зав.пор}$ - річна кількість завдань з порушеннями всього по організації, штук;

$\Sigma \text{Зав}$ – загальна річна кількість завдань всього по організації, штук.

- рівень дисциплінованості. Магльованна М. Є. та Полторацька А.О. [28] запропонували цей компонент для використання втрат робочого часу з причини порушення трудової дисципліни по відношенню до річного фонду робочого часу. Він визначається у відсотках з за формулою:

$$\text{Дис} = \frac{\Sigma \text{Твтр}}{\Sigma \text{Трфрч}}, \quad (1.2)$$

де: $\Sigma \text{Твтр}$ – сума усіх річних втрат робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни, годин;

$\Sigma \text{Тр}$ – річний фонд робочого часу середньооблікової чисельності персоналу, годин.

До третьої групи вчені відносять особисті компоненти [28]:

- інтелектуальний рівень - рівень розумових здібностей персоналу організації. Для цього вчені пропонують проводити тестування;
- самостійність. Це здатність самостійно виконувати роботу та прийняття рішень. Пропонується також проводити тестування.

До четвертої групи відносять психологічні компоненти:

- сприйняття. Магльованна М. Є. та Полторацька А.О. [28] пропонують два критерії, за допомогою яких можливо проводити аналіз:

перший - це бажання бачити на керівній посаді інших працівників;

другий - це бажання бачити на паралельній посаді інших працівників.

До паралельних посад вчені відносять тих кого опитують;

- задоволеність працею. Для оцінки задоволеності також пропонується проводити опитування або анкетування.

П'ята група – це фізіологічні компоненти [28]:

- стан здоров'я, який характеризується медичним обслуговуванням та соціально-економічними умовами. На думку Магльованна М. Є. та Полторацька А.О. [28], стан здоров'я відображається у відсотках втрат

робочого часу з причин захворювань, а також по догляду за хворою дитиною від річного фонду робочого часу працівників і розраховується за формулою:

$$ЗД = \frac{\sum T_{\text{лік}}}{\sum T}, \quad (1.3)$$

де: $\sum T_{\text{лік}}$ – сума річної кількості невиходів на роботу у зв’язку з тимчасовою втратою працездатності, днів [28];

$\sum T$ – річний фонд робочого часу середньо-облікової чисельності персоналу, днів [28]

- стаття. Вчені вважають [28], що цей компонент дуже важливий, але не тільки з точки зору додержання принципів гендерної рівності, а також формує психологічний клімат у колективі. Вчені пропонують визначати його за формулою:

$$Ч_{\text{генд}} = \frac{Ч_{\text{сож}}}{Ч_{\text{со}}}, \quad (1.4)$$

де $Ч_{\text{сож}}$ - середньооблікова чисельність жінок, осіб;

$Ч_{\text{со}}$ - загальна середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Цільовим показником вчені пропонують вважати коефіцієнт 0,5, але з можливим відхиленням від 0,4 до 0,6 [28].

- вікові здібності. Для молодого покоління характерна висока інтенсивність плинності, але у них низька відповідальність та ступінь організованості, а ще у них не вистачає практичного досвіду. З віком у працівників більший опір до професійної перепідготовки, а також з фізіологічних причин у людини знижуються трудова активність. Тому, Магльованна М. Є. та Полторацька А.О. [28] пропонують застосовувати певний віковий інтервал. На їх думку віковий показник 40 років з діапазоном від 35 до 45 років.

До шостої групи Магльованна М. Є. та Полторацька А.О. [28] відносять динамічні компоненти:

- інтенсивність обороту по прийому. Його запропоновано рахувати як відношення чисельності працівників, яких прийняли за певний період, до середньооблікової чисельності за цей період;
- інтенсивність обороту із звільнення. Вчені пропонують визначати його як відношення чисельності працівників, яких звільнили за певний період до середньооблікової чисельності працівників.

Карюк В.І. [20,с.114] проаналізувавши різні підходи дослідження кадрового потенціалу пропонує застосовувати компетентнісний підхід. На думку вченого - це «організація процесу навчання, яка зосереджується на тому, що персонал в результаті навчання зможе виконувати чи вміти робити, а не на тому, чого працівники мають навчатися».

Карюк В.І. [20, с.117] пропонує на основі компетентнісного підходу визначити такі показники:

- «ступінь застосування набутих знань та вмінь у процесі трудової діяльності;
- успішність навчання працівників після підготовки;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника;
- рівень відчуття працівником стабільності;
- здатність працівника засвоювати нові знання та уміння;
- рівень задоволеності керівництва якістю навчання працівника;
- рівень задоволеності працівника опанованою професією чи результатами підвищення кваліфікації» [20, с.117].

Для підвищення ефективності кадрового забезпечення застосовують сучасні методи. Найпоширенішою класифікацією методів кадрового забезпечення є методи кількісні, якісні та допоміжні.

Кількісні методи необхідні для отримання даних за допомогою чіткої формалізації. При використанні кількісних методів застосовують конкретні дані, які виражені в абсолютних або відносних величинах [12].

До кількісних методів відносяться балансовий, нормативний, статистичний, номенклатурний тощо.

Балансовий метод застосовується коли необхідно порівняти або співставити два комплекси показників, що прагнуть до певного рівноваги.

Нормативний метод – це науково обґрунтовані норми чисельності працівників. Його використання ефективне для визначення кадрової потреби на майбутнє.

Статистичний метод застосовують коли необхідно встановити залежність показника від інших змінних. Його суть полягає у вивченні статистичних даних щодо кадрових процесів.

Якісні методи застосовується коли недостатньо інформації для розробки рішень або коли застосування кількісних методів є витратно. За допомогою якісних методів складають прогнози експертами [19].

До якісних методів відносяться метод експертної оцінки, метод групових оцінок, метод Дельфі, метод заснований на управлінських нормах тощо.

Метод групових оцінок передбачає обговорення і розробку пропозицій групою, які спрямовані на вирішення поставлених завдань.

Суть метода Дельфі полягає в опитуванні експертів з подальшим аналізом та прийняття рішень у групових дискусіях.

За допомогою методу експертної оцінки, залучені експерти вивчають проблеми щодо кадрового забезпечення і дають рекомендації щодо вирішення проблем. А керівництво організації згідно рекомендацій експертів приймає рішення.

З допомогою методу заснований на управлінських нормах визначають потребу в управлінському персоналі на основі норм керованості.

Допоміжні методи кадрового забезпечення доповнюють кількісні та якісні методи [25].

До допоміжних методів відносяться метод екстраполяції, стохастичний, лінійного програмування, дослідно-виробничий тощо.

Суть екстраполяційного методу полягає в аналізі управлінського

персоналу в сьогоденних проблемах підприємства за допомогою минулого досвіду.

Метод моделювання передбачає використання програмного забезпечення. За допомогою цього методу можливо отримати прогнози в питаннях кадрового забезпечення та розглянути динаміку кадрової потреби.

Стохастичний метод базується на аналізі взаємозалежності між кадровою потребою та іншими потребами організації.

Зозуля В.О. [15] до методів кадрового забезпечення відносить способи виконання завдань і функцій кадрового забезпечення, що спрямовані на збільшення його ефективності при виконанні основної мети. Це методи кадрового забезпечення:

- метод заохочення (стимулювання);
- нормативний метод;
- історичний метод;
- порівняльний метод;
- метод прогнозування;
- метод системності;
- метод професійного відбору кадрів;
- метод професійного вдосконалення;
- метод оновлення кадрів.

Вчений вважає, що особливість цих методів полягає у тому, що вони застосовуються в процесах управління для забезпечення реалізації завдань. Ці методи мають бути, на думку Зозулі В.О., реальними, різноманітними, гнучкими [15].

Євдокимов П.В. [16, с. 53] висловлює думку, що методи кадрового забезпечення залежать від його форм і доцільне використовувати такі методи:

- метод оцінки експертів управлінського, професійного, творчого потенціалів фахівців Суть цього методу полягає у проведенні оцінювання спеціальними експертами або відповідним керівником;
- метод самооцінки морального, інтелектуального, культурного

потенціалів, за якого якості співробітників оцінюються ними на базі певних критеріїв.

Євдокимов П.В. визначає, що використання тих чи інших методів професійного відбору залежить від класифікації посад, на які добираються фахівці, а також від сфери діяльності [16,с.53].

Долга Г.В. [13, с.50] вважає, що кадрове забезпечення якості управління підприємством включає такі методи як методи обстеження, методи аналізу, методи обстеження, методи формування та методи впровадження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація методів аналізу кадрового забезпечення

Методи	Прийоми
Методи обстеження	Самообстеження; бесіда; активне спостереження робочого дня; моментне спостереження; анкетування; вивчення документів.
Методи формування	Метод аналогій; експертно-аналітичний метод; структуризація цілей; дослідний метод; метод колективного блокноту; морфологічний аналіз.
Методи аналізу	Системний аналіз; економічний аналіз; метод порівнянь; моделювання; кореляційний і регресійний аналізи; дослідний та матричний аналізи.
Методи обґрунтування	Аналогій; порівняння; нормативний метод; експертно-аналітичний; моделювання фактичного та бажаного стану досліджуваного об'єкта; розрахунок кількісних та якісних показників оцінки економічної ефективності запропонованих варіантів
Методи впровадження	Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації кваліфікації; матеріальне й моральне стимулювання

Джерело: [13, с. 50].

У сучасних умовах формування кадрового потенціалу підприємств крім класичних методів необхідно застосовувати і сучасні методи.

Є такі інноваційні методи формування кадрового потенціалу :

- Інтернет речей (IoT). Використовують цей метод для моніторингу робочого середовища та умов праці; [30, с.385]
- впровадження елементів штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), які можуть використовуватися для автоматизації процесів підбору персоналу, прогнозування потреб у навчанні, аналізу продуктивності та виявлення найкращих практик управління персоналом, що сприяє оптимізації прийняття рішень та зменшенню витрат часу на рутинні завдання [30,с.385];
- метод «360 градусів» За допомогою цього методу роблять оцінку відповідності персоналу займаним посадам на основі суджень професійно-трудового оточення [35,с.356];
- застосування краудсорсингових платформ для залучення персоналу до процесу прийняття рішень та генерації ідей [30,с.386];
- використання даних із соціальних мереж. Це можливо застосовувати для аналізу репутації, моніторингу настроїв персоналу. Це допомагає підприємствам краще розуміти внутрішні комунікації та вчасно реагувати на проблеми [30,с.386].

Проаналізувавши наукові джерела бачимо, що існують різні підходи та методи дослідження кадрового забезпечення. Аналіз та оцінка кадрового потенціалу в організаціях допоможе виявити відповідності всіх якостей працівників, а також розробити потенційні можливості кадрів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»

2.1. Характеристика Благодійного Фонду «Право на захист»

Благодійність має велике значення в сучасному суспільстві, так як їх потреби постійно зростають. Благодійні фонди стали рушійною силою змін, які впливають на проблеми. Станом на грудень 2023 р. в Україні було зареєстровано 208 385 неприбуткових організацій, майже 10 % із них – благодійні фонди, 27,6 % – різні громадські об'єднання. У Реєстрі волонтерів України було зареєстровано майже 7 тис. осіб [3].

На рис.2.1 розглянемо динаміку благодійних організацій України за 2017-2023 рр.

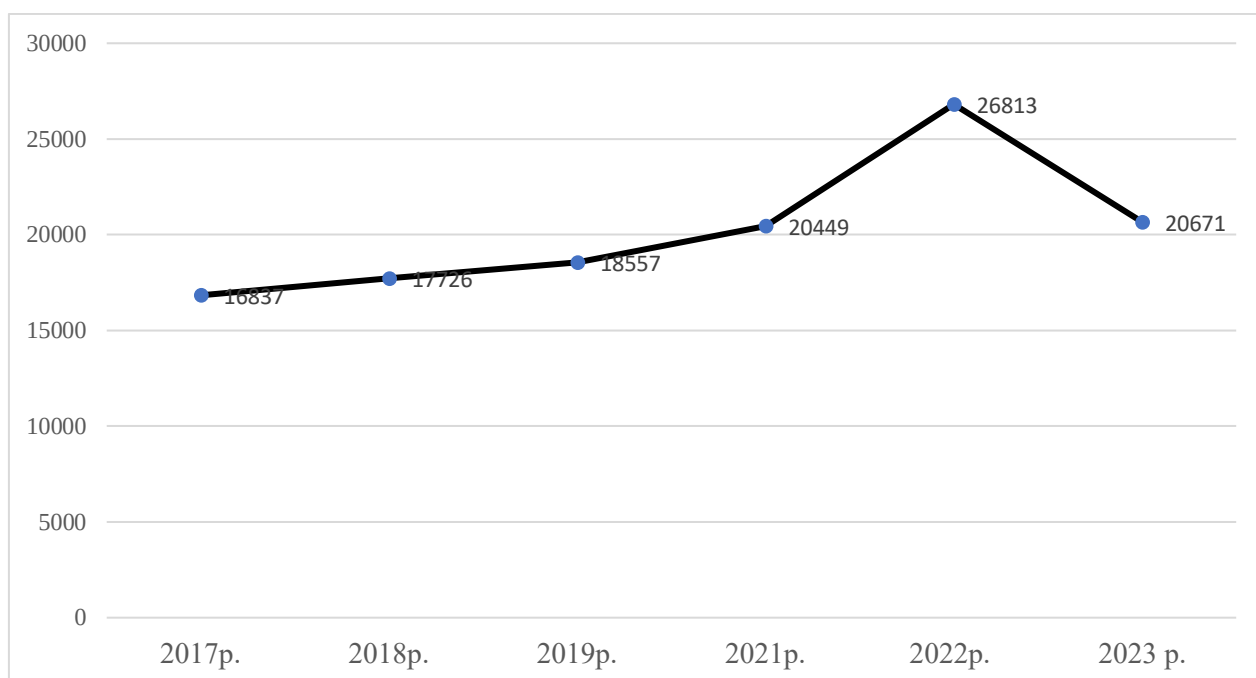


Рис.2.1. Динаміка кількості благодійних організацій в Україні за 2017-2023 рр.

Джерело: [6]

Аналіз даних рис.2.1 показує, що за 2017-2023 рр. кількість благодійних організацій збільшується, особливо це зростання спостерігається у 2022 році. Це пов'язано з збільшенням потреб на гуманітарну кризу, спричинену війною, допомогу Збройним Силам України (ЗСУ) [6].

На рис.2.2 наведені дані щодо кількості реєстрації благодійних організацій в Україні за 2017-2023 рр.

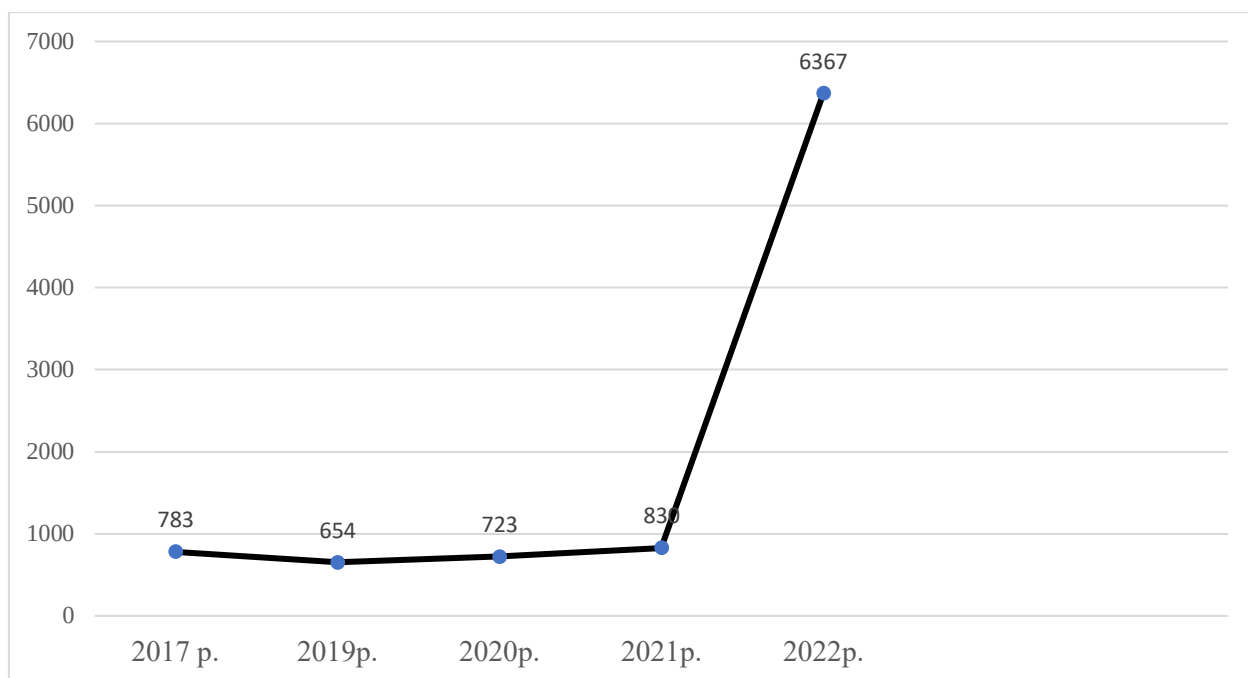


Рис.2.2. Динаміка кількості реєстрацій благодійних організацій за 2017-2022 рр.

Джерело: [11].

Аналізуючи дані рис.2.2 можна бачити, що з 2017 по 2019 роки кількість нових благодійних організацій кожен рік ставала меншою, а в 2020 р. почало зростання їх, і в 2022 році під час початку повномасштабного вторгнення було зареєстровано нових благодійних організацій – 6 367. Найбільша кількість благодійних організацій в 2022 році з'явилися в Києві, Київській області, Львівській, Харківській, Дніпропетровській областях. Громадське суспільство України в умовах війни [11].

Одне з головних в роботі благодійних фондів – це процес збирання фінансових ресурсів. Воно може відбуватися різними способами. Це може бути отримання від підприємств та фізичних осіб, різноманітних благодійних заходів (ярмарки, виставки, концерти), а також інших методів залучення коштів.

Gradus Research дослідили напрямки благодійних внесків та донатів. Згідно їх дослідження, лідером є військові цілі — на них спрямовують кошти 61%, 31 % - це гуманітарні потреби. Значна допомога військовим пов'язана з високою довірою українців до ЗСУ. В інші спрямування – це допомога медикам, тваринам, навколишньому середовищу (рис.2.3).

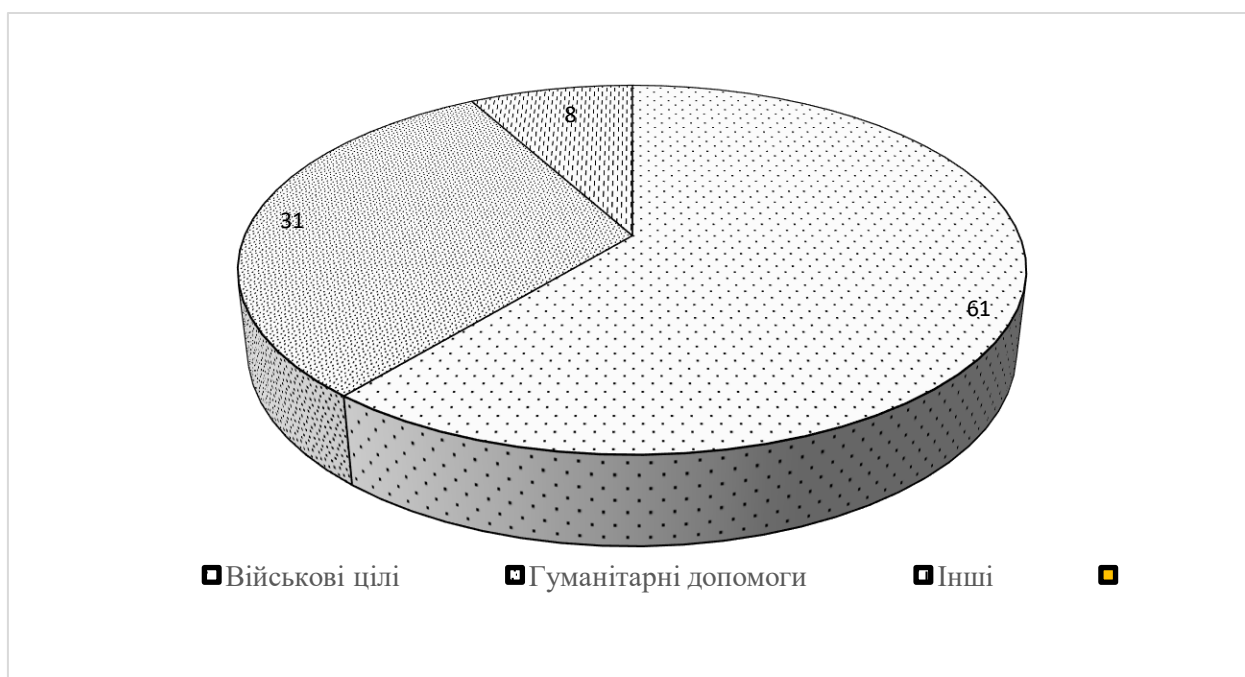


Рис. 2.3. Направленість благодійної допомоги, %

Джерело: [21]

Журнал Forbes навів рейтинг за допомогою фінансових звітів, щоб визначити кількість залучених коштів благодійними фондами за 2023 рік. Згідно висновків експертів, на першому місці український фонд «Повернись живим», так як він зібрав 4 млрд. 678 млн. грн. В десятку увійшли такі благодійні організації як «Карітас України» - 3032 млн. грн., «100% життя» - 2647 млн. грн., «Фонд Сергія Притули» - 2146 млн. грн., «KSE Foundation» -1696 млн. грн., «АІСМ Україна» - 1650 млн. грн., «Альянс громадського здоров'я» - 1520

млн. грн., «До України з любов'ю» - 297 млн. грн. та «Право на захист» -1286 млн. грн.)- [36].

Благодійний фонд «Право на захист» є одним із лідерів благодійного руху в Україні.

Юридична адреса Фонду – м. Київ, вул. Прорізна 18/1 оф.16.

Місія Благодійного Фонду - «Захищати людей в ситуаціях конфліктів, катастроф, вимушених переміщень, міграцій та уможливлювати системні зміни, які попереджають такі ситуації» [31].

Організація розпочала свою діяльність у 2001 році у складі Представництва Міжнародної організації НІАС. У 2003 році організація отримала статус виконавчого партнера Управління Верховного Комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) [31].

У 2013 році Представництво Міжнародної організації НІАС в Україні засновує Благодійний Фонд «Право на захист» і це стає окрема самостійна організація. У період 2014-2021 рр. Фонд розпочав напрямок щодо допомоги внутрішньо переміщеним особам та постраждалому від воєнних дій населенню. В цей період БФ «Право на захист» відкрив нові офіси на сході України- Донецької, Луганської, Дніпропетровської та Харківської областях. Відкриття офісів був необхідний для надання в цих областях юридичної допомоги людей які найбільш постраждали. Були відкриті офіси організації у таких містах як Маріуполь, Сєвєродонецьк та Слов'янськ. З 24 лютого 2022 року, після початку повномасштабного вторгнення на територію України БФ «Право на Захист» значно розширив свою діяльність [31].

Напрями діяльності Благодійного фонду «Право на захист» представлено у табл. 2.1 [31].

За останні три роки в Фонді з'явилися нові програмні напрями та розширилася територія діяльності. Фонд став надавати громадянам матеріальну допомогу, психологічну підтримку, соціальну допомогу, а також здійснює реєстрацію для грошової допомоги від міжнародних організацій. У Фонді з'явилася програма - Координація та управління місцями компактного

проживання (СССМ). У 2023 році була відкрита нова програма «Розвиток практичних навичок та підвищення економічної включеності ВПО та постраждалого населення». Основна мета програми – допомагати громадянам України у працевлаштуванні, а також покращувати їх матеріальне становище [31].

Таблиця 2.1

Напрями діяльності Благодійного фонду «Право на захист»

№	Напрями діяльності
1	Програми допомоги ВПО та постраждалим від воєнних дій
2	Допомога особам без громадянства
3	Допомога біженцям та шукачам захисту
4	Зменшення ризиків катастроф
5	Соціальна згуртованість та порозуміння
6	Посилення спроможності локальних організацій

Джерело: [31].

У 2023 році за підтримки HIAS Благодійний Фонд відкрив у Варшаві представництво для підтримки українців, які змушені були переміститися через війну. Експерти надають психологічну та юридичну допомогу й захищають права українців, які тимчасово проживають у Польщі [31].

В таблиці 2.2 розглянемо динаміку активів БФ «Право на захист» за 2021-2023 рр.

Аналізуючи дані таблиці 2.2 бачимо, що в Благодійному Фонді «Право на захист» на початок 2021 року загальна вартість необоротних активів становила 2828,4 тис.грн. за період дослідження збільшилась на 24289,6 тис. грн. Цей факт свідчить про поліпшення майнового стану Фонду. Щодо оборотних активів, то спостерігається також збільшення. На початку 2021 року сума запасів становила 302,6 тис.грн., а вже на початок 2023 році вони зросли на 4896,0 тис.грн. Це позитивно впливає на діяльність Фонду.

В 2021 році сума дебіторської заборгованості становила 335,8 тис.грн. і

за досліджуємий період вона збільшилася на 5376,7 тис.грн. За 2021-2023 рр. активи БФ «Право на захист» зросли на 363426,4 тис.грн.

Таблиця 2.2

Динаміка активів БФ «Право на захист», тис.грн.

Показники	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення до 2021р. (+,-)
Необоротні активи	2828,4	14932,1	27118,0	24289,6
Оборотні активи:				
Запаси	302,6	1929,5	5198,6	4896,0
Поточна дебіторська заборгованість	335,8	1789,5	5712,5	5376,7
Гроші та їх еквіваленти	29387,8	188576,4	358052,4	328664,6
Інші оборотні активи	31,0	223,8	230,5	199,5
Разом	30057,2	209884,7	369194,0	339136,8
Всього	32885,6	224816,8	396312,0	363426,4

Джерело: складено автором на основі даних Фонду

В таблиці 2.3 розглянемо аналіз пасивів Благодійного фонду «Право на захист» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3

Аналіз пасивів (джерел фінансування активів) Благодійного Фонду
«Право на захист», 2021-2023 рр. тис.грн.

Показники	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення до 2021р. (+,-)
Власний капітал	-	-	-	-
Довгострокові зобов'язання	29641,3	177129,3	346422,9	316781,6
Поточна кредиторська заборгованість	351,5	6915,5	12310,5	11959
Інші поточні зобов'язання	2884,6	23406,5	36868,6	33984,0
Всього	32877,4	207451,2	395602,0	362724,6

Джерело: складено автором на основі даних Фонду

Аналізуючи дані табл. 2.3 можна бачити, що 2021 році загальна вартість пасивів становила 32877,4 тис.грн., а з 2022 року спостерігається приріст показника і в 2023 році він збільшився на 362724,6 тис.грн. Цей факт свідчить про підвищення загальної суми фінансових ресурсів Фонду, що використовується для здійснення своєї діяльності.

В таблиці 2.4 розглянемо основних партнерів, які фінансово допомагають Благодійному Фонду «Право на захист».

Таблиця 2.4

Допомога партнерів Благодійному Фонду «Право на захист»
за 2021-2023 рр.

Партнери	2021р.	2022 р.	2023 р.
ACTED	10510	62668,4	121676,9
HIAS	946,0	46916,2	125239,4
NRC	4700,8	6645,1	10292,6
Save the Children International in Ukraine (SCI)	-	15 035, 7	204842,0
UNHCR	53036,4	279457,0	463128,3
GIZ	1949,2	2689, 9	4097,8
PIN	4595,2	31529,8	44 844,1
USIP	4665,9	1565,6	2 420, 0
CARE			26 834,8
Conrad N. Hilton Foundation			18 231,0
European Commission		5185, 2	6290, 3
HELPAGE		10662,6	27230,0
ICAP «Єднання»			553,2
МФ «Відродження»			558,8
Інші	3696,1	50321,6	230239,2
Допомога партнерів, тис.грн.	84099,6	512677,1	1286478,4

Джерело: складено автором на основі даних Фонду

Дані табл. 2.4 показують, що за три роки збільшилась кількість партнерів, які допомагають фінансово Благодійному Фонду «Право на захист», а це і збільшились кошти. У 2023 році Фонду довірилися 29 партнерів і донорів. Благодійний Фонд став першою національною організацією в Україні, що пройшла аудит і здобула право отримувати пряме фінансування Бюро USAID з

питань гуманітарної допомоги [31].

В середині 2023 року Благодійний Фонд «Право на захист» разом із Товариством Українського Червоного Хреста і МБФ «Карітас Україна» створили Альянс українських організацій громадянського суспільства, який об'єднав 13 організацій. В вересні 2023 року був підписаний меморандум про заснування Альянсу. Він був створений для просування українського лідерства в гуманітарному реагуванні й відновленні України. Альянс розпочав роботу над стратегією українського лідерства на п'ять років. У підготовку стратегії включено представників української влади, ООН, міжнародних донорів та організації, український бізнес [31].

В таблиці 2.5 розглянемо ключові показники діяльності Благодійного Фонду «Право на захист» за 2021-2023рр.

Таблиця 2.5

Ключові показники діяльності Благодійного Фонду «Право на захист»
за 2021-2023рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення до 2021р. (+,-)
Кількість проектів	27	44	68	41
Партнери	11	24	29	18
Бенефіціари, які отримали допомогу:	21600	1152249	1100000	1078400
в т.ч. юридичні консультації	14083	94 532	109000	94197
матеріальну допомогу	111	280045	472 000	471889
грошову допомогу	20	736869	751513	751493
психологічну допомогу	3212	28045	36 000	32788
отримання соціальної допомоги	768	786	6 500	5732
інші	3406	11972	4987	1581

Джерело: складено автором на основі даних Фонду

У 2021 році Фонд мав 27 поточних проектів, які сприяють створенню середовища, заснованого на захисті й гуманітарній допомозі, а 2023 р. їх кількість збільшилась на 41 проект. В зв'язку з цим можливо спостерігати і

збільшення бенефіціарів, які отримали допомогу на 1078400 осіб.

Благодійний фонд «Право на захист» дотримується міжнародних гуманітарних принципів і це складає основу діяльності Фонду, яка включає наступні політики:

- Кодекс етики;
- Політика протидії корупції та шахрайству;
- Політика протидії дискримінації та захисту від домагань, сексуальної експлуатації і наруги;
- Політика захисту і безпеки бенефіціарів;
- Політика розгляду Скарг;
- Політика щодо Закупівель;
- Політика конфіденційності та захисту персональних даних [31].

2.2 Аналіз кадрового забезпечення благодійного фонду

Результати діяльності кожного підприємства, а також благодійних фондів, визначаються його кадровим потенціалом. В будь-якому сегменті ринку праці спостерігаються процеси руху кадрів, також це спостерігається і в благодійних фондах.

В таблиці 2.6 проаналізуємо забезпеченість БФ «Право на захист» персоналом.

Таблиця 2.6

Наявність персоналу в БФ «Право на захист»

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. «+»; «-» до 2021р.
Середньооблікова чисельність співробітників, в т.ч.	172	1170	1156	984

Джерело: складено автором на основі даних фонду

Аналізуючи дані таблиці 2.6 бачимо, що у 2022 р. команда БФ «Право на захист» стрімко росла. У 2021 р. колектив налічував 176 осіб, а в 2022р.— 1170 осіб. До БФ «Право на захист» у 2022 році доєдналися спеціалісти з різних сфер. Вони не пов'язані з благодійною діяльністю, але їхній досвід зробив внесок у розвиток фонду. Той хто прийшов у 2022 році працювати у Фонд з іншого сектору – це 46% з бізнесу.

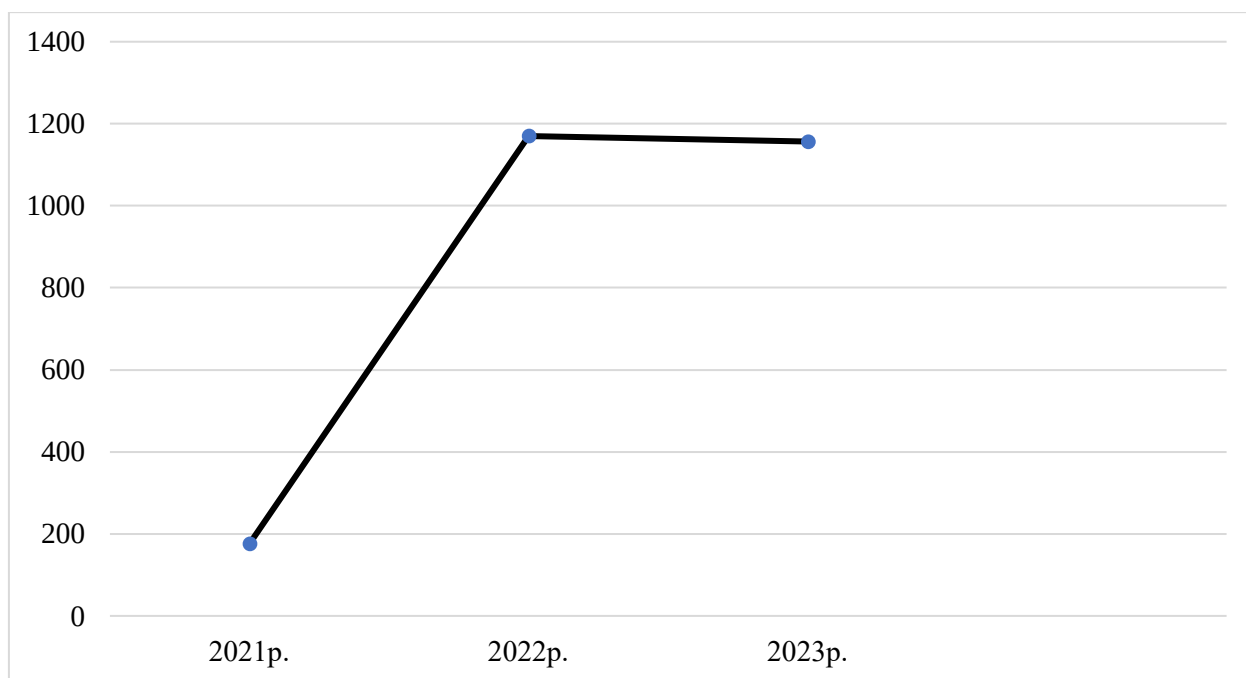


Рис. 2.4. Кількість персоналу у БФ «Право на захист» за 2021-2023 рр.
Джерело: складено автором на основі даних фонду

Таблиця 2.7

Склад штатного персоналу БФ «Право на захист», осіб

Категорії	2021р	2022р.	2023р.	Відхилення до 2021р. (+,-)
Правління	5	5	5	-
Керівники напрямів	3	3	3	-
Координатори програм	6	8	11	5
Керівники проектів	9	11	13	4
Керівники регіональних офісів	5	7	9	4
Керівники функціональних відділів	9	11	11	2

Спеціалісти відділів	113	983	959	846
Інші	22	142	145	123
Всього	172	1170	1156	984

Джерело: складено автором на основі даних фонду

Аналізуючи дані таблиці 2.7 бачимо, що у період 2021-2023 рр. найбільша кількість персоналу БФ «Право на захист» займає категорія спеціалістів відділів, які здійснюють роботу з надання благодійної допомоги та консультації. Кількість керівників програм, проєктів, регіональних офісів та функціональних відділів збільшилась. Це пов'язано зі збільшенням проєктів, офісів.

В таблиці 2.8 розглянемо склад та структуру персоналу в БФ «Право на захист» за статтю.

Таблиця 2.8

Склад та структура персоналу БФ «Право на захист» за статтю, 2021-2023 рр.

Категорія робітників	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %
Жінки	107	62,2	768	65,6	724	62,6
Чоловіки	65	37,8	402	34,4	432	37,4
Всього	172	100	1170	100	1156	100

Джерело: складено автором на основі даних фонду

З даних таблиці 2.8 видно, що в Благодійному Фонді «Право на захист» частка жіночої статті переважає і складає в межах 62,2-65,6%, а чоловічої -34,4-37,8%.

Для характеристики кадрового забезпечення Благодійного Фонду «Право на захист» розглянемо рівень освіти персоналу (табл.2.9).

Дані таблиці 2.9 показують, що у 2021 році частка персоналу з повною вищою освітою складала 78,5%, а вже у 2023 року вона скоротилася на 42,5%. З збільшенням персоналу в Благодійному Фонді «Право на захист» у 2022-2023 рр. спостерігається і збільшення частка тих, хто має неповну вищу освіту, або знаходиться у процесі її отримання.

Варто зазначити, що частка тих, хто має середню спеціальну освіту у 2021 р. була незначна – 2,9%, але у 2022 їх частка збільшилась до 20,3%.

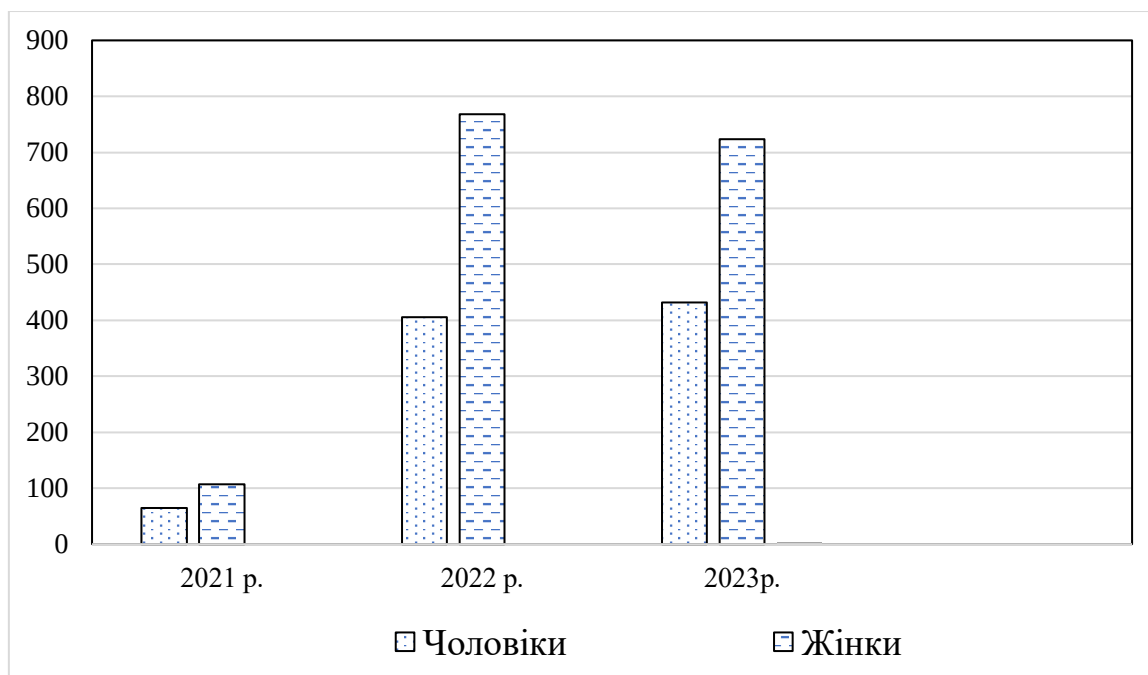


Рис.2.5. Динаміка працівників в БФ «Право на захист» за статтю за 2021-2023 рр., осіб

Джерело: складено автором на основі даних фонду

Таблиця 2.9

Розподіл працівників за рівнем освіти

Категорія персоналу	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %
Працівники, які має повну вищу освіту (магістр)	135	78,5	386	33,0	386	33,4
Працівники, які мають неповну вищу освіту (бакалавр)	32	18,6	546	46,7	538	46,5
Працівники середньої спеціальної освіти	5	2,9	238	20,3	232	20,1
Всього	172	100	1170	100	1156	100

Джерело: складено автором на основі даних фонду

В табл. 2.10 розглянемо рух персоналу БФ «Право на захист» за 2021-

2023 рр.

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить, що в Фонді спостерігається скорочення числа персоналу прийнятих на роботу у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 977 осіб, в той же час кількість працівників, що вибули за період, який досліджується збільшилась на 49 особи.

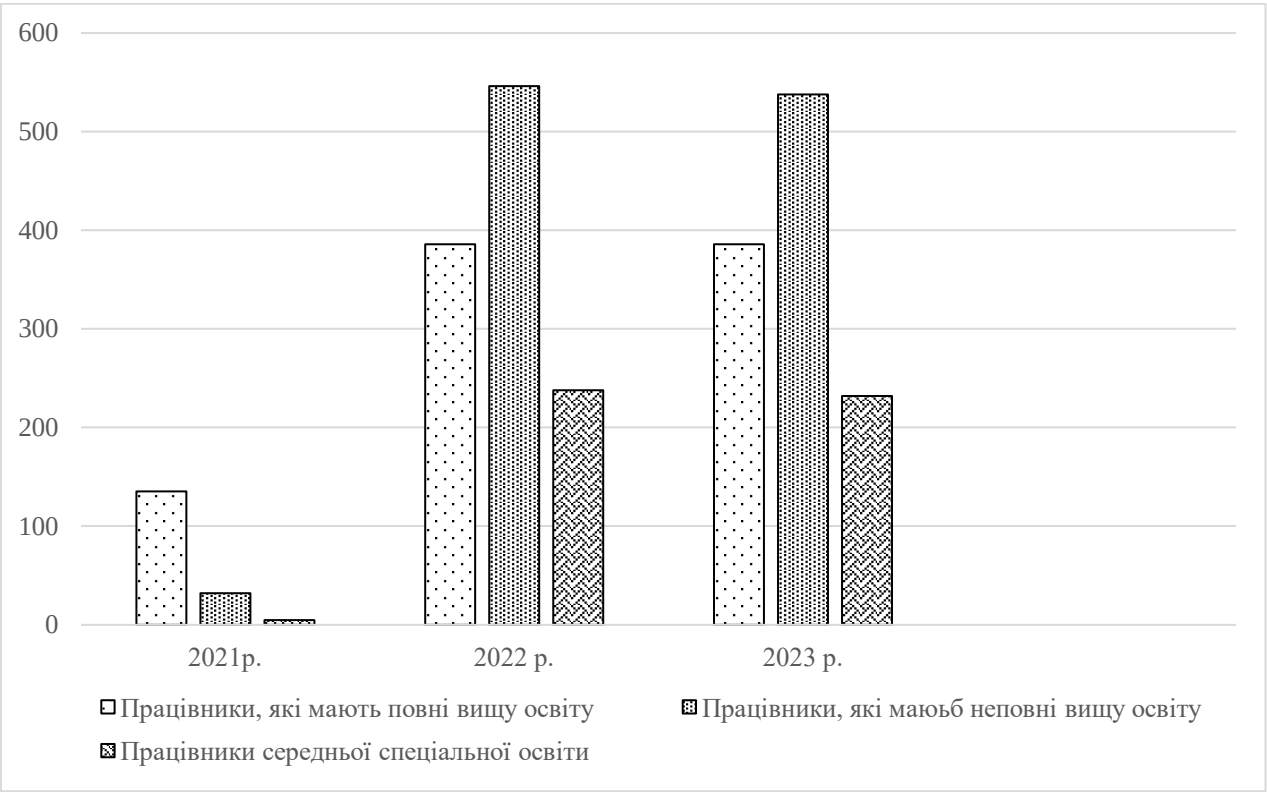


Рис. 2.6. Динаміка працівників за рівнем освіти в БФ «Право на захист» за 2021-2023 рр., осіб

Джерело: складено автором на основі даних фонду

Таблиця 2.10

Показники інтенсивності руху персоналу БФ «Право на захист» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р	2022р.	2023р.	Відхилення до 2021р. (+,-)
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	172	1170	1156	984
Прийнято	1001	22	24	-977

Вибуло	3	36	52	49
--------	---	----	----	----

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту робочої сили:				
- по прийняттю	5,82	0,018	0,02	-5,8
- зі звільнення	0,017	0,03	0,044	0,027
Коефіцієнт плинності	0,017	0,026	0,043	0,026
Коефіцієнт стабільності	0,988	0,147	0,993	0,005

Джерело: складено автором на основі даних фонду

Коефіцієнт обороту робочої сили, по прийняттю станом на 2021 р. становив 5,82, по звільненню – 0,017, а в 2023р. відповідно він склав 0,02 та 0,044. Коефіцієнт стабільності персоналу становив у 2023 р. - 0,993, що більше від попереднього року на 0,846. Звільнення персоналу пов'язано з закінченням проектів.

Для аналізу кадрового забезпечення благодійного фонду «Право на захист» є оцінка системи управління персоналом. Відповідальною особою за кадрову політику у БФ є Керівник HR, а також керівники Фонду.

Відповідно до Політики управління людськими ресурсами в Фонді для вибору кандидата проводять співбесіду та, за необхідності, тестове завдання та психологічні тести. Менеджер з персоналу запрошує відібраних кандидатів на співбесіду та знайомить їх із особливостями діяльності Фонду, а також з умовами пропонуваної роботи. Співбесіду проводять менеджер з персоналу та члени комісії (загалом не менше 3-х осіб). Після співбесіди особи заповнюють протокол про співбесіду. Згідно із результатами обговорення, аналізу результатів оцінки, аналізу та оцінки тестів обирається кандидат. Менеджер з персоналу узгоджує з відібраним кандидатом розмір його заробітної плати, тип трудової угоди та терміни виходу на роботу [31].

З метою адаптації новоприйнятого персоналу в «Політика управління людськими ресурсами» визначили заходи про адаптацію персоналу. Одним із інструментів управління процесом адаптації новачка є Адаптаційний лист. Він готується безпосереднім керівником і погоджується з новим співробітником у перший день його роботи разом із підписанням посадової інструкції [31].

Структура Адаптаційного листа

- завдання на випробувальний період;
- заходи з адаптації та перелік для виконання;
- контроль виконання [31].

Згідно цього внутрішнього документу, менеджер з персоналу керує процесом адаптації працівників, забезпечуючи швидке його влиття в колектив, надання допомоги при виконанні своїх посадових обов'язків, знайомить його з організацією роботи Фонду та його внутрішніми документами [31].

Під час адаптаційного періоду кожен працівник повинен ознайомитись з внутрішніми політиками організації та пройти обов'язкові онлайн тренінги:

- Prevention of Sexual Exploitation and Abuse;
- курс з базової безпеки BSAFE.

Для персоналу Фонду пропонуються такі види стимулювання:

- правові
- моральні.

Правові види стимулювання БФ «Право на захист» розглядаються, як послаблення трудової дисципліни. Це може бути право на додатковий вихідний, право на запізнення.

Моральні види стимулювання БФ «Право на захист» - це вручення почесної грамоти, оголошення подяки, визначення звання «кращий в спеціальності». Підставою для заохочення може бути виконання якогось етапу роботи, який має самостійне значення.

Отже, механізмом реалізації кадрової політики в БФ «Право на захист» є кадрове планування, кадрова робота, не значні заходи щодо підвищення кваліфікації працівників. В основному це внутрішні тренінги та курси.

Благодійний фонд «Право на захист» має структуру управління кадрами. Відповідальною особою за реалізацію політики управління персоналом у Фонді є Керівник HR. Основними документами, які регулюють кадрове забезпечення Фонду є «Політика управління людськими ресурсами Фонду», «Кодекс етики», Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Фонд має плинність кадрів, яка пов'язана зі звільненням персоналу після закінчення проекту.

2.3 Напрями удосконалення кадрового забезпечення Благодійного Фонду «Право на захист»

Фонд активно працює для співпраці з партнерами, а також з міжнародними організаціями, для отримання відповідного фінансування. Тому, кожний новий проект в БФ «Право на захист» очікує нову команду, а крім цього на офіційному сайті БФ зазначені актуальні вакансії. Тому, важливим аспектом для БФ «Право на захист» є не лише залучення нових спеціалістів, а й здійснення ефективної кадрової політики.

На думку Воржакової Ю.П. та Поліщук К.О. [7,с.25] для удосконалення кадрового забезпечення в умовах військового стану важливим є створення особливої соціальної політики. На їх думку елементами такої політики є безпека, гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, соціальне та матеріальне забезпечення свого персоналу.

Вчені вважають, що соціальна політика організації – це мінімальні витрати на працівників через їх плинність, підвищення продуктивності праці, а також покращення якості роботи [26].

Безпека персоналу для українських організацій на сьогоднішній день є головним аспектом. Відповідно до цього організації мають забезпечувати для персоналу надійне бомбосховище.

Ще одним аспектом кадрового забезпечення БФ «Право на захист» є надання належних умов праці для свого персоналу. Проблемами з

електропостачанням та зв'язком негативно впливають на роботу благодійного фонду. Тому варто запроваджувати гнучкий графік роботи або дистанційну роботу відповідно до умов. Це необхідно для персоналу, який не може дістатися до офісу під час повітряних тривог, коли транспорт не працює.

Вчені наголошують, що чим вищий рівень задоволеності колективу – тим продуктивніше робота [7,с.25].

В БФ «Право на захист» є інструмент адаптації новачка, але вважаємо, що є можливість удосконалити налагодження швидкої адаптації людей. Для цього проводити супроводження іншими працівниками. Тому, пропонуємо Фонду доповнити до Політики управління людськими ресурсами в систему адаптації, заохочувати персонал з великим досвідом допомагати новим співробітникам в їх професійній адаптації.

Також, нами пропонується впровадити соціальний пакет для персоналу. Соціальний пакет має бути ефективним, адресним, а тому доцільно враховувати індивідуальні потреби персоналу. Підтримуємо думку вчених, які вважають, що важливо орієнтуватись на конкретного працівника під час формування соціального пакету і це повинно базуватися на диференційному підході [14,с.49].

Мороз М. вважає, що будь-який персонал не може успішно розвиватися протягом тривалого періоду, без вдосконалення професійних навичок, набуття нових знань, вмінь, підвищення рівня майстерності [29, с. 56].

Для цього, вважаємо доцільним є формування списку співробітників, які потребують навчання або підвищення кваліфікації. Навчання при різних формах та підвищення кваліфікації допоможе працівникам вдосконалити навички і компетенції, які необхідні для належного виконання завдань, а також підвищить зацікавленість і відданість співробітників.

В умовах воєнного стану в Україні, через демографічну кризу, витрати на найм працівника збільшується, відповідно вважаємо, що треба утримувати персонал які закінчили роботу на проекті, якщо вони цього бажають.

Підвищення якісної складової кадрового забезпечення починається з аналізу і оцінки персоналу.

На думку Лебєдєвої І.Ю. та Томашевської В.О. [27, с. 77], оцінка персоналу - це встановлення відповідності ділових і особистих якостей працівника вимогам посади.

Оцінкою може бути:

- виконання посадових обов'язків, яке оцінюється при роботі в умовах жорсткої регламентації трудової діяльності. Така процедура оцінки спрямована на усунення причин невиконання посадової інструкції;
- аналіз персональних особливостей виконання роботи;
- рівень компетентності, який оцінюється шляхом порівняння нормативного і реального профілю професійної компетентності персоналу. Розглядаються способи підвищення кваліфікації, визначення необхідності навчання;
- особливості поведінки, які оцінюються для встановлення відхилень від нормів поведінки, що визначають регламент ефективної роботи для персоналу, що має безпосередній контакт з людьми [27, с. 79].

Пропонуємо здійснювати оцінку персоналу БФ «Право на захист» згідно наступних показників:

- планування потреби в кадрах;
- організація роботи;
- психологічний клімат ;
- оперативність та своєчасність виконання поставлених завдань;
- якість виконання обов'язків;
- достатність компетенції, досвіду, знань для виконання поставлених завдань;
- професійно важливі якості і навички персоналу;
- оцінка умов праці та безпечність тощо.

Кожний структурний підрозділ в Фонді має свої особливості діяльності, тому це необхідно враховувати. Для цього відповідно для кожного підрозділу

повинні бути відповідні показники.

Ще одним недоліком кадрового забезпечення БФ «Право на захист» є неефективна мотивація праці. На нашу думку, саме мотивація для Благодійного Фонду є актуальною. Тому вважаємо, варто вдосконалити систему мотивації та стимулювання роботи персоналу. Невід’ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація. Для того, щоб сформувати ефективну систему нематеріальної мотивації необхідно врахувати характеристику роботи благодійного фонду, які впливають на рівень мотивації персоналу.

На рис. 2.7 наведена запропонована система мотивації праці для БФ «Право на захист».



Рис. 2.7. Система мотивації БФ «Право на захист»

Джерело: розроблено автором.

Пропонуємо крім тих що є в БФ «Право на захист» застосовувати такі методи нематеріальної мотивації:

- застосовувати програми збагачення змістовності праці;
- вручення почесної грамоти та оголошення подяки;
- створення можливостей для професійного навчання персоналу;
- створення можливостей для кар'єрного зростання працівників;

- стимулювання працівників гнучким графіком роботи;
- офіційне визнання заслуг «кращий в спеціальності».

Частина з них уже використовуються на підприємстві. Тому пропонуємо додати нові.

Збагачення змістовності праці можна досягти шляхом наставництва. Пропонуємо закріпити за новими працівниками досвідчених працівників, які працюють на аналогічних посадах.

Ще один з методів нематеріальної мотивації є створення можливостей для професійного навчання. Доцільно проводити професійне навчання нових працівників, яке передбачає отримання практичне навчання на робочому місці. Це допоможе працівнику зрозуміти специфіку діяльності Фонду. А ще пропонуємо запровадити систему підвищення кваліфікації персоналу.

До нематеріальної мотивації персоналу відноситься і кар'єрне зростання. Пропонуємо в БФ «Право на захист» спланувати кар'єрний ріст персоналу, а для цього необхідно вивчити дані персоналу, у яких є можливість займати вищі посади. Це може бути вік, освіта, рівень кваліфікації, стаж роботи, результати роботи. Якщо персонал відповідають відповідними критеріями, то пропонуємо провести їх оцінку. Це можливо проводити різними способами: анкетуванням, тестуванням, а також визначити бажання самого працівника займати вищу посаду.

Отже, нематеріальна мотивація є не менш важливою ніж матеріальна. Вона також сприяє підвищенню продуктивності праці. Основним завданням БФ «Право на захист» є формування механізму ефективного застосування нематеріальних методів мотивації, їх пристосування до працівників. Тільки комплексне та ефективне застосування різних методів може забезпечити підвищення ефективності існуючої системи кадрового забезпечення в БФ «Право на захист».

ВИСНОВКИ

На основі проведених нами досліджень можна зробити наступні висновки:

Розглянута діяльність благодійних фондів в Україні, яка регулюється певною нормативно-правовою базою. Благодійний фонд – це вид благодійної організації, який діє на підставі статуту. Повномасштабна агресія росії проти України значно вплинула на розвиток благодійних організацій. Їх діяльність спрямована на допомогу незахищених верств населення, військовослужбовцям, учасникам АТО, переселенцям та іншим постраждалим внаслідок збройного конфлікту.

Однією з складових організації є кадрове забезпечення. Кадрове забезпечення – це процес прийняття управлінських рішень для забезпечення відповідних кадрів шляхом проведення дій з метою досягнення намічених результатів.

Для організації кадрового забезпечення необхідно застосовувати різні підходи та методи, які необхідні для аналізу стану кадрового забезпечення. До поширених підходів відносяться: кількісний, адміністративний, компетентнісний тощо. Кадрове забезпечення являє собою систему методів формування необхідного кількісного та якісного складу персоналу, що спрямована на вдосконалення кадрів та ефективне їх використання.

В Україні, за час повномасштабної війни було зареєстровано близько 8272 благодійних фондів та 6000 громадських організацій. Благодійний фонд «Право на захист» є одним із лідерів благодійного руху в Україні. Свою діяльність Фонд розпочав у 2001 році у складі Представництва Міжнародної організації НІАС. А у 2013 році Представництво Міжнародної організації НІАС в Україні заснує Благодійний Фонд «Право на захист». З цього часу БФ стає окремою самостійною організацією. У період 2014-2021 рр. Фонд допомагав внутрішньо переміщеним особам та населенню, які постраждали від воєнних дій. БФ «Право на Захист» суттєво розширив свою діяльність з 24 лютого 2022 року, так

як почав надавати матеріальну допомогу, психологічну підтримку, соціальну допомогу, а також здійснює реєстрацію для грошової допомоги населенню від міжнародних організацій.

БФ «Право на захист» має структуру управління кадровим забезпеченням. Відповідальною особою за кадрову політику у Фонді є Керівник HR. У 2022 році команда БФ «Право на захист» збільшилась на 998 у порівнянні з 2021 роком. Станом на 1 січня 2024 року у Фонді працює більше 1156 співробітників. Найбільшу частину працівників БФ «Право на захист» займають експерти та спеціалісти відділів, які виконують роботу з надання благодійної допомоги. В Фонді працює 62,6 % жінок. 33,4% працівників мають повну вищу освіту і 20,1% середньо спеціальну. Аналізуючи рух кадрів у БФ «Право на захист» було визначено динаміку прийому та вибуття працівників. Звільнення працівників пов'язано з закінченням проектів.

Механізмом реалізації кадрової політики в БФ «Право на захист» є кадрове планування, кадрова робота, не значні заходи щодо підвищення кваліфікації працівників. В основному це внутрішні тренінги та курси.

Для вдосконалення кадрового забезпечення БФ «Право на захист» пропонуємо удосконалити соціальну політику Фонду за рахунок:

- створення можливостей для нових форм навчання та підвищення кваліфікації;
- запровадження гнучких графіків роботи відповідно до умов роботи;
- удосконалення адаптації новачків;
- безпеки та умов праці працівників;
- впровадження соціального пакету;
- планування ділової кар'єри;
- створення адекватної системи нематеріальної мотивації.

Впровадження запропонованих заходів Для БФ «Право на захист» позитивно вплине на діяльність та підвищить моральне задоволення працівників

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
2. Баранов Д., Садова Н. Сучасні відділи кадрів та можливість їх інтеграції в HR-департаменти. *Праця і закон*. 2009. № 8. С. 8 – 11.
3. Баранівська М. Станом на грудень 2023 року в Україні офіційно зареєструвались як волонтери менш 7 тисяч осіб. *Детектор медіа*. 2023. URL: <https://cs.detector.media/community/texts/185787/2023-12-15-stanom-na-g...> (дата звернення: 15.11.2024р.)
4. Бардадим О. Концепція стимулювання креативності *персоналу підприємства на основі аналізу його компетенцій*. *Економіка та держава*. 2010. № 9. С. 70 – 73.
5. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. №3. С. 48-53.
6. Благодійний бум: кількість благодійних організацій зросла майже вдвічі від початку повномасштабної війни. <https://opendatabot.ua/analytics/non-profit-2023>.
7. Воржакова Ю.П., Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3 (67). С. 21-30.
8. Воронько О., Северин А., Олійник І. Деякі актуальні питання атестації державних службовці. *Відомості Української академії державного управління при Президентові України*. 1998. № 3. С. 48–57.
9. Глухова С. В., Легкобит К. В. Сутність кадрового забезпечення підприємства в стратегічному аспекті. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. 2017. № 45 (1266). С. 47–50.
10. Грищук А.Б. Роль неприбуткових благодійних організацій у наданні соціальних послуг населенню. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023.

№ 2. С.315-319. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2023/72.pdf (Дата звернення: 3.11.2024 р.).

11. Громадське суспільство України в умовах війни. URL:<https://ednannia.ua/attachments/article/12447/%D0%93%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5%20%D1%81%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85%20%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%202022....pdf> (Дата звернення: 3.11.2024 р.)

12. Джаїн І.О. Оцінка трудового потенціалу: монографія. С.: ВТД «Університетська книга», 2012. 250 с.

13. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). С. 48–53

14. Зарічкова М.В., Толочко В.М., Семченко К.В., Должнікова О.М., Мороз С.Г. Особливості формування соціального пакету для фахівців фармації в аптечних закладах. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2023. Т. 9, № 2. С.46-55.

15. Зозуля В.О. Ефективне кадрове забезпечення складова демократичного врядування. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 2. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/efektyvne-kadrove-zabezpechennia-skl/> (Дата звернення: 15.12.2024).

16. Євдокимов П.В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні. дис... канд. юрид наук: 12.00.07/ Запорізького національного університету. Запоріжжя, 2019. 237 с.

17. Ільїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і Суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 72–77.

18. Ілюшина О. Н. Теоретико-методологічні основи кадрового забезпечення курортно-туристичного регіону: сутність, структура, особливості.

URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer30/1072.pdf>. (Дата звернення: 12.12.2024).

19. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.

20. Карюк В.І. Компетентністний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 3 (51). С. 112–118.

21. Кількість громадян, залучених до благодійності й волонтерства, зросла вдвічі //Gradus Research Company: Спеціальне дослідження для Social Camp 2023 Odesa. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/number-people-involved-charity-and-volunteering-has-doubled-over-past-year/> (дата звернення: 25.11.2024).

22. Ключко А.М. Поняття та зміст кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*, 2012. № 1. С. 42-50.

23. Ковальова О. П. Значення кадрового забезпечення для попередження дисфункціональності Наглядових рад підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 86 – 98.

24. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 19. С.201-208.

25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: «Кондор», 2016. 308 с.

26. Кудінова М.М., Мугдусієва Н.К., Чернишева А.С. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543> (дата звернення: 8.12.2024).

27. Лебєдева І.Ю., Томашевська В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С.75-81.

28. Магльованна М. Є., Полторацька А.О. Методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу організації в контексті формування компонентів оцінювання кадрового потенціалу бюджетної організації.

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3087/3010>

29. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.

30. Обиденнова Т.С., Черноус І.О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнесінформ*. 2024. №6. С.382-388.

31. Офіційний сайт Благодійного Фонду «Право на захист». URL:<https://r2p.org.ua/> (дата звернення:10.11.2024).

32. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України № 5073-VI від 5 липня 2012 року. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 9.11.2024).

33. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

34. Торбич А.В Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*. 2024. Вип.36. URL:<https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1440/1312> (дата звернення: 18.12.2024).

35. Харун О.А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 12. С. 354-358.

36. «Razom for Ukraine» увійшов у ТОП-10 благодійних фондів України за версією журналу Forbes<https://www.razomforukraine.org/ua/razom-for-ukraine-uviishov-u-top-10-blagodiinyh-fondiv/>(дата звернення: 26.11.24р.).