



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Матвієнко Катерина Олександрівна

**КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ В УКРАЇНІ
(НА ПРИКЛАДІ БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ «ЩЕДРИК»)**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Черненко К.П.

Миколаїв – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ.....	6
1.1. Погляди науковців та сутність поняття «кадрове забезпечення».....	6
1.2. Теоретичні засади кадрового забезпечення благодійних фондів.....	13
1.3. Законодавче регулювання кадрового забезпечення благодійних фондів.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ БФ «ЩЕДРИК»).....	23
2.1. Загальний аналіз діяльності благодійних фондів України.....	23
2.2. Характеристика БФ «Щедрик» та аналіз стану управління кадровим забезпеченням.....	31
2.3. Аналіз кадрового забезпечення благодійного фонду	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ БФ «ЩЕДРИК»).....	55
3.1. Основні проблеми кадрового забезпечення благодійних фондів та розробка загальних пропозицій щодо удосконалення управління ним.....	55
3.2. Удосконалення управління ризиками в системі кадрового забезпечення БФ «Щедрик»	62
3.3. Вдосконалення системи мотивації та стимулювання ефективності роботи персоналу в БФ «Щедрик»	67
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми в наш час виокремлюється не лише як необхідність, але й як стратегічна складова розвитку громадянського суспільства та соціальної сфери. Складна економічна ситуація, соціальні виклики, зростаючий попит на підтримку та допомогу з боку громадян, а також повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України значно вплинуло на розвиток благодійних фондів. Щодня з'являється все більше суб'єктів господарювання, таких як фонди, громадські та волонтерські організації.

Розвиток благодійних фондів є важливою складовою сучасного суспільства, де глибокі зміни та виклики вимагають пошуку нових стратегій і підходів. Збільшення обсягів соціальних потреб та нерівності, поширення нових проблем та криз, викликає потребу у вдосконаленні стратегій діяльності благодійних фондів. Дана тема є актуальною та загальнолюдською, оскільки благодійність визнається ефективним інструментом для розв'язання соціальних проблем та покращення якості життя.

Професійний та компетентний кадровий склад є ключовим чинником ефективності та успішності діяльності фондів, забезпечуючи їх здатність реалізувати програми та проекти на максимальному рівні із врахуванням найкращих практик управління, звітності та відкритості перед суспільством. У контексті постійних змін у вимогах законодавства, а також у зв'язку з еволюцією потреб та пріоритетів суспільства, пошук та залучення кваліфікованих фахівців до роботи в благодійних організаціях стає актуальним завданням, спрямованим на забезпечення стійкого та ефективного розвитку сектору благодійництва в Україні.

Складні економічні та соціальні умови вимагають ефективного та професійного управління ресурсами фондів для максимальної ефективності та відкритості перед суспільством, а необхідність забезпечення високого рівня довіри громадськості до благодійних організацій вимагає наявності кваліфікованих та етичних кадрів. Отже, дослідження та вдосконалення

системи кадрового забезпечення благодійних фондів в Україні є важливим завданням, спрямованим на підвищення ефективності та внеску благодійних фондів у різноманітні сфери суспільства.

Важливе значення у дослідженні даної теми відіграли праці таких вчених як О. Байрачна, Ю. Воржакова, А. Гудзь, С. Дуда, Є. Ковтун, Ю. Котельникова, М. Мокрик, Ю. Новобранець, К. Поліщук, О. Шаповал та ін.

Метою даної роботи є узагальнення теоретичних основ кадрового забезпечення благодійних фондів в Україні та розробка рекомендацій щодо удосконалення управління кадровим забезпеченням обраного благодійного фонду.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

- розглянути погляди науковців та сутність поняття «кадрового забезпечення»;
- вивчити теоретичні основи кадрового забезпечення благодійних фондів;
- розкрити законодавче регулювання кадрового забезпечення благодійних фондів;
- навести загальний аналіз діяльності благодійних фондів України;
- охарактеризувати БФ «Щедрик» та проаналізувати стан управління кадровим забезпеченням;
- дослідити кадрове забезпечення благодійного фонду;
- розглянути основні проблеми кадрового забезпечення благодійних фондів та розробити загальні пропозиції щодо удосконалення управління ним;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління ризиками в системі кадрового забезпечення БФ «Щедрик»;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення системи мотивації та стимулювання ефективності роботи персоналу.

Об'єктом дослідження є процес кадрового забезпечення благодійних фондів. Предметом дослідження є теоретичні основи, практичні, управлінські

аспекти кадрового забезпечення благодійних фондів.

Методами дослідження є методи теоретичного пізнання, загальнонаукові методи дослідження, методи техніко-економічного та логічного аналізу (використанні при розкритті теоретичних основ кадрового забезпечення благодійних фондів); методи економічного аналізу, статистичні методи, табличний, графічний, класифікаційний методи (використанні в процесі аналізу стану кадрового забезпечення благодійних фондів в Україні, зокрема БФ «Щедрик»); діалектичний й абстрактно-логічний (використанні при розробці рекомендацій щодо удосконалення управління кадровим забезпеченням благодійних фондів в Україні, зокрема БФ «Щедрик»).

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та зарубіжні видання, матеріали періодичного друку, Інтернет-джерела, кадрові та статистичні дані діяльності БФ «Щедрик».

Практична значущість результатів роботи полягає у розробці загальних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровим забезпеченням благодійних фондів в Україні, шляхів управління ризиками в системі кадрового забезпечення БФ «Щедрик» та вдосконалення системи мотивації та стимулювання ефективності роботи персоналу благодійного фонду.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Ольвійський форум – 2024».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок, з них основного тексту 73. Список використаних джерел налічує 76 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ

1.1 Погляди науковців та сутність поняття «кадрове забезпечення»

Залучення та утримання талановитих фахівців є одним із найважливіших завдань для керівництва будь-якої організації з метою забезпечення кадрових потреб у своїй діяльності. Забезпечення стійкого фінансового стану організації та її планомірний розвиток у конкурентному середовищі неможливі без активного відбору найкращих співробітників. Однак важливо не лише здійснювати рекрутинг зовнішніх кандидатів, але й виявляти та розвивати фахівців із великим потенціалом росту серед наявного персоналу [64, с. 294].

Кадрове забезпечення виступає ключовим елементом стратегічного організаційно-економічного управління організацією, де персонал одночасно є об'єктом і суб'єктом управління. Планування персоналу лежить в основі механізму кадрового забезпечення. Цей процес є необхідним для будь-якої організації, але його значення часто недооцінюється в практичній діяльності, хоча воно давно визнане у теорії управління персоналом [10].

Кадри – це група штатних працівників, що складається з кваліфікованих фахівців організації, обладнаних спеціальними знаннями та професійними навичками, і здійснюють різноманітні виробничо-господарські обов'язки [69].

Персонал включає в себе як постійних, так і тимчасових працівників, що представляють як кваліфіковану, так і некваліфіковану робочу силу. Він оцінюється за якісними і кількісними показниками, які аналізуються як у статичному, так і у динамічному аспектах [66].

Персонал організації є одним із ключових складових його потенціалу та ефективності та включає в себе різні професійно-кваліфікаційні групи працівників, які працюють в організації відповідно до штатного розкладу, а також власники організації, що отримують заробітну плату від організації. Можна визначити, що персонал організації – це сукупність працівників, які

входять до його облікового складу. Також це можуть бути постійні працівники з відповідною професійною підготовкою та практичним досвідом, які забезпечують функціонування суб'єкта господарювання [12, с. 556].

Управління персоналом вважається однією з найважчих задач для будь-якої організації. На відміну від матеріальних активів, працівники мають здатність самостійно приймати рішення та оцінювати вимоги, що до них пред'являються. Крім цього, персонал складається з колективу, де кожен член має власні інтереси і відчутливий до управлінських впливів, при цьому реакцію на них зазвичай важко передбачити. Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні росту ролі особистості співробітника, вивченні його мотивацій та вмінні ефективно формувати їх і коригувати згідно зі стратегічними завданнями, що стоять перед організацією. Незважаючи на те, що з точки зору керівництва основна мета бізнесу полягає в отриманні прибутку, сучасна теорія та практика управління персоналом приділяють значну увагу задоволенню не лише матеріальних, але й соціальних потреб персоналу [12, с. 557].

Процес кадрового забезпечення організації покладається на ряд принципів, які включають:

- принцип підбору персоналу на основі їх бізнесових та особистісних якостей;
- принцип наступності, що передбачає поєднання в колективі досвідчених та молодих працівників;
- принцип посадового та професійного зростання, заснований на об'єктивних критеріях оцінки результатів праці та створенні умов для кар'єрного розвитку;
- принцип відкритого змагання, який спонукає організації стимулювати конкуренцію між співробітниками, що претендують на керівні посади;
- принцип поєднання довіри та контролю виконання розпоряджень;
- принцип відповідності, що передбачає відповідність роботи можливостям та здібностям працівника;

- принцип автоматичного заміщення відсутніх працівників згідно з посадовими інструкціями;
- принцип постійного підвищення кваліфікації персоналу;
- принцип правової захищеності, що вимагає прийняття всіх кадрових рішень відповідно до чинного законодавства [25, с. 74].

Система кадрового забезпечення організацій передбачає залучення персоналу в організацію, його розвиток і кар'єрний ріст. Основними підходами до приваблення персоналу є:

1) залучення «готових» фахівців – це максимальна відповідність кваліфікації та професійно-важливих якостей поставленим вимогам;

2) відбір потенційно сильних кандидатів із потрібними мотивами - це особлива увага до особистісних якостей майбутніх співробітників, таких як здатність до навчання, лояльність, мобільність та комунікабельність.

Вибір підходу залежить від професійних та особистісних якостей, які необхідні для конкретної посади. Якщо професійні якості є ключовими, то більш доцільним буде залучення готових фахівців. У випадку, якщо важливіші особистісні якості, тоді рекомендовано обирати потенційно сильних кандидатів. Процес найму персоналу формується відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища організації [31, с. 18].

Процес залучення співробітників в організацію обумовлений рядом ключових факторів, до яких належать:

- стратегія розвитку організації;
- види спільної діяльності;
- концепції управління персоналом;
- типи кадрової політики;
- етап життєвого циклу організації;
- ситуація на зовнішньому ринку праці;
- перевищення кількості фахівців - зростання вимог до кандидатів;
- недостатність кадрів - зниження вимог до кандидатів (з обов'язковою перевіркою відповідності);

- законодавчі та нормативні вимоги;
- національні особливості [59, с. 293].

Таким чином, кадрове забезпечення охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на пошук, оцінку та налагодження взаємовідносин з робочою силою, як всередині організації для подальшого професійного росту, так і за її межами для привласнення нових тимчасових або постійних працівників. Кадрове забезпечення є складовою адміністративної функції, спрямованою на вирішення завдань управління персоналом [6, с. 8].

Метою ефективної системи кадрового забезпечення є створення умов, які сприяють мотивації, підвищенню продуктивності та задоволеності праці співробітників. Вона також дозволяє керівництву отримувати необхідну інформацію про персонал, таку як кваліфікація, вікова та статева структура, національний склад тощо, з метою оптимізації їхньої продуктивності [32, с. 202].

Система кадрового забезпечення включає наступні елементи: планування потреби в кадрах; набір, відбір кадрів; розвиток кадрів; оцінка кадрів (рис. 1.1).

Отже, гармонійна робота у всіх складових системи кадрового забезпечення сприяє підвищенню професійного рівня та мотивації персоналу для досягнення більшої продуктивності.

Слід зазначити, що кадрове забезпечення організації повинно бути організоване системно, що передбачає узгоджений підхід до всіх аспектів формування та регулювання кадрового складу організації, включаючи набір персоналу, розстановку керівних кадрів, підготовку та підвищення кваліфікації, а також відбір і працевлаштування.

Методологія побудови цієї системи базується на системному підході до внутрішнього використання людського потенціалу організації. Це означає, що управління персоналом тісно пов'язане з іншими аспектами функціонування організації, такими як фінансовий, інноваційний, інвестиційний, стратегічне планування, виробничий та збутовий [57, с. 97].

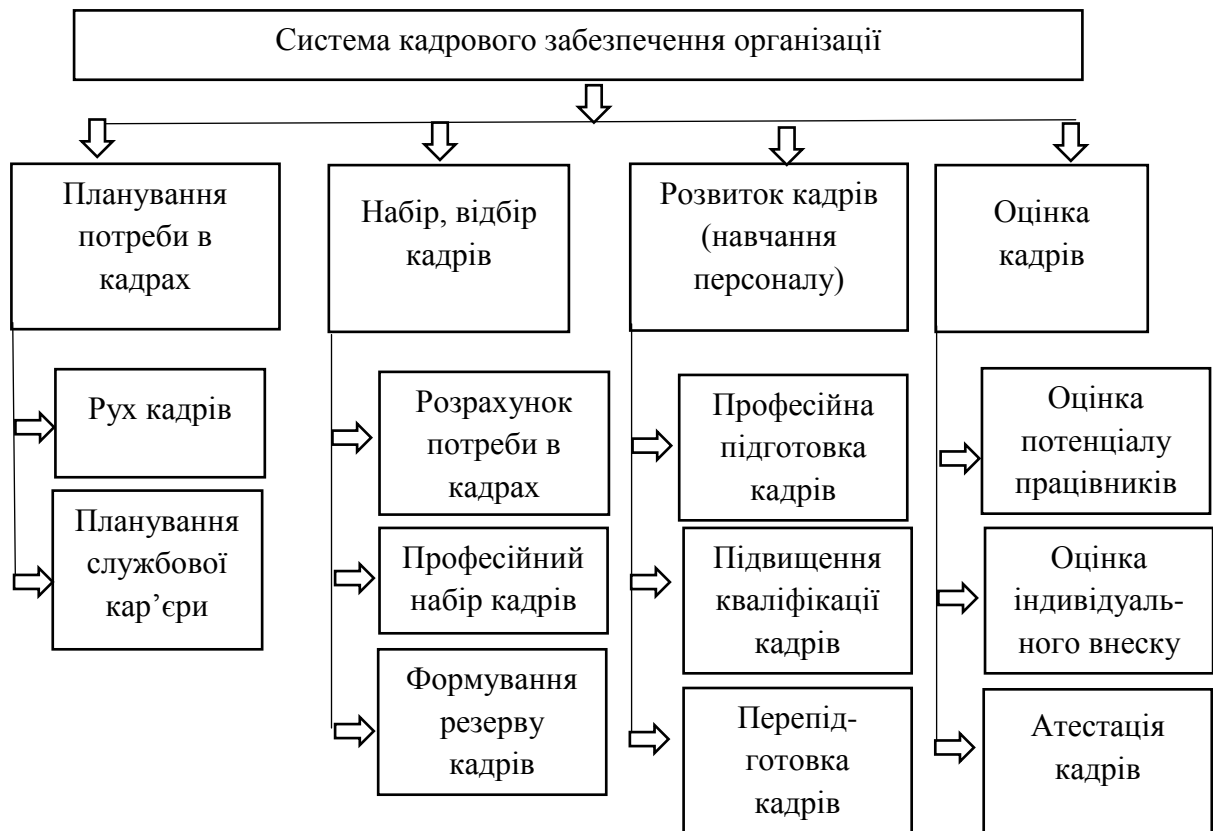


Рис. 1.1 Система кадрового забезпечення організації

Джерело: сформовано автором

Концепція кадрового забезпечення організації представляє собою узагальнене вираження методології управління, що стосується соціально-економічної компоненти в керуванні організацією та взаємодії з працівниками. Важливо відзначити, що методологічні принципи кадрового забезпечення мають широке застосування й можуть бути використані як у державних та некомерційних організаціях, так і у комерційних організаціях, які є соціально-економічними системами.

Таким чином, підґрунтям для побудови системи управління персоналом повинна лежати методологічна основа, яка відображає принципи внутрішнього використання людського капіталу [56, с. 47].

У сучасній ринковій економіці будь-яка організація здійснює постійний аналіз та оцінку ефективності використання своїх ресурсів, включаючи управління персоналом. Ефективне управління кадрами стає одним з ключових факторів успішності та розвитку організації.

Успішність діяльності організації визначається тим, як керівництво

організує та керує своїм персоналом, використовує свій кадровий потенціал і забезпечує функціонування та розвиток системи управління. У сучасних умовах персонал організації, або «людський ресурс», виступає як стратегічний запас для її успішної діяльності.

Управління персоналом, також відоме як персонал-менеджмент або HRM (від англійської Human Resources Management), представляє собою галузь знань та практичної діяльності, спрямовану на забезпечення роботи організації належно підготовленим персоналом, який здатний виконувати свої трудові обов'язки, а також на оптимізацію його використання. Слід зазначити, що управління персоналом організації виступає як невід'ємна складова якісних систем управління, спрямованих на досягнення успішності та ефективності організації. Діяльність управління персоналом полягає в цілеспрямованому впливі на людський фактор в організації з метою приведення можливостей персоналу у відповідність з цілями, стратегією та умовами розвитку організації. Управління організацією означає оптимальне розподілення цілей та завдань між структурними підрозділами (службами, змінами, бригадами тощо) і кожним окремим працівником цієї організації [22].

Суть системи управління персоналом полягає в системному, організованому та планомірному впливі на процеси формування, розподілу та перерозподілу трудових ресурсів в організації. Цей вплив спрямований на створення ефективних умов для використання трудових якостей працівників, їх всебічного розвитку, а також на грамотне і доцільне забезпечення функціонування організації з метою досягнення найкращих фінансових та економічних результатів.

Таким чином, завданнями системи управління персоналом є:

- забезпечення організації кваліфікованими та зацікавленими в роботі кадрами;
- раціональне використання праці персоналу, враховуючи їх майстерність та кваліфікацію, що сприяє задоволеності співробітників своєю роботою;

- створення сприятливої атмосфери в організації;
- забезпечення можливості кар'єрного росту для співробітників;
- підвищення кваліфікації співробітників з метою досягнення найкращих результатів у праці;
- створення сприятливих умов праці;
- збільшення активності працівників та стимулювання їхньої ініціативності в роботі [1].

Наразі в Україні проблема розвитку кадрового забезпечення стоїть дуже гостро. Ще до початку військових дій країна адаптувала свої внутрішні процеси до міжнародних стандартів у сфері кадрового забезпечення. З початком війни бізнес був змушений оперативно реагувати на нові виклики і зосереджуватися на збереженні життя своїх працівників. Війна щодня створює нові труднощі для кадрового забезпечення, тому організаціям необхідно розуміти, як налаштувати свої механізми так, щоб забезпечувати ефективну роботу працівників [9, с. 25].

Отже, наукові підходи до розгляду кадрового забезпечення є різноманітними і включають як управлінські, так і соціально-економічні аспекти. Деякі дослідники акцентують увагу на управлінні персоналом та його ефективності, інші – на стратегічному плануванні кадрових ресурсів з урахуванням довгострокових цілей організації. Кадрове забезпечення визначається як комплекс заходів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників, які відповідають вимогам і цілям організації. Воно охоплює такі складові, як підбір та найм персоналу, професійний розвиток, управління кар'єрою, мотивація і компенсаційна політика.

Більшість науковців сходяться на думці, що кадрове забезпечення повинно розглядатися як система, яка інтегрує різні аспекти управління людськими ресурсами, що дозволяє підвищити ефективність використання кадрового потенціалу та забезпечити стабільний розвиток організації.

Кадрове забезпечення є критично важливим елементом успішного управління організацією. Правильно організована кадрова політика сприяє

підвищенню продуктивності праці, покращенню морального стану працівників і зниженню рівня плинності кадрів. Сучасні тенденції у сфері кадрового забезпечення включають акцент на розвиток компетенцій, гнучкі форми зайнятості, використання інформаційних технологій для управління персоналом та інтеграцію принципів сталого розвитку.

Таким чином, кадрове забезпечення є багатограним поняттям, яке охоплює широкий спектр управлінських процесів та інструментів. Важливість системного підходу і стратегічного планування у цій сфері підкреслює необхідність постійного розвитку та адаптації кадрових практик до змінюваних умов ринку та внутрішнього середовища організації.

1.2 Теоретичні засади кадрового забезпечення благодійних фондів

Благодійні організації (або ж благодійні фонди) – це юридичні структури, зареєстровані відповідно до чинного законодавства України, та згідно документів здійснюють благодійні активності у різних сферах. Законодавство виокремлює 15 напрямків діяльності благодійних організацій, включаючи освіту та науку, допомогу людям і тваринам, міжнародний розвиток, спорт, обороноздатність та мобілізаційну сферу. Важливо розуміти, що такі організації створені виключно для благодійної діяльності і не мають на меті отримання різного роду прибутку [63].

Створюючи благодійний фонд, варто враховувати такі аспекти, як податковий, кадровий, бухгалтерський, юридичний, організаційний та внутрішньодіяльнісний. Розглянемо кожен з них більш детально.

Слід враховувати, що благодійний фонд є неприбутковою організацією, тому кошти, які поступають на рахунок благодійної організації не можна розподіляти на інші особисті витрати засновників, окрім оплати праці та сплати податків на заробітну плату. Також благодійна організація може здійснювати лише ту діяльність, яка передбачена статутом.

Кадровий аспект включає в себе організацію працевлаштування робітників, виплату заробітної плати, оплату податків з неї, подання звітності

до контролюючого органу, ведення кадрового обліку організації тощо.

Таким чином, кадрова політика благодійного фонду включає в себе організацію роботи як через залучення волонтерів, так і завдяки найманому персоналу. При цьому, волонтери, які задіяні в роботі благодійного фонду, укладають відповідний договір, який може варіюватися залежно від конкретних умов та політики організації, а найманий персонал благодійного фонду проходить повний процес прийому на роботу, і після цього такі працівники включаються до кадрового обліку.

Обов'язковим аспектом діяльності благодійного фонду є ведення бухгалтерського обліку та вчасне подання звітності. У разі повної відсутності проведення грошових операцій чи будь-якої майнової передачі, благодійна організація може подавати звітність з нульовими даними. Однак, якщо благодійний фонд здійснює грошову діяльність та/або передачу майна чи майнових прав, то в такому разі ведення чіткого бухгалтерського обліку є важливим і передбачає певних правил.

По-перше, неподання або подання неправильної інформації у звітності може спровокувати накладання штрафу та здійснення перевірки благодійного фонду з боку податкової служби.

По-друге, кожен благодійний фонд повинен бути готовим до проведення аудиту в будь-який момент, при цьому без якісного бухгалтерського супроводу здійснення аудиту є неможливим.

По-третє, благодійний фонд забезпечує своєчасну виплату заробітної плати своїм працівникам, і в разі порушення термінів чи вимог до справедливої оплати праці може нести відповідальність як адміністративну, так і кримінальну.

Робота благодійного фонду обов'язково повинна супроводжуватися послугами юриста, які допоможуть з укладанням договорів, оформленням кадрової документації, здійсненням правових консультацій.

Важливим аспектом у здійсненні злагодженої діяльності благодійного фонду є організаційний, який може бути здійснюваний різними особами чи

групами людей, залежно від її структури та розміру. Таку діяльність може здійснювати керівництво / директор, управлінський персонал, фінансовий менеджер та інші керуючі групи благодійної організації, які відповідальні за налаштування документообігу, створення чіткої системи взаємодії між працівниками, що передбачає розподіл обов'язків та відповідальності, контроль за виконанням важливих завдань та повний супровід діяльності благодійної організації.

Слід додати, що питання діяльності благодійного фонду відображаються в статуті організації та внутрішніх локальних документах, такі як правила і порядок певних видів діяльності благодійної організації, інструкції, регламенти, накази керівного органу благодійної організації тощо [63].

Таким чином, врахування всіх важливих аспектів діяльності благодійного фонду дає змогу правильно та ефективно структурувати її роботу: налагодити діяльність організації на початку роботи та забезпечити постійний податковий, кадровий, бухгалтерський, юридичний та організаційний супровід.

Важливо зазначити, що розвиток будь-якої благодійної організації реалізується через різні фази життєвого циклу, протягом яких можна спостерігати прогрес або регрес, і вимагає постійного та ефективного вдосконалення управління, тому необхідно контролювати і впливати на зміни в управлінні [61].

Основними фазами стратегічного управління в благодійних фондах є визначення місії благодійного фонду, створення цілей на різних рівнях (стратегічному, операційному, тактичному), формулювання перспектив розвитку стратегій благодійного фонду, оцінка внутрішніх та зовнішніх умов, моніторинг та управління виконанням стратегій, досягненням цільових показників та внесення необхідних коректив (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Фази стратегічного управління в благодійних фондах

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на зазначені фази, можна виокремити основні характеристики стратегічного менеджменту благодійного фонду:

- гнучка та швидка реакція на постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та прийняття управлінських рішень;
- реалізація вищим керівництвом благодійного фонду з узгодженням стратегічних рішень з співзасновниками та бенефіціарами благодійного фонду;
- визначення кадрового потенціалу як системоутворюючого елемента зростання та розвитку благодійного фонду;
- безперервний розвиток і удосконалення стратегії управління;
- визначення основних напрямів розвитку благодійного фонду, орієнтуючись на стратегічні цілі.

Враховуючи сучасні реалії військового стану слід виокремити механізм кадрового забезпечення благодійних фондів в умовах війни.

Так, кадрове забезпечення повинно вирішувати наступні завдання в благодійних фондах:

- задовольняти бажання працівників щодо комфортних умов та місця роботи;

- задовольняти потреби благодійного фонду у кваліфікованих працівниках;
- задовольняти потреби держави в розвитку ринку праці та зменшенні кількості безробітних у країні.;
- здійснювати організаційні заходи в благодійній організації (рекрутинг, робота відділу адаптації, навчання та розвиток персоналу, адміністративне забезпечення, оцінка та планування діяльності);
- здійснювати функції HR-забезпечення, планування та управління персоналом;
- контроль за кількістю кадрів у благодійному фонді;
- здійснювати аналіз статистики по співробітникам благодійного фонду;
- забезпечити безперервну, ефективну та конкурентоспроможну роботу працівників, дотримуючись чинного законодавства [9, с. 26].

Таким чином, нові реалії військового стану впливають на механізм здійснення кадрового забезпечення благодійних фондів, забезпечуючи вирішення ними вищезазначених завдань.

1.3 Законодавче регулювання кадрового забезпечення благодійних фондів

Законодавче регулювання кадрового забезпечення благодійних фондів включає положення, які стосуються найму, управління та відповідальності працівників і спрямоване на забезпечення ефективної та етичної діяльності благодійних організацій, захист прав працівників і підтримку довіри з боку громадськості.

Діяльність благодійних фондів має включати такі принципи як: прозорість та підзвітність, що включає в себе звітність перед донорами і регуляторними органами; захист прав працівників, що включає в себе забезпечення справедливої оплати праці, охорони праці, соціального захисту та інших трудових прав; професіоналізм, тобто високий рівень кваліфікації працівників, підвищення їхньої професійної компетентності; етика та конфлікт інтересів, що включає в себе політику щодо уникнення конфлікту інтересів,

етичні стандарти поведінки.

Благодійні фонди в Україні керуються Конституцією України у своїй діяльності. Конституція України гарантує основні права і свободи людини і громадянина, які є основою для діяльності благодійних організацій. Наприклад, стаття 21 Конституції проголошує, що всі люди є вільними і рівними у своїй гідності та правах, що є важливим принципом для діяльності благодійних фондів. Згідно зі статтею 36 Конституції, громадяни України мають право на свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод. Це право є основою для створення та функціонування благодійних та громадських організацій. Конституція також визначає, що Україна є соціальною державою (стаття 1), а це означає, що держава повинна створювати умови для гідного життя і вільного розвитку людини, що співпадає з цілями багатьох благодійних організацій, які працюють у сфері соціальної підтримки, охорони здоров'я, освіти тощо [29].

Варто зазначити, що у Конституції прямим текстом не зазначено про благодійність, але діяльність у сфері благодійності є частиною реалізації громадянами своїх конституційних прав, таких як право на об'єднання і право на вільний розвиток особистості [29].

Благодійні фонди також керуються іншими законами України, які регламентують їх правовий статус, порядок створення, діяльності та ліквідації благодійних організацій. Однак, в основі їх діяльності завжди лежать конституційні принципи та права.

Основним правовим актом в Україні, яким регулюється діяльність благодійних фондів є Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 2012 року. Він визначає правові, економічні та соціальні засади здійснення благодійної діяльності, регулює створення, реєстрацію, діяльність та припинення діяльності благодійних організацій, передбачає положення про найм працівників та волонтерів, їх права та обов'язки [46].

Закон визначає благодійну діяльність як добровільну, неприбуткову діяльність, спрямовану на надання допомоги для досягнення суспільно

корисних цілей, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист, культура та інші. Відповідно до Закону основними принципами благодійної діяльності є законність, гуманність, прозорість, добровільність, публічність. Формами благодійної діяльності є надання благодійної допомоги у вигляді коштів, майна, робіт чи послуг, виконання благодійних програм і проектів, організація благодійних заходів. Благодійні організації можуть бути створені у формі благодійних товариств, благодійних установ та благодійних фондів [46].

Закон регулює порядок створення та реєстрації благодійних фондів. Таким чином, благодійні фонди створюються на основі установчого документа, який визначає мету, завдання, порядок управління та діяльності організації. Реєстрація благодійних фондів здійснюється Міністерством юстиції України або його територіальними органами. Після реєстрації благодійний фонд набуває статусу юридичної особи. Благодійні фонди зобов'язані щорічно оприлюднювати звіти про свою діяльність, включаючи фінансову звітність. Органи державної влади мають право здійснювати контроль за діяльністю благодійних фондів у межах своїх повноважень [46].

Отже, даний Закон забезпечує правове підґрунтя для розвитку благодійної діяльності в Україні, сприяє залученню ресурсів для вирішення суспільно важливих проблем та підтримці соціально незахищених верств населення.

Збір благодійних пожертв здійснюється благодійними організаціями згідно Постанови Кабінету Міністрів України № 451 від 2015 року «Про затвердження Порядку здійснення публічного збору благодійних пожертв для забезпечення бойової, мобілізаційної готовності, боєздатності та функціонування Збройних Сил України». Цей Порядок встановлює чіткі правила та вимоги щодо організації публічного збору благодійних пожертв для підтримки Збройних Сил України, забезпечує прозорість та підзвітність такого збору, а також сприяє ефективному використанню благодійних коштів для підтримки обороноздатності країни. Так, відповідно до основних положень Порядку метою збору благодійних пожертв є забезпечення бойової,

мобілізаційної готовності, боєздатності та функціонування Збройних Сил України, підтримки військовослужбовців, ветеранів війни, членів їхніх сімей та всіх, хто постраждав внаслідок бойових дій. Організаторами збору благодійних пожертв можуть бути як благодійні організації, так й інші неприбуткові організації, які діють відповідно до законодавства України та мають на меті підтримку Збройних Сил України. При цьому, організатори збору офіційно оголошують про початок збору благодійних пожертв, зазначивши мету, строки, територію та способи збору коштів. Інформація про збір повинна бути доступною для громадськості через офіційні сайти організаторів, ЗМІ та інші канали комунікації. Організатори збору зобов'язані вести облік отриманих благодійних пожертв та регулярно звітувати про їх використання [50].

Відповідно до цієї Постанови звіти про використання благодійних пожертв повинні бути публічними та доступними для громадськості. У звітах має бути зазначена інформація про кількість зібраних коштів, види та обсяги отриманих пожертв, а також напрямки їх використання. Контроль за використанням благодійних пожертв здійснюється відповідно до законодавства України. Органи державної влади мають право перевіряти діяльність організаторів збору щодо цільового використання благодійних пожертв. Організатори збору несуть відповідальність за порушення законодавства у сфері благодійної діяльності та нецільове використання благодійних пожертв. У разі виявлення порушень організатори можуть бути притягнуті до відповідальності згідно з законодавством України [50].

Важливу роль для надання допомоги потребуючим категоріям населення відіграє Закон України «Про соціальні послуги» від 2019 року. Закон визначає правові та організаційні засади надання соціальних послуг в Україні, регулює відносини у сфері надання соціальних послуг особам, які перебувають у складних життєвих обставинах, визначає види соціальних послуг, права та обов'язки отримувачів та надавачів послуг, а також встановлює механізми фінансування та контролю. Закон визначає порядок надання соціальних послуг, включаючи принципи надання соціальних послуг, такі як доступність,

добровільність, рівність прав, забезпечення конфіденційності та інші, а також враховуючи права і обов'язки отримувачів і надавачів соціальних послуг. Закон розрізняє різні види соціальних послуг, зокрема соціальне обслуговування на дому, стаціонарний догляд, соціально-психологічна допомога, кризове втручання. Отримувачами соціальних послуг визначаються особи, які перебувають у складних життєвих обставинах, родини та домогосподарства, які не здатні самотійно забезпечити свої основні життєві потреби [47]. Цей Закон є важливим кроком у вдосконаленні системи соціальних послуг в Україні, спрямованим на забезпечення більш ефективної та адресної допомоги тим, хто її потребує.

Важливо додати, що 24 лютого 2022 року в Україні було введено режим воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [48].

Таким чином, від 5 березня 2022 року було прийнято Постанову Кабінету Міністрів України № 202 щодо «Деяких питань отримання, використання, обліку та звітності благодійної допомоги», відповідно до якої встановлені законодавством вимоги щодо отримання, використання, обліку та звітності благодійної допомоги від юридичних та фізичних осіб не поширюються під час дії воєнного стану в Україні [17].

Значної уваги заслуговує прийнятий від 3 квітня 2022 року Закон України «Про внесення змін до Кримінального кодексу щодо відповідальності за незаконне використання гуманітарної допомоги». Відповідно до цього Закону продаж товарів, призначених для гуманітарної допомоги або надання безоплатної благодійної допомоги з метою отримання прибутку карається штрафом або обмеженням волі з конфіскацією майна [49].

У листопаді 2023 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо ввезення, обліку, розподілу гуманітарної допомоги, особливостей оподаткування відповідних операцій та подання звітності», який регулює особливості ввезення, обліку та використання гуманітарної допомоги [51].

Даний Закон дав змогу легалізувати автоматизовану систему реєстрації гуманітарної допомоги, запроваджену Постановою Кабінету Міністрів № 953 від 05.09.2023 року. Відповідно до цієї Постанови, з 1 квітня 2024 року вся гуманітарна допомога, яка ввозиться в Україну має бути зареєстрована через автоматизовану систему для присвоєння унікального номеру цієї гуманітарній допомозі [18].

Таким чином, при ввезенні гуманітарної допомоги на митну територію України заповнюються відповідні документи на розподіл цієї допомоги та призначення її отримувачі. Відповідно до нового чинного законодавства, зміна отримувача гуманітарної допомоги можлива лише письмовим дозволом з донором, тобто надавачем цієї допомоги. Такий механізм розроблений з метою цільового використання гуманітарної допомоги та передачі її тим, хто дійсно потребує допомоги. У процесі дослідження, було визначено, що діяльність БФ «Щедрик» та його кадрове забезпечення здійснюється відповідно до чинного законодавства України та регулюється Статутом Фонду, Положенням про кадрову політику Фонду, Положенням про адаптацію, Кодексом корпоративної етики, Правилами внутрішнього трудового розпорядку [28; 53; 54; 55; 60].

Отже, діяльність благодійних фондів в Україні регулюється певною нормативно-правовою базою, яка регламентує їх правовий статус, порядок створення, діяльності та ліквідації благодійних організацій, є вдосконаленою та чинною за умов військового стану в країні. Проте в основі діяльності благодійних організацій завжди лежать конституційні принципи та права.

Законодавче регулювання кадрового забезпечення благодійних фондів включає положення, які стосуються найму, управління та відповідальності працівників і спрямоване на забезпечення ефективної та етичної діяльності благодійних організацій, захист прав працівників і підтримку довіри з боку громадськості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ БФ «ЩЕДРИК»)

2.1 Загальний аналіз діяльності благодійних фондів України

В даний час вивчення діяльності благодійних фондів є значущим аспектом. Люди, як фізичні, так і юридичні особи, можуть бути зацікавлені в аналізі діяльності цих організацій з різних причин. Можливі мотиви включають бажання зробити внесок та переконатися, що кошти використовуються належним чином, надання певних товарів чи послуг благодійним фондам, співпраця у конкретних сферах або потреба звернутися за допомогою.

Відповідно до Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [46]:

– Благодійна діяльність – це власна або майнова допомога, яка надається добровільно для досягнення конкретних цілей, визначених законом. Слід додати, що благодійна діяльність є неприбутковою і не передбачає отримання будь-якої винагороди чи компенсації благодійнику від бенефіціара;

– Бенефіціар – це отримувач благодійної допомоги, який може бути фізичною особою, неприбутковою організацією або територіальною громадою. Цей отримувач отримує допомогу від благодійників з метою досягнення конкретних цілей, визначених відповідним законодавством;

– Благодійна організація – це юридична особа приватного права, в якій установчі документи визначають здійснення благодійної діяльності в певних сферах, визначених законодавством України, як головну мету своєї діяльності.

Створення благодійної організації може відбуватися у формі благодійного товариства, благодійної установи чи благодійного фонду, враховуючи специфіку, яка визначена законодавством України.

Благодійні фонди відіграють важливу роль у будь-якому розвиненому суспільстві. Шляхом співпраці з волонтерами та різними громадськими організаціями, вони створюють можливості для збору фінансової або іншої

матеріальної підтримки для тих, хто її потребує. Практично кажучи, благодійні фонди виступають посередниками між благодійниками та особами або організаціями, які потребують допомоги.

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України значно вплинуло на розвиток даної сфери. Щодня з'являється все більше суб'єктів господарювання, таких як фонди, громадські та волонтерські організації. За наявними даними, з 24 лютого 2022 року було створено 8 272 благодійні організації, а також відкрито 4 824 громадські організації (за даними на 24 липня 2023 року) [3].

Діяльність благодійних організацій активно підтримує розвиток українського суспільства та сприяє приближенню до європейських цінностей взаємодопомоги та солідарності. Сучасні українці виявляють активність у співпраці з благодійними фондами, здійснюючи фінансові внески або беручи участь у волонтерських ініціативах. Це свідчить про їхню високу громадянську активність та глибоке прагнення до суттєвих змін у країні.

У 2023 році смартфон-панель Gradus Research Plus провели дослідження серед громадян України щодо їх ставлення до благодійності та волонтерства, а також визначення їх залученості до цих напрямків діяльності. В анкетуванні взяли участь більше тисячі громадян України віком від 18 до 60 років [26].

Відповідно до результатів проведеного спеціального дослідження для Social Camp 2023, осіб, залучених до допомоги суспільству, фронту, а також до волонтерства налічується значна кількість (рис. 2.1)

Як бачимо, кількість осіб, які здійснюють волонтерську або благодійну допомогу наприкінці 2023 року збільшилась вдвічі, порівняно із серединою 2022 року, коли повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України тривало декілька місяців. Значної уваги заслуговує той факт, що кількість людей, небажаючих допомагати країні та фронту у 2023 році скоротилась та становить лише 8 %, у порівнянні з 2022 роком, коли таких людей було 14 %.

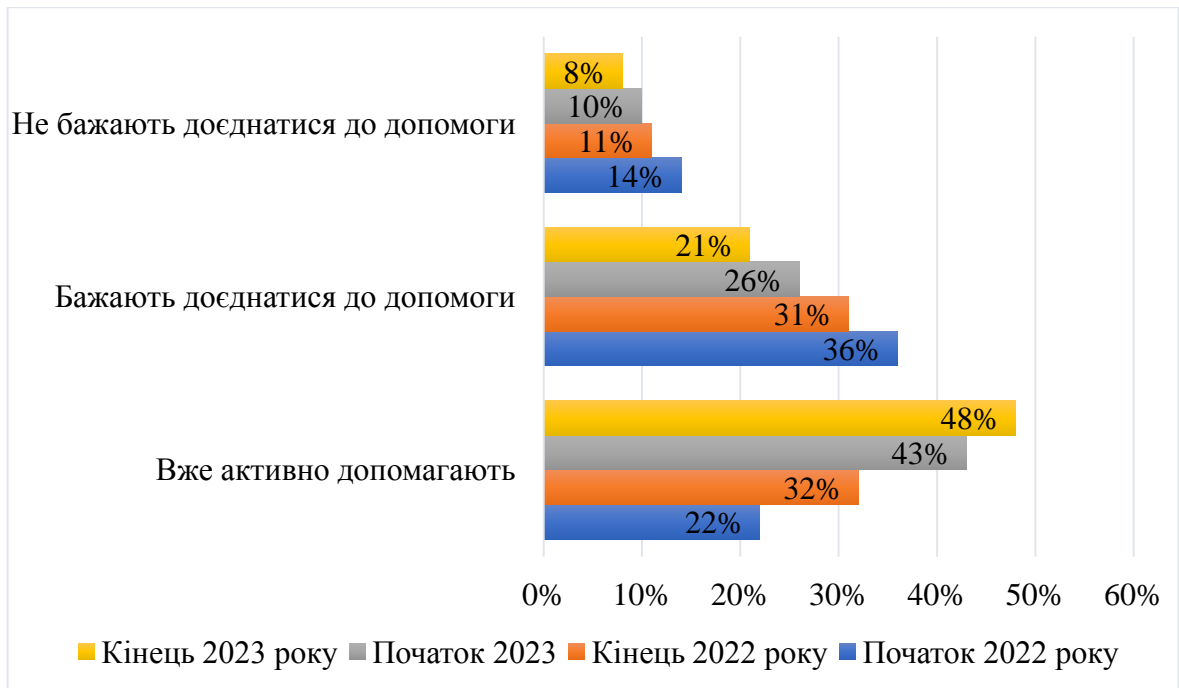


Рис. 2.1 Результати опитування щодо залучення громадян до допомоги суспільству

Джерело: [26]

Слід визначити, що серед опитаних 53 % здійснює допомогу самостійно, 49 % здебільшого здійснюють благодійну допомогу через рідних, друзів чи знайомих, 39 % залучаються до волонтерських організацій і лише 30 % - за допомогою благодійних фондів (рис. 2.2).

Таким чином, найменша кількість долучення громадян до надання допомоги фіксується через благодійні фонди. Такі результати можуть свідчити про наявність певних причин, а саме:

- недостатня інформаційна обізнаність людей щодо існуючих благодійних фондів чи здатності ними скористатися;
- існують можливі стереотипи або переконання про те, що благодійні фонди не ефективно розпоряджаються надходжуваними благодійними коштами або не досягають реальних результатів;
- люди вважають, що власна допомога або допомога через родину та друзів буде більш прямою та ефективною;
- процес звернення до благодійних фондів може виявитися складним або незручним через формальні процедури та вимоги.

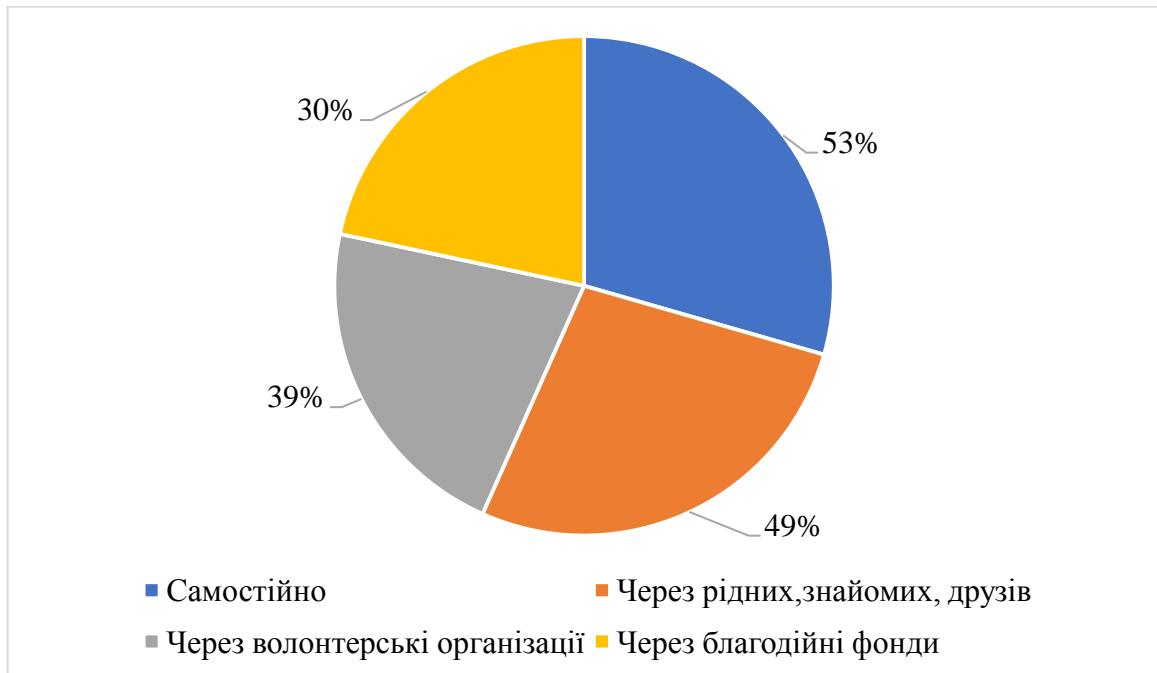


Рис. 2.2. Спосіб долучення громадян до надання допомоги суспільству

Джерело: [26]

Отже, з метою підвищення залученості через благодійні фонди, можна проводити інформаційну роботу про їхню діяльність, впроваджувати прозорість у фінансовому звітності та результативність програм, а також спрощувати процес звернення за допомогою.

Основними характеристиками діяльності благодійних фондів є їхні високі стандарти професіоналізму та надійності. Важливо, щоб добровільні внески використовувались максимально ефективно та корисно, з метою збереження довіри спільноти. Для оцінки діяльності цих організацій існують чіткі критерії.

Одним з ключових аспектів в роботі організацій є процес збирання фінансових ресурсів, що може відбуватися різними способами та включає в себе отримання пожертв від підприємств та фізичних осіб, організацію різноманітних благодійних заходів, таких як концерти, ярмарки та виставки, співпрацю з бізнесом, а також інші методи залучення коштів.

Отримані фінанси в подальшому використовуються для реалізації різноманітних соціальних програм і проектів, таких як:

- надання матеріальної допомоги Збройним Силам України, включаючи

придбання спорядження, транспортних засобів, дронів, техніки та медичних засобів для підвищення ефективності та оборонної здатності армії;

– допомога регіонам, що постраждали від воєнних подій, природних катастроф та інших надзвичайних ситуацій включає відновлення пошкодженої інфраструктури, надання продуктів та засобів гігієни, а також психологічну підтримку населення, яке потрапило у складні обставини;

– забезпечення медичної допомоги дітям, які потребують лікування чи особливого догляду, включає поставки необхідного обладнання, фінансування лікування та проведення складних операцій, а також реалізацію програм реабілітації;

– підтримка обдарованих учнів чи студентів включає проведення майстер-класів та тематичних тренінгів, а також виділення спеціалізованих грантів для їхнього навчання;

– організація різноманітних культурних, освітніх чи спортивних заходів для молоді та дітей включає в себе проведення виставок та концертів, театральних вистав, спортивних змагань, а також організацію студій та творчих занять;

– вирішення проблем у сфері екології включає проведення заходів з висаджування дерев, очищення водойм та інших природних ресурсів, а також поширення ідеї здорового способу життя та турботи про навколишнє середовище;

– підтримка людей з обмеженими можливостями передбачає створення робочих місць, забезпечення доступу до освіти, впровадження програм реабілітації та покращення інтеграції цих груп людей в суспільство;

– підтримка стартапів, молодих винахідників, розробників та підприємців, а також розвиток ідей та проектів, спрямованих на підвищення потенціалу держави, включає в себе надання грантів, консультацій та інших послуг для реалізації проектів та їхнього впровадження на ринку;

– забезпечення базових потреб бездомних включає в себе створення та утримання притулків, розподіл їжі, надання доступу до медичних послуг,

психологічну підтримку та впровадження соціальних програм;

– захист тварин та догляд за ними включає в себе врятування та лікування, створення спеціалізованих притулків та проведення заходів для запобігання безпритульним тваринам;

– сприяння соціальній інтеграції та реабілітації людей, які опинилися в складних життєвих ситуаціях, включає підтримку жертв насильства, допомогу дітям-сиротам та реалізацію програм для їхньої інтеграції в суспільство.

Таким чином, на практиці, благодійні фонди надають підтримку тим, хто опинився у складному становищі, і створюють можливості для кожного впливати на загальний процес поліпшення добробуту суспільства.

За результатами отриманих даних від Gradus Research благодійні внески та донати від громадян України спрямовувалися на різні напрямки (рис. 2.3).

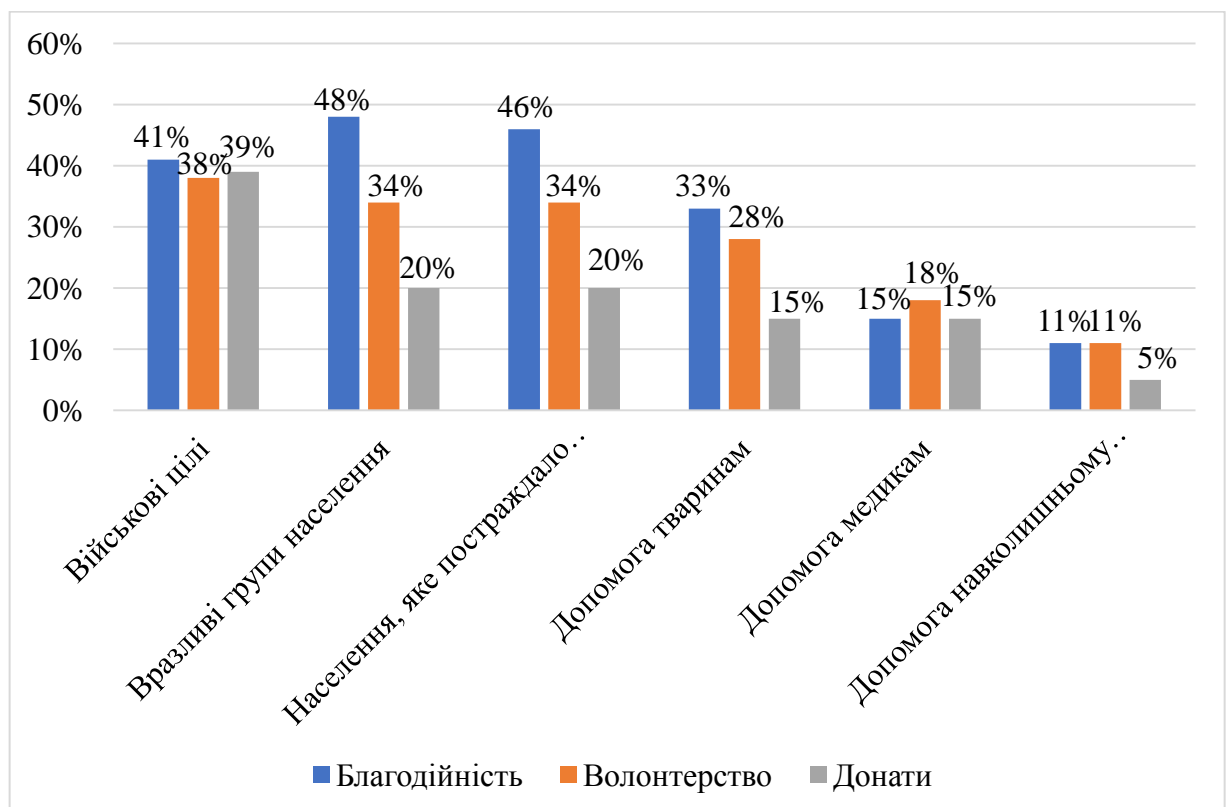


Рис. 2.3. Спрямованість благодійної допомоги від населення

Джерело: [26]

Таким чином, найбільша кількість волонтерської допомоги та донатів спрямовується на військові цілі. Високий рівень безпосередньої підтримки

військовим, свідчить про те, що українці мають високу довіру до Збройних Сил України. У наданні благодійної допомоги переважає гуманітарний напрям – тобто допомога вразливим категоріям населення або населенню, постраждалому безпосередньо від війни. Значної уваги заслуговує спрямованість благодійної та волонтерської допомоги тваринам. Варто зауважити, що метою благодійних та волонтерських організацій, які допомагають тваринам, є, перш за все покращення якості життя тварин, захист їх від жорстокості та зловживань, а також збереження та охорона природного середовища.

За даними You Control Market, на 24.07.2023 в Україні функціонує 27 087 благодійних фондів, які не перебувають у стані припинення. Розміщення цих фондів нерівномірне, оскільки, наприклад, в Києві працює майже дві тисячі благодійних фондів, а в той самий час на території Автономної Республіки Крим не функціонує жодної організації [3].

Серед зареєстрованих благодійних фондів під час сучасної російсько-української війни переважає м. Київ (1435) та Київська область (315). Наступними за кількістю є Львівська (288), Харківська (280) та Дніпропетровська (227) області (рис. 2.4).

Найбільш популярними в Україні благодійними фондами є: фонд «Повернись живим», «Благодійний фонд Сергія Притули», «Razom for Ukraine», «United 24», «Коло», «Армія SOS», «Згряя», «Український католицький університет», «Корпорація монстрів», «БФ «Щедрик» та багато інших.

Обіг коштів в організаціях, що займаються такою діяльністю, має важливе значення, оскільки це дозволяє порівнювати публічні дані від благодійних фондів з реальним фінансовим станом справ і виявляти можливі випадки недобросовісного чи нецільового використання пожертвованих коштів при ретельному аналізі.

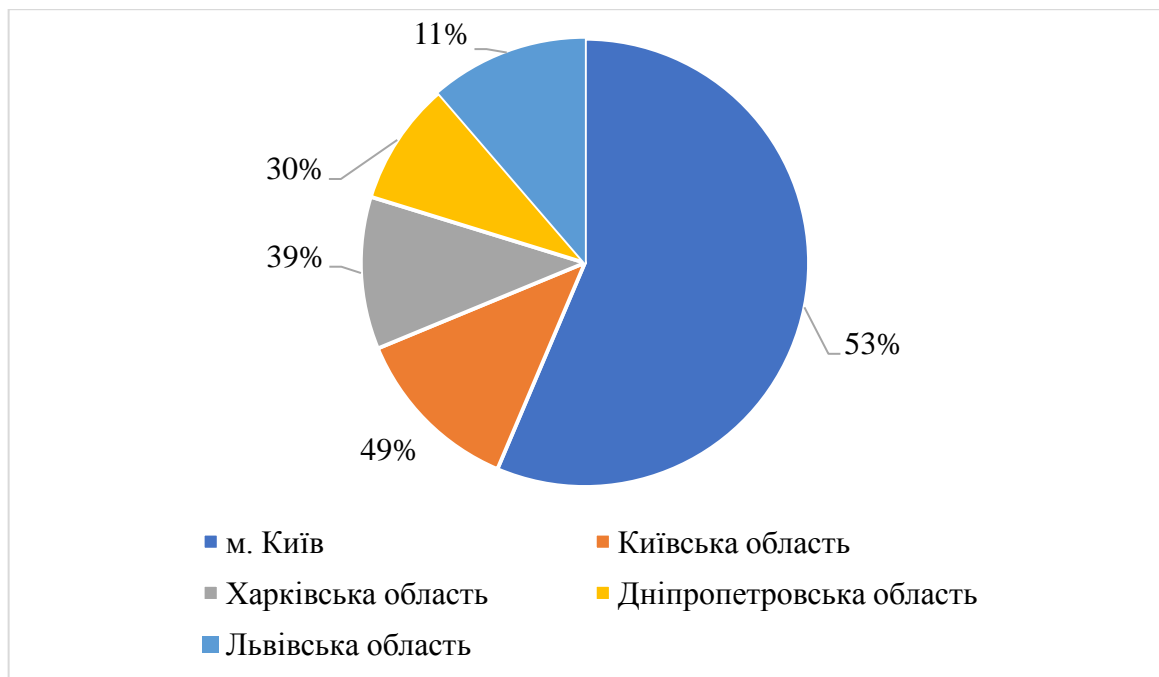


Рис. 2.4 Кількість зареєстрованих благодійних фондів з 24.02.2022

Джерело: [3]

У багатьох випадках волонтери здійснюють збір коштів особисто, як фізичні особи, не проходячи офіційну реєстрацію своєї діяльності. Проте в такому випадку важко перевірити, як використовуються надані кошти та чи діють ці особи чесно. Зареєстровані благодійні фонди є більш надійними та піддатливими контролю.

Більшість благодійних фондів в Україні мають реєстрацію за КВЕДом (основним кодом класифікації видів економічної діяльності) «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги». 94% фондів працюють відповідно до цього принципу. У той самий час, 95% громадських організацій реєструються за кодом класифікації видів економічної діяльності «Діяльність громадських організацій». В окремих випадках вибирається КВЕД «Діяльність у сфері спорту, організування відпочинку та розваг» або «Надання соціальної допомоги без забезпечення проживання» [3].

Отже, діяльність благодійних фондів в Україні відзначається значущим внеском у різноманітні сфери суспільства. Фонди виконують важливу роль у забезпеченні допомоги тим, хто знаходиться в складних життєвих обставинах, сприяють розвитку соціальних програм та ініціатив. Важливими аспектами їх

діяльності є фінансова прозорість, ефективне використання ресурсів та соціальний вплив, що сприяє поліпшенню якості життя громадян та розвитку країни в цілому.

2.2. Характеристика БФ «Щедрик» та аналіз стану управління кадровим забезпеченням

Для загальної характеристики БФ «Щедрик» було досліджено Статут Фонду, опрацьовано інформацію, подану на офіційному сайті Фонду та інформацію, розміщену у Телеграм чат боті Фонду [43; 60; 71].

Для аналізу діяльності БФ «Щедрик» було використано Звіт з виконаної роботи за 2022 рік та Звіт з виконаної роботи за 2023 роки відповідно [23; 24], що оприлюднені на офіційному сайті Фонду та знаходяться в загальному доступі. Також для дослідження стану управління кадровим забезпеченням було використано внутрішні організаційні документи Фонду: Положення про кадрову політику Фонду (Додаток А), Положення про адаптацію, Кодекс корпоративної етики, Правила внутрішнього трудового розпорядку (Додаток Б). Зазначені документи не оприлюднені в загальному доступі та були надані для опрацювання під час проходження передкваліфікаційної практики на базі БФ «Щедрик» [28; 53; 54; 55].

Згідно Статуту Благодійної організації «Благодійний фонд ЩЕДРИК», затвердженого Протоколом № 1 установчих зборів засновників від 04 липня 2022 року, Благодійна організація «Благодійний фонд ЩЕДРИК» (далі – Фонд) є недержавною неприбутковою благодійною організацією, що утворена і діє згідно з Конституцією України, Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», інших нормативно-правових актів та Статуту [60].

Повна назва організації українською та англійською мовами: Благодійна організація «Благодійний фонд Щедрик» / Charitable organization «Charitable Foundation SHCHDRYK». БФ «Щедрик» був заснований в липні 2022 року Наталею Горбенко, Олександром Мосіним і Сергієм Колесником. Фонд був утворений з метою офіційної співпраці з донорами. Було залучено масштабну

кількість ресурсів для мешканців Миколаївщини та Херсонщини [43].

Основною метою діяльності Фонду є здійснення безкорисливої благодійної діяльності в інтересах суспільства або окремих категорій осіб, надання матеріальної, фінансової, організаційної та іншої допомоги особам, які її потребують [4].

Допомога надається таким категоріям населення: пенсіонери 75+; інваліди 1, 2, 3 групи; багатодітні родини (діти від 3 до 18 років); одинокі батьки, які виховують неповнолітніх дітей; малозабезпечені (за наявності довідки з управління соціальних виплат); ВПО; наявність хронічних захворювань (підтвердження відповідними документами); діти до 2-х років.

Щоб зареєструватися на продуктовий набір потрібно звернутися в особисті повідомлення у соціальних мережах або у Телеграм чат бот. Адресу та час, коли можна отримати допомогу, повідомляє менеджер під час телефонної верифікації вашого запиту. Адресна доставка здійснюється тільки маломобільним хворим мешканцям Миколаївської області, які стали на облік в департаменті соціального захисту. Допомогу від БФ «Щедрик» можна отримувати 1 раз на місяць [43].

Види благодійної діяльності Фонду представлено у табл. 2.1 «Види благодійної організації» [60].

Таблиця 2.1

Види благодійної діяльності

№ з/п	Види благодійної діяльності
1	Безоплатна передача бенефіціарам доходів від майна і майнових прав
2	Безоплатна передача у власність бенефіціарів коштів, іншого майна, а також безоплатне відступлення бенефіціаром майнових прав
3	Безоплатна передача бенефіціаром права користування та інших речових прав на майно і майнові права
4	Безоплатне надання послуг та виконання робіт на користь бенефіціарів
5	Благодійна спільна діяльність та виконання інших контрактів (договорів) про благодійну діяльність

Продовж. табл. 2.1

6	Публічний збір благодійних пожертв
7	Управління благодійними елементами
8	Виконання заповітів, заповідальних відказів і спадкових договорів для благодійної діяльності
9	Проведення благодійних аукціонів, негрошових лотерей, конкурсів та інших благодійних заходів, не заборонених законом

Джерело: сформовано автором

Основні цілі та завдання благодійної діяльності Фонду наведено у табл. 2.2 «Основні цілі та завдання благодійної діяльності Фонду».

Таблиця 2.2

Основні цілі та завдання благодійної діяльності Фонду

1	Надання благодійної допомоги фізичним особам, територіальним громадам, неприбутковим організаціям, а також юридичним особам приватного права в указаних сферах. а також розвиток і підтримка цих сфер у суспільних інтересах
2	Сприяння пошуку порозуміння між різними прошарками суспільства, які з тієї чи іншої причини не знаходять спільну мову в питанні безкорисливої благодійної діяльності інтересах суспільства або окремих категорій осіб
3	Сприяння розвитку охорони здоров'я, масової фізичної культури, спорту і туризм популяризації здорового способу життя, участі у здійсненні медичної допомоги особам з обмеженими можливостями
4	Співпраця з державними та недержавними установами та/або організаціями всіх форм власності, в тому числі з міжнародними, чия статутна діяльність співпадає з метою створення цього Фонду
5	Розвиток активної громадської позиції у людей, що опинились у важких життєвих обставинах
6	Організація волонтерської роботи на території України, так і за її межами
7	Організація заходів, які відповідають меті створення Фонду
8	Організація стаціонарних та виїзних пунктів харчування для потребуючих як на території України, так і за її межами
9	Дослідження і вивчення народних традицій
10	Допомога соціально незахищеним верствам населення, здійснення іншої благодійної діяльності в інтересах суспільства

Продовж. табл. 2.2

11	Заснування і підтримка оздоровчих, медичних, спортивних, культурно-просвітницьких, мистецьких та інших закладів
12	Організація отримання благодійної фінансової та матеріальної допомоги, благодійних грантів як в Україні, так і за її межами
13	Участь у створенні і розвитку благодійних підприємств, організацій, установ
14	Участь у впровадженні лікувальних, оздоровчих, реабілітаційних, екологічних, освітніх, культурних, спортивних, наукових, релігійних та інших проєктів та програм, у тому числі, спільно з партнерами
15	Участь у організації та проведенні благодійних акцій та заходів
16	Поліпшення матеріального становища набувачів благодійної допомоги
17	Надання допомоги у розвитку видавничої справи, засобів масової інформації, інформаційної інфраструктури
18	Підтримка програм обміну досвідом з питань діяльності органів місцевого самоврядування та органів самоорганізації населення
19	Реалізація благодійних програм з надання допомоги громадянам та юридичним особам щодо захисту їх порушених прав, свобод та законних інтересів
20	Сприяння веденню культурно-освітньої роботи серед населення в засобах масової інформації
21	Надання допомоги громадянам, які постраждали у результаті соціальних конфліктів, нещасних випадків, терористичних актів, а також жертвам репресій, біженцям, інших найбільш незахищених верств населення
22	Привернення уваги державних, громадських та інших організацій до проблем найбільш незахищених верств населення, що потребують практичної допомоги
23	Соціальна адаптація та психологічна реабілітація осіб без постійного місця проживання та людей, що опинились у важких життєвих обставинах
24	Підтримка та соціальна адаптація безпритульних дітей
25	Співпраця з інституціями зарубіжних країн з метою дотримання та захисту прав людини

Джерело: сформовано автором

Сфери діяльності Фонду відповідно до чинного законодавства України зазначено в табл. 2.3 «Сфери діяльності благодійного фонду».

Таблиця 2.3

Сфери діяльності благодійного фонду

№ з/п	Сфери діяльності благодійного фонду
1	Освіта
2	Охорона здоров'я
3	Екологія, охорона довкілля та захист тварин
4	Запобігання природним і техногенним катастрофам та ліквідація їх наслідків, допомога постраждалим внаслідок катастроф, збройних конфліктів і нещасних випадків, а також біженцям та особам, які перебувають у складних життєвих обставинах
5	Опіка і піклування, законне представництво та правова допомога
6	Соціальний захист, соціальне забезпечення, соціальні послуги і подолання бідності
7	Культура та мистецтво, охорона культурної спадщини
8	Наука, наукові та соціальні дослідження
9	Спорт і фізична культура
10	Права людини і громадянина та основоположні свободи
11	Розвиток територіальних громад
12	Розвиток міжнародної співпраці України
13	Стимулювання економічного росту та розвитку України та її окремих регіонів та підвищення конкурентоспроможності України
14	Сприяння здійсненню державних, регіональних, місцевих та міжнародних програм, спрямованих на поліпшення соціально-економічного становища в Україні
15	Сприяння обороноздатності та мобілізаційній готовності країни, захисту населення у надзвичайних ситуаціях мирного і воєнного стану

Учасниками Фонду можуть бути повнолітні громадяни України, іноземні громадяни, особи без громадянства, а також юридичні особи незалежно від форм власності, які підтримують мету та завдання Фонду та приймають участь у їх реалізації. Учасників Фонду, які є юридичними особами у стосунках із Фондом та в органах Фонду представляють їх уповноважені особи, що діють на підставі доручення.

Отже, благодійні фонди здійснюють підтримку та надають допомогу потребуючим верствам населення. Зазвичай, кожен благодійний фонд

відповідає за надання конкретного напрямку допомоги, однак БФ «Щедрик» здійснює широкий спектр допомоги багатьом верствам населення.

Протягом 2022 року колектив БФ «Щедрик» займався пошуком та доставкою в Миколаїв гуманітарних вантажів для міського гуманітарного штабу.

Починаючи із 01.03.2022 по 21.12.22 завезено: 4509,82 тони гуманітарних вантажів (це 15073,43 м.куб). 467 автомобільних ходок було зроблено для завезення цього обсягу вантажу [23].

Якщо у 2022 році робота Фонду була спрямована на надання харчової допомоги постраждалим мешканцям Миколаївської та Херсонської областей, то у 2023 році почали впроваджуватися програми відновлення, спільно з міжнародною кластерною системою ООН.

У серпні 2023 року БФ «Щедрик» став представником кластеру продовольчої безпеки та засобів для існування на субнаціональному рівні для мешканців Миколаївської та Херсонської областей [24].

Серед основних напрямків роботи Фонду можна виокремити координацію харчової програми WFP (від ООН) та організацію логістики гуманітарних вантажів до Миколаївської територіальної громади [52]. Для здійснення своєї діяльності БФ «Щедрик» має ефективну логістичну спроможність (рис. 2.5)

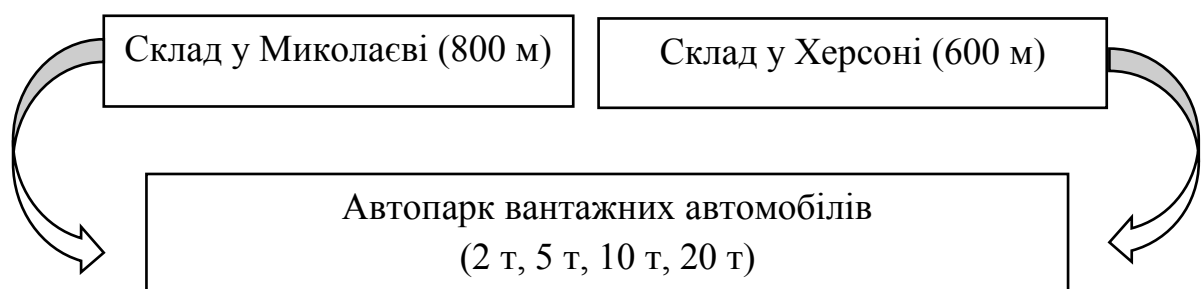


Рис. 2.5 Логістична спроможність БФ «Щедрик»

Джерело: [24]

Важливим напрямком роботи є співпраця з WFP. Всесвітня продовольча програма (ВПП) — це гуманітарна організація, яка керується гуманітарними принципами. Тобто, допомога, яку підтримує ВПП, надається таким чином,

щоб поважати життя, здоров'я та гідність людей (людяність), базуючись лише на потребі (нейтралітет, неупередженість) і надавати її незалежно від політичних, релігійних чи військових інтересів (незалежність).

У Миколаєві та Миколаївській області по програмі «WFP» БФ «Щедрик» почав працювати із 16 квітня 2022 року.

Аналітичний звіт виконаної роботи за 2022 рік:

- більше 6 млн. штук хліба видано за весь період;
- більше 2,5 млн. штук консерв видано за весь період;
- понад 150 пунктів видачі працюють у різних частинах міста та області;
- понад 300 волонтерів задіяно кожен день для видачі допомоги населенню;
- кожен день видається більше 50 тис шт наборів (рис. 2.6) [23].

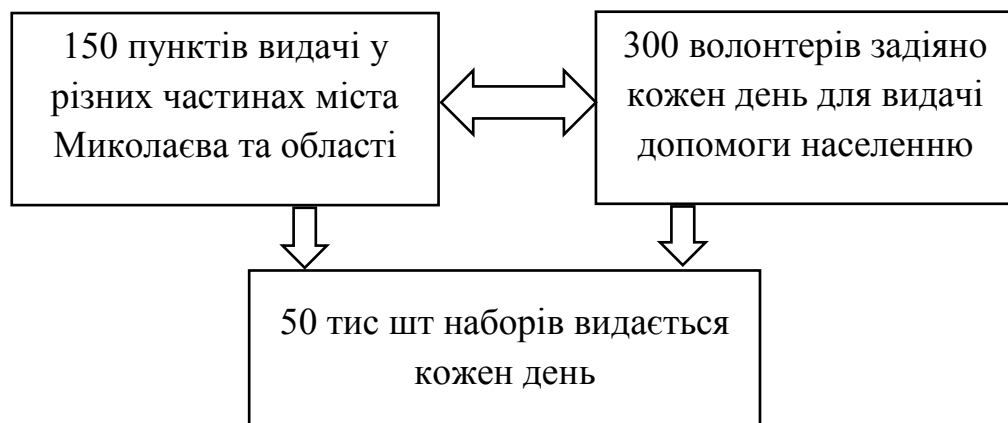


Рис. 2.6. Звіт з виконаної роботи за 2022 рік

Джерело: [23]

Варто додати, що для забезпечення харчових потреб мешканців Миколаївського району, що включає в себе випікання та дистрибуція соціального хліба, було залучено більше 1 млн грн позабюджетних коштів Фонду [23].

У Херсон одразу після звільнення, зібрали та доставили першу фуру допомоги у вигляді продуктів, медичних препаратів, обладнання для лікарень, та генераторів [23].

Таким чином, до кінця 2022 року у Херсонській області:

- було відкрито 60 пунктів видачі допомоги;
 - 150 волонтерів задіяно у роботі кожного дня;
 - було видано 500 тисяч хлібин за весь період;
 - у рамках допомоги населенню видали 700 тисяч консервів
- (рис. 2.7) [23].

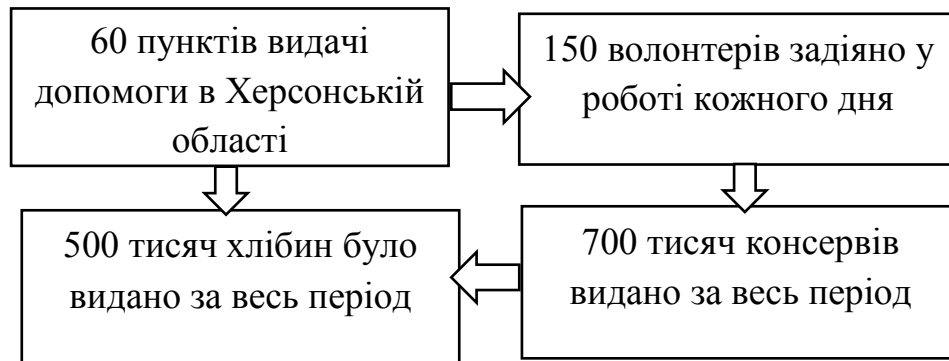


Рис. 2.7 Звіт з виконаної роботи

Джерело: [23]

Майже 4 тисячі наборів, по 200 наборів на тиждень було видано та доставлено згідно попередніх списків у багатоповерхові будинки (рис. 2.8).

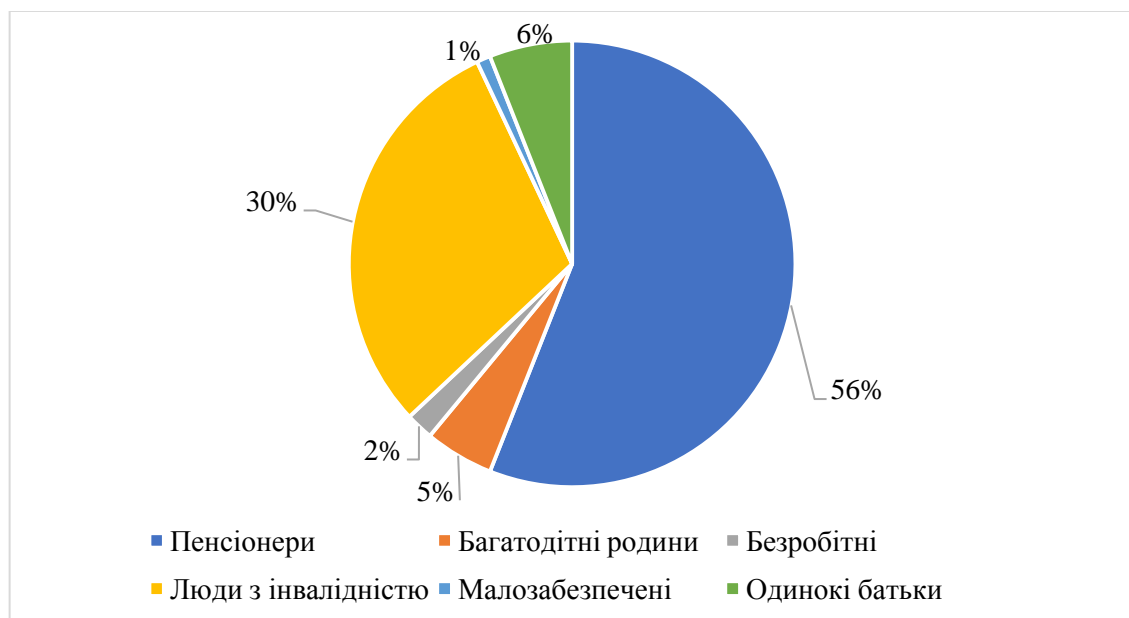


Рис. 2.8 Основні вразливі категорії, які отримували допомогу від

БФ «Щедрик»

Джерело: [23]

Також БФ «Щедрик» надавав допомогу військовослужбовцям:

забезпечував їх буржуйками, павербанками, генераторами, амуніцією, продуктовими наборами.

Фонд у Миколаєві забезпечував доставку важливих медичних препаратів та медичного обладнання у лікарні міста.

Допомога постраждалому населенню Миколаївської та Херсонської областей була основним напрямком діяльності Фонду і у 2023 році.

Аналітичний звіт виконаної роботи за 2023 рік:

- більше 10 млн. штук хліба видано за весь період (більше 5 тис тонн);
- майже 8 млн. штук консерв видано за весь період (більше 2,6 тис тонн);
- допомога надавалася у 24 громадах Миколаївської та 10 громадах Херсонської областей;
- понад 300 волонтерів, у співпраці з фондом допомагає населенню;
- 257 тис осіб отримали харчові набори (більше 3,4 тис тонн) (рис. 2.9) [24, с. 5].

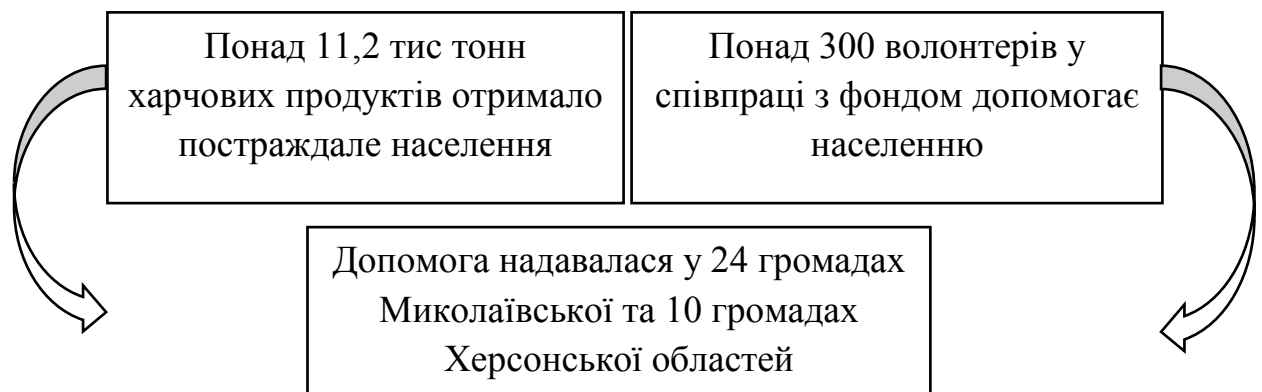


Рис. 2.9 Звіт з виконаної роботи за 2023 рік

Джерело: [24]

У співпраці з багатьма організаціями та фондами БФ «Щедрик» забезпечив видачу гуманітарних наборів незахищеним шарам населення.

Велику роль у функціонуванні благодійної організації та наданні допомоги відіграють партнери БФ «Щедрик»: Міська рада м. Миколаєва, World Food Programme та UNICEF від ООН, ГО «Тарілка» (м. Львів), Nova Ukraine (м. Київ), USAID (Washington DC), Асоціація міст України (м. Київ), BGV (м.

Київ), Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв), Миколаївська обласна організація Товариства Червоного Хреста, Карітас Україна, Food Security Cluster, OXFAM, ZOA, Save The Children, Міжрегіональний союз птахівників та кормовиробників України» та «Ветеринари без кордонів» [23; 24]. Перелік партнерів Фонду постійно збільшується завдяки активній співпраці з всеукраїнськими та міжнародними організаціями та донорами.

2023 рік у діяльності Фонду відзначився співпрацею з різноманітними всеукраїнськими та міжнародними організаціями.

В рамках колаборації з міжнародною організацією Save The Children, було надано гуманітарну допомогу в найнебезпечніших громадах Миколаївської та Херсонської областей: Бериславська, Херсонська, Чернобаївська, Горохівська. Мешканці цих громад отримали 2710 харчових наборів, 600 шт гігієнічних та 600 шт клінінгових наборів [24, с. 6].

Спільно із ZOA БФ «Щедрик» запустив проєкт «Підготовка до зими», у рамках якого 400 домогосподарств з Миколаївщини та Херсонщини отримали тверде паливо у вигляді дров (по 5 кубів), грошову допомогу для купівлі кормів для тварин (приблизно по 450 дол) та фінансову допомогу для утеплення / ремонту сараїв та хлівів для тварин (також приблизно по 450 дол) [24, с. 8].

За допомогою організацій «Міжрегіональний союз птахівників та кормовиробників України» та «Ветеринари без кордонів» фонду вдалося забезпечити 620 домогосподарств Снігурівської та Шевченківської громад Миколаївської області комплектами для вирощування бройлерів. До комплекту входило: 24 курчат бройлерів, 20 кг стартового корму, 20 кг концентрату, аптечка, вакцина, дезінфекційні засоби, набір для годівлі птиці, інструкції за доглядом [24, с. 9].

У рамках спільного проєкту з OXFAM у 2023 році свою роботу розпочав Центр Допомоги БФ «Щедрик». Основною метою діяльності Центру є перенаправлення людей, які звертаються за допомогою до відповідних органів та надання інформаційних послуг з отримання тієї чи іншої допомоги. Так, до

Центру зверталися люди, які втратили роботу, внаслідок війни, з проханням про підвищення кваліфікації або перенавчання.

Таким чином, в рамках цього проекту, у співпраці з навчальними закладами м. Миколаєва, протягом 2023/2024 навчального року близько 100 осіб отримали можливість здобути нову професію за такими напрямками: пекар, кравець, майстер манікюру, бізнес-планування та веб-дизайн. З метою надання мікрогрантів для відкриття власної справи було обрано 60 кандидатів, які пройшли навчання на базі Чорноморського національного університету імені Петра Могили за напрямком «Бізнес-планування» та лише 38 з них отримали фінансову допомогу для розвитку власного бізнесу (23 гранти по 2300 євро та 15 грантів по 4500 євро) [24, с. 7].

Варто зазначити, що найбільше постраждали від війни – це українські діти. Тому, з метою підтримки дітей м. Миколаєва, Фонд організував майстер-класи, святкові вистави, корисні активності, конкурси. Даний напрям роботи Фонду планується і на 2024 рік [24, с. 10].

Починаючи з липня 2023 року БФ «Щедрик» розробив механізм комунікації з громадянами, які звертаються за допомогою – було відкрито гарячу лінію. Так, до кінця 2023 року до Фонду надійшло 2 447 звернень від громадян з різних областей України. Фахівці гарячої лінії Фонду не лише фіксують дані звернення, а й детально їх розглядають та передають до відповідних інстанцій, які в подальшому зв'язуються із заявником та допомагають у вирішенні їх проблем [24, с. 11].

Таким чином, БФ «Щедрик» є недержавною неприбутковою благодійною організацією та був заснований в липні 2022 року з метою офіційної співпраці з донорами, залучення міжнародних партнерів та здійснення безкорисливої благодійної діяльності в інтересах суспільства або окремих категорій осіб, надання матеріальної, фінансової, організаційної та іншої допомоги особам, які її потребують. Діяльність Фонду регулюється Конституцією України, Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», іншими нормативно-правовими актами та Статутом Фонду.

Управління кадровим забезпеченням здійснюється відповідно до вимог внутрішніх організаційних документів Фонду: Положення про кадрову політику Фонду, Положення про адаптацію, Кодекс корпоративної етики, Правила внутрішнього трудового розпорядку. Так, за 2 роки своєї діяльності Фонд підготував та оприлюднив на офіційному сайті Звіти з виконаної роботи за 2022 та 2023 роки, в якому прозоро відзвітовано про масштаби та основні напрямки наданої допомоги.

2.3. Аналіз кадрового забезпечення благодійного фонду

Основним документом, що регулює напрям роботи в галузі управління персоналом у БФ «Щедрик» є Положення про кадрову політику Фонду (далі – Положення) [53].

Метою даного Положення є:

- регулювання процесу організації необхідної кількості та якості роботи персоналу;
- забезпечення умов праці та ефективної роботи співробітників, відповідно до чинного трудового законодавства;
- забезпечення раціонального використання кадрового потенціалу.

БФ «Щедрик» має власну структуру управління кадровим забезпеченням (рис. 2.10).

У 2022 році кадровий персонал Фонду налічував 9 осіб та 144 волонтерів, які допомагали БФ «Щедрик» здійснювати розвезення та видачу гуманітарної допомоги потребуючим людям [23].

У 2023 році команда БФ «Щедрик» складалася вже із 45 співробітників, які працюють на постійній основі за основним місцем роботи. Також, важливим аспектом залишається залучення волонтерів до роботи Фонду. Так, у 2023 році 316 волонтерів були долучені до надання гуманітарної допомоги постраждалому населенню [24].

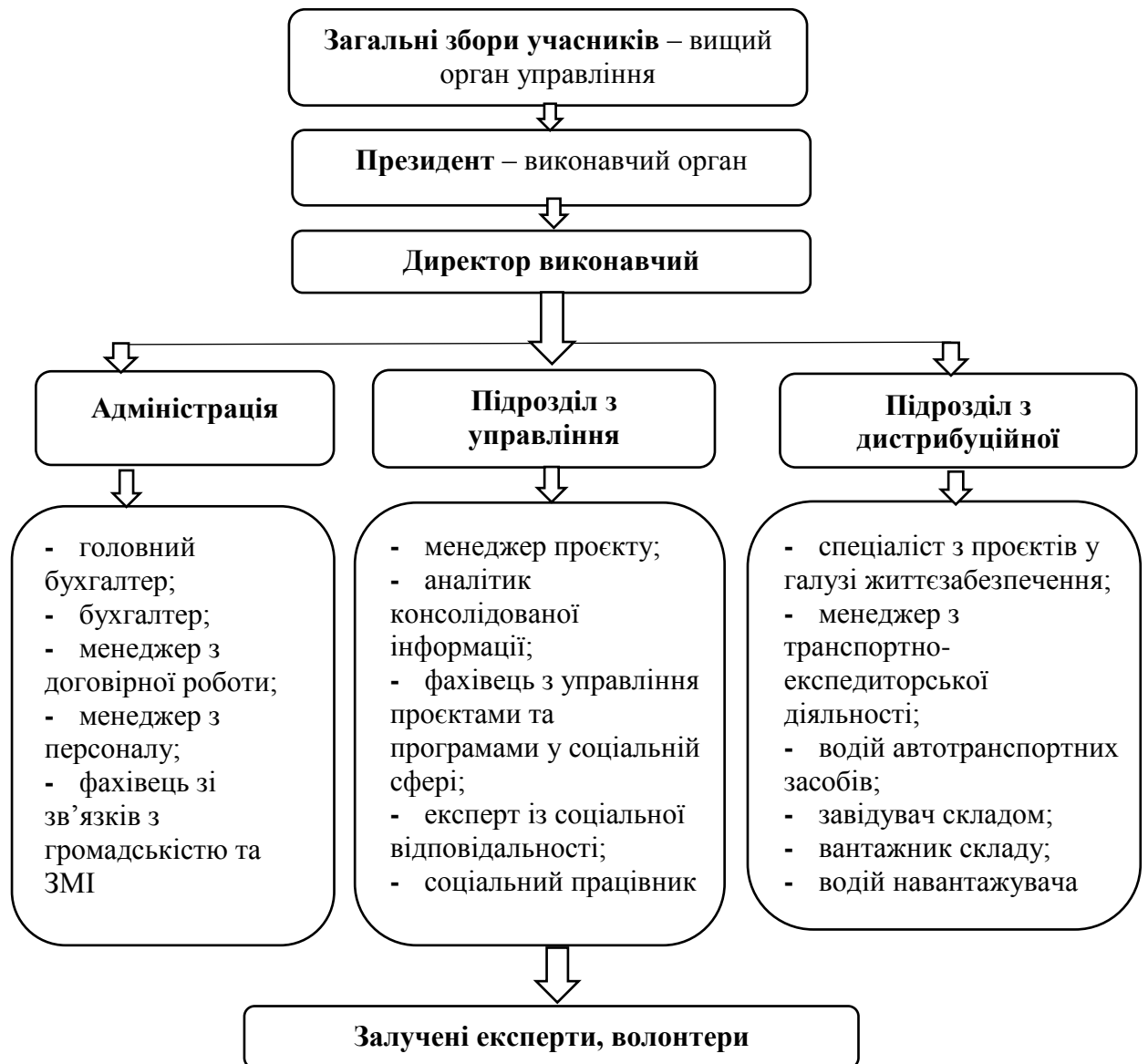


Рис. 2.10 Структура БФ «Щедрик»

Джерело: [24]

Станом на 01.06.2024 року у БФ «Щедрик» помітно зменшився склад персоналу і наразі становить 33 працівники. Відповідно до оголошення, оприлюдненого на сайті Фонду, наразі є вільними аж 12 вакансій у БФ «Щедрик». Проте, залучення волонтерів до здійснення благодійної діяльності Фонду залишається актуальним. Через скорочення штату Фонду, кількість волонтерів на 01.06.2024 року становить 340 осіб, серед них 8 практикантів – студентів закладів освіти (рис. 2.11).

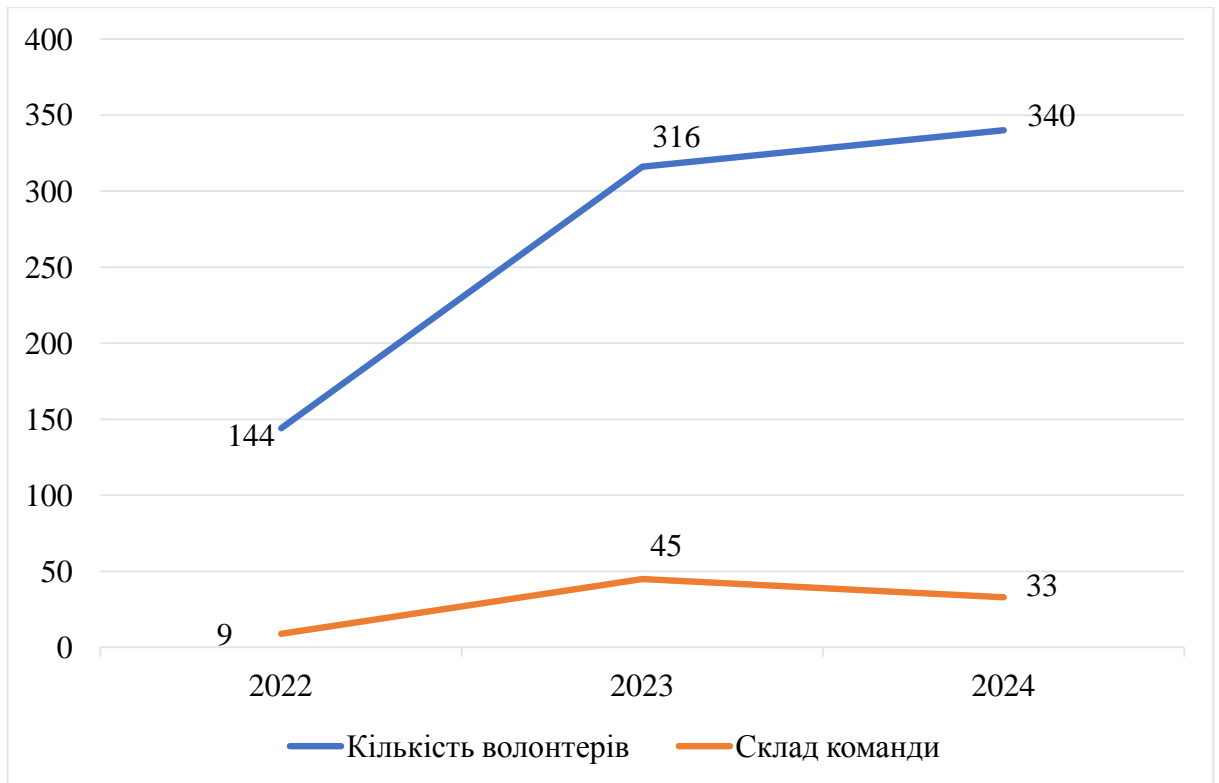


Рис. 2.11 Кількість персоналу та задіяних волонтерів у БФ «Щедрик» у 2022, 2023 р. та на 1 червня 2024 р.

Джерело: [23; 24]

Отже, з діаграми бачимо, що кількість персоналу у 2023 році зросла у 4 рази, порівняно з 2022 роком. Це пов'язано, безпосередньо, із розширенням території надання благодійної допомоги Фондом, збільшення кількості потребуючих допомоги, залучення міжнародних організацій та донорів до допомоги українському народові. Також, вдвічі збільшилась кількість залучених волонтерів – зі 144 до 316. Проте, у червні 2024 року команда Фонду потребує доукомплектування свого штату, адже кількість працівників Фонду зменшилась до 33. Це пов'язано з тим, що, посилюючись мобілізаційні заходи, певна частина команди (6 працівників, а це майже 15 % від всього колективу) за весь період повномасштабного вторгнення були мобілізованими до лав Збройних Сил України. Певна частина команди (переважно з м. Херсон) змушена була виїхати за кордон або в інші області України, у зв'язку з погіршенням безпекової ситуації.

З метою детального аналізу кадрового забезпечення БФ «Щедрик» варто

визначити чисельність працівників Фонду за категоріями (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Склад штатного персоналу БФ «Щедрик» за категоріями у 2022, 2023 р. та на 1 червня 2024 р.

Категорія	2022		2023		2024	
	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %
Менеджери	2	22,3	12	26,7	9	27,3
Експерти відділів	3	33,3	15	33,3	11	33,3
Спеціалісти відділів	4	44,4	18	40	13	39,4
Всього	9	100	45	100	33	100

Джерело: сформовано автором

Таким чином, у період 2022-2024 рр. найбільш питому вагу серед складу персоналу БФ «Щедрик» займає категорія спеціалістів відділів, які здійснюють роботу з надання благодійної допомоги та безпосередньо контактують з населенням. Станом на червень 2024 році питома вага цієї категорії працівників скоротилась, у порівнянні з 2022 роком на 5%, що може бути пов'язано з тяжкістю роботи та мобілізаційними заходами серед чоловічої статі (яка переважає у даній категорії). Питома вага менеджерів щороку збільшувалась (у червні 2024 році на 5%, порівняно з 2022 роком), у зв'язку зі збільшенням співпраці з міжнародними організаціями, необхідністю контролювати процес надання благодійної допомоги Фонду та підготовкою документації щодо звітності діяльності Фонду. Питома вага експертів відділів залишається незмінною.

Управління кадровим персоналом Фонду враховує політику інклюзивності, рівності та доступності, метою якої є дотримання принципу поваги до кожного, рівноправності та гендерної рівності [28].

Таким чином, враховуючи дотримання принципу гендерної рівності у БФ «Щедрик», представимо дані щодо розподілу працівників Фонду за статтю у табл. 2.5.

З таблиці видно, що Фонд намагається дотримуватися політики гендерної

рівності у складі персоналу, однак у 2022 та 2023 роках частка чоловічої статті переважала до 10%, у порівнянні з жіночою, що пов'язано з тяжкістю роботи у громадах та пунктах видачі допомоги. Проте, у червні 2024 році питома вага жінок значно зросла, що пояснюється з посиленням мобілізаційних заходів серед чоловіків.

Таблиця 2.5

Склад та структура персоналу БФ «Щедрик» за статтю у 2022, 2023 р. та на 1 червня 2024 р.

Категорія	2022		2023		2024	
	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %
Штатний персонал						
Жінки	4	44,4	21	46,7	18	54,5
Чоловіки	5	55,6	24	53,3	15	45,5
Всього	9	100	45	100	33	100
Волонтери						
Жінки	70	48,6	156	49,4	177	52
Чоловіки	74	51,4	160	50,6	163	48
Всього	144	100	316	100	340	100

Джерело: сформовано автором

Важливим аспектом у кадровому забезпеченні благодійного фонду є врахування вікових категорій у складі персоналу. Так, дані про розподіл працівників БФ «Щедрик» за віком подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розподіл працівників БФ «Щедрик» за віком у 2022, 2023 р. та на 1 червня 2024 р.

Категорія	2022		2023		2024	
	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %
Штатний персонал						
Від 18 до 30 років	3	33,4	15	33,4	10	30,3
Від 31 до 40 років	4	44,4	16	35,5	9	27,3

Продовж. табл. 2.6

Від 41 до 50 років	2	22,2	11	24,4	8	24,2
Від 51 до 60 років	0	0	3	6,7	6	18,2
Всього	9	100	45	100	33	100
Волонтери						
Від 18 до 30 років	45	31,2	102	32,3	127	37,3
Від 31 до 40 років	41	28,5	81	25,6	70	20,6
Від 41 до 50 років	26	18	73	23,1	69	20,3
Від 51 до 60 років	23	16	42	13,3	48	14,2
Старше 60 років	9	6,3	18	5,7	26	7,6
Всього	144	100	316	100	340	100

Джерело: сформовано автором

Отже, згідно даних, наведених у таблиці, видно, що у 2022 та 2023 роках найбільша частка штатного персоналу належала особам віком від 31 до 40 років, а станом на 1 червня 2024 року найвагоміша частка належить персоналу вікового діапазону від 18 до 30 років. Це, безпосередньо, пов'язано з найбільшою кількістю студентів саме в цій віковій категорії. Серед волонтерів у 2022-2024 рр. питома вага переважає також у віковій категорії 18-30 років. Варто виокремити, що кожного року скорочується частка персоналу віком від 31 до 40 років, які найчастіше підлягають мобілізації. Тому, у зв'язку до вступу до Збройних Сил України, щороку кількість зазначеної вікової категорії зменшується. Слід звернути увагу, що за перші 5 місяців 2024 року, порівняно з 2023 роком збільшилась кількість та частка працівників БФ «Щедрик» віком від 51 до 60 років, а також старше 60 років. Це свідчить про проблеми у кадровому потенціалі країни та пошуком нових співробітників Фонду.

Вагоме значення для характеристики кадрового забезпечення благодійної організації відіграє рівень кваліфікації та освіти працівників.

Так, дані про розподіл працівників за рівнем освіти наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розподіл працівників за рівнем освіти у 2022, 2023 р. та на 1 червня 2024 р.

Категорія	2022		2023		2024	
	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %
Кількість працівників, які мають повну вищу освіту (магістр)	5	55,6	23	51,1	16	48,5
Кількість працівників, які мають неповну вищу освіту (бакалавр)	2	22,2	17	37,8	14	42,4
Кількість працівників без вищої освіти	2	22,2	5	11,1	3	9,1
Всього	9	100	45	100	33	100

Джерело: сформовано автором

Отже, у 2022 році частка працівників з повною вищою освітою складала 55,6%, однак протягом наступних 2023 року та 5 місяців 2024 року ця частка поступово скорочувалась. Вищу освіту, зазвичай, вимагають на посади менеджерів. Натомість зростала частка тих, хто має неповну вищу освіту, або знаходиться у процесі її отримання. Серед таких осіб переважають експерти відділів. Варто зазначити, що частка тих, хто не має вищої освіти незначна і, частіше всього, переважає серед спеціалістів відділів. Їх частка скоротилась з 22,2% до 9,1%.

Важливу роль для дослідження кадрового забезпечення Фонду є аналіз руху кадрів. Дані про прийом та вибуття працівників за категоріями у БФ «Щедрик» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Прийом та вибуття працівників БФ «Щедрик» за категоріями у 2022, 2023 р. та на 1 червня 2024 р.

Категорія	2022		2023		2024	
	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %
Прийом працівників						
Менеджери	2	22,2	11	28,9	1	16,7

Продовж. табл. 2.8

Експерти відділів	3	33,3	12	31,6	2	33,3
Спеціалісти відділів	4	44,5	15	39,5	3	50
Всього	9	100	38	100	6	100
Вибуття працівників						
Менеджери	0	0	4	20	3	23
Експерти відділів	1	50	6	30	5	38,5
Спеціалісти відділів	1	50	10	50	5	38,5
Всього	2	100	20	100	13	100

Джерело: сформовано автором

Отже, у 2022 році було прийнято 9 осіб, у 2023 році – 38 осіб, а у червні 2024 року – 6 осіб. Найчастіше приймалися на роботу спеціалісти відділів. При цьому, вибуло з Фонду у 2022 році 2 особи, у 2023 році – 20 осіб, а за перші 5 місяців 2024 року – 13. Найбільше працівників вибуло однаково серед категорій експертів та спеціалістів відділів, на яких у складі персоналу Фонду припадає найбільша частка.

Динаміку прийому та вибуття працівників БФ «Щедрик» зображена на рис. 2.12.

Отже, як бачимо, динаміка прийому та вибуття працівників у БФ «Щедрик» негативна. Однією з причин зменшення прийому та збільшення вибуття працівників є невідповідність між очікуваннями від майбутньої роботи та фактичною роботою у Фонді. У благодійних фондах часто не вистачає персоналу, через що працівники можуть відчувати перевантаження та стрес, що може призвести до вигорання і бажання звільнитися. Важливим чинником у вибутті також можуть бути сімейні обставини: переїзд, стан здоров'я, вступ на військову службу, зміна життєвих пріоритетів та цінностей тощо.

За результатами аналізу руху кадрів варто визначити коефіцієнт плинності кадрів.

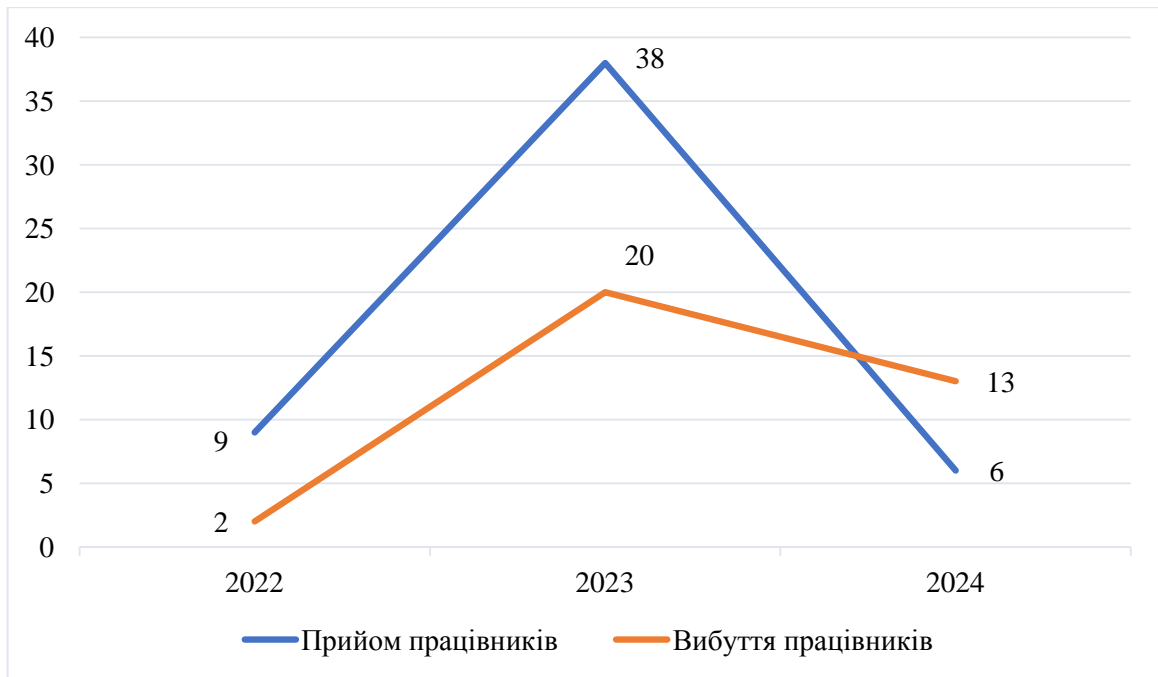


Рис. 2.12 Динаміка прийому та вибуття працівників БФ «Щедрик» у 2022, 2023 р. та на 1 червня 2024 р.

Джерело: сформовано автором

Коефіцієнт плинності кадрів визначається за формулою:

$$K = \left(\frac{L}{a}\right) \times 100\%,$$

де: L – це кількість звільнень за рік;

a – це середня кількість працівників за рік, що визначається як середнє значення між різницею кількості працівників на початку року та кількості працівників на кінець року.

Так, по 2022 р.:

$$L = 2;$$

$$a = (9+7)/ 2= 8;$$

$$K = \left(\frac{L}{a}\right) \times 100\% = 2/8 * 100 \% = 25\%.$$

По 2023 р.:

$$L = 20;$$

$$a = (45+25)/ 2= 35;$$

$$K = \left(\frac{L}{a}\right) \times 100\% = 20/35 * 100 \% = 57,1\%.$$

По 2024 р.:

$$L = 6;$$

$$a = (33+20)/2 = 26,5;$$

$$K = \left(\frac{L}{a}\right) \times 100\% = 6/26,5 * 100\% = 22,6\%.$$

Відобразимо дані про коефіцієнт плинності кадрів БФ «Щедрик» на рис. 2.13.

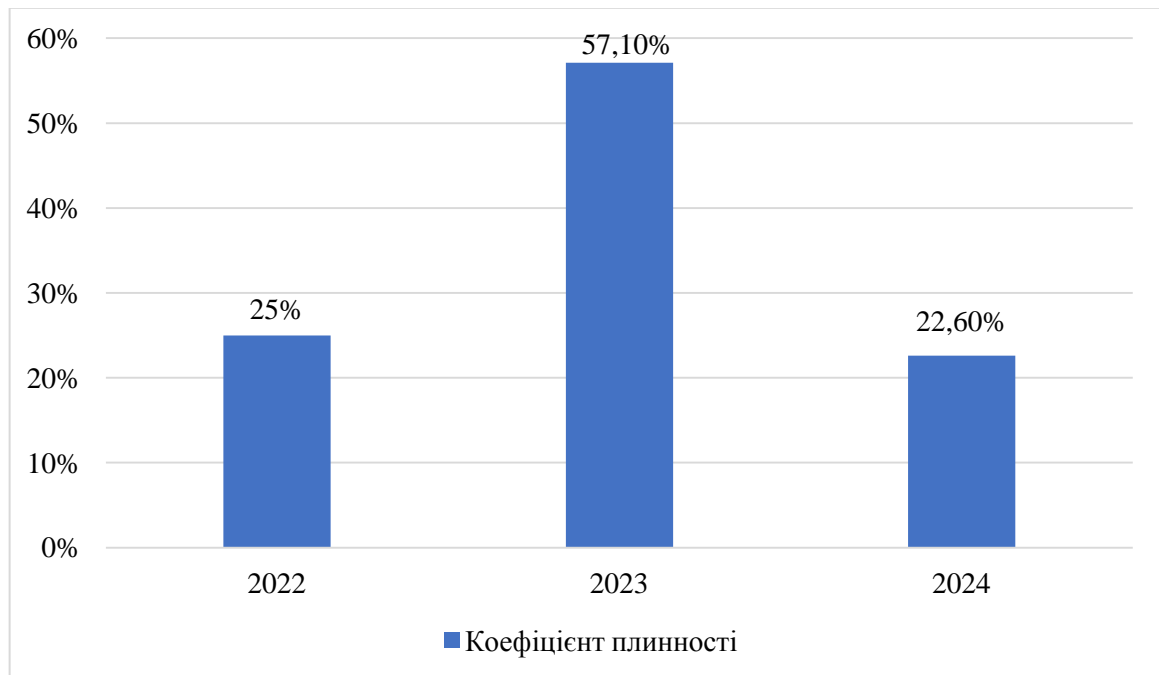


Рис. 2.13 Коефіцієнт плинності кадрів у БФ «Щедрик» у 2022, 2023 р. та на 1 червня 2024 р.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, нормальним показником плинності кадрів є 5-7%. Як бачимо з діаграми, БФ «Щедрик» має високий показник плинності кадрів (від 22,6 до 57,1 %), який може свідчити про значні проблеми всередині організації або інші чинники, що сприяють високому рівню звільнень. Так, найвищий коефіцієнт у 2023 році – 57,1%, що говорить про те, що більше половини працівників за цей рік звільнилось із організації. У 2024 році ситуація покращилась, однак коефіцієнт плинності кадрів перевищує норму у 3-4 рази.

Варто додати, що зменшення плинності кадрів у БФ «Щедрик» може допомогти стабілізувати робочу силу, підвищити продуктивність і створити більш позитивну робочу атмосферу.

Важливим аспектом аналізу кадрового забезпечення благодійного фонду

є оцінка системи управління персоналом.

Основними методами реалізації механізму кадрової політики є кадрове планування, поточна кадрова робота, заходи з навчання та підвищення кваліфікації персоналу та надання повного соціального захисту своїм співробітникам.

Відповідальною особою за реалізацію політики управління персоналом у БФ «Щедрик» є менеджер з персоналу та, безпосередньо, керівники Фонду.

Менеджер з персоналу проводить відбір кандидатів на залучення їх на роботу шляхом оцінки персоналу, визначення динаміки отриманих результатів для організації внаслідок діяльності персоналу, відстеження змін на ринку праці, співпраці з різними навчальними закладами, які готують висококваліфікованих фахівців [53].

Варто додати, що у рамках співпраці між БФ «Щедрик» та Чорноморським національним університетом імені Петра Могили, студенти університету мали змогу пройти практику у БФ «Щедрик». У результаті, 3 особи – випускники ЧНУ імені Петра Могили працевлаштовані до Фонду на посади проєктного менеджера відділу з питань захисту дітей, перекладача Фонду, фахівця зі зв'язків з громадськістю та ЗМІ.

Відповідно до Положення про кадрову політику, у випадку вільних вакансій, організація віддає першочергову перевагу внутрішньому перерозподілу вакантних місць між співробітниками, а потім залучення зовнішніх кандидатів на заміщення вакансій [53].

Одним із ключових завдань кадрової політики є офіційне документальне оформлення трудових відносин та питань соціальної підтримки персоналу. Таким чином, менеджер із персоналу забезпечує організацію кадрового діловодства Фонду, що охоплює:

- питання прийняття, переведення, звільнення, обліку працівників;
- підготовку документації щодо зазначених питань;
- укладання трудових договорів із працівниками, прийнятими на роботу у Благодійний фонд офіційно;

- формування особових справ на кожного працівника;
- інформування працівника щодо подальших умов роботи, правил внутрішнього розпорядку, основних документів та положень Фонду;
- інструктування працівника з питань охорони праці на робочому місці;
- ведення обліку робочого часу співробітників [53].

З метою адаптації новоприйнятих працівників, Фонд розробив Положення про адаптацію персоналу. 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 [54].

Варто додати, що кожен новий працівник працевлаштовується до Фонду офіційно, укладаючи трудовий договір (контракт). Він може бути на визначений та не визначений термін [55]

Отже, про успішність реалізованої кадрової політики благодійного фонду слід говорити при високій результативності праці, відсутності порушень чинного законодавства та трудових конфліктів, задоволеністю співробітниками своєю роботою. Кожен співробітник Фонду повинен дотримуватися чинного законодавства України, стандартів ділової поведінки, принципів, правил, стандартів та цінностей Фонду, визначених в Кодексі корпоративної етики БФ «Щедрик» [28].

Варто зазначити, що Фонд розділяє основні цінності ООН та керується основними гуманітарними принципами: гуманність, нейтралітет, безпристрасність та незалежність [24, с. 17].

Відповідно до Положення про кадрову політику Фонду, керівництво приймає рішення щодо необхідності проведення навчання чи підвищення кваліфікації персоналу. Так, навчання персоналу здійснюється завдяки участі у тренінгах, майстер-класах, курсах тощо [53].

З метою співпраці з міжнародними організаціями та донорами БФ «Щедрик» сприяє професійному росту своїх працівників та вимагає від

персоналу набуття відповідних знань та навичок.

Таким чином, протягом 2023-2024 років співробітники Фонду:

- 1) отримали підвищення кваліфікації з наступних тематик:
 - подолання стресу, вироблення особистої стресостійкості;
 - методи боротьби з емоційною напругою засобами ненасильницького спілкування;
 - надання першої домедичної допомоги в умовах війни.
- 2) пройшли навчання за напрямками:
 - Plain Language in the Ukraine Response;
 - Protection, Gender and Accountability to Affected Populations workshop conducted by the United World Food Programme in Ukraine;
 - Training on Gender, Inclusion & AAP in Humanitarian Action [24, с. 17];
- 3) відвідали тренінг з питань кейсменеджменту, алгоритмів роботи соціальних служб і надавачів послуг за підтримки міжнародної гуманітарної організації «International Rescue Committee» [71].

Отже, основними методами реалізації механізму кадрової політики БФ «Щедрик» є кадрове планування, поточна кадрова робота, заходи з навчання та підвищення кваліфікації персоналу та надання повного соціального захисту своїм співробітникам. БФ «Щедрик» має власну структуру управління кадровим забезпеченням. Відповідальною особою за реалізацію політики управління персоналом у Фонді є менеджер з персоналу. Основними документами, які регулюють кадрове забезпечення Фонду є Положення про кадрову політику Фонду, Положення про адаптацію, Кодекс корпоративної етики, Правила внутрішнього трудового розпорядку. У 2023 році команда Благодійного фонду значно збільшилась у порівнянні з 2022 роком. Станом на 1 червня 2024 року, у Фонді працює більше 30 співробітників за трудовим договором та задіяно понад 300 волонтерів. БФ «Щедрик» має високий показник плинності кадрів, який може свідчити про значні проблеми всередині організації або інші чинники, що сприяють високому рівню звільнень.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ
БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ В УКРАЇНІ
(НА ПРИКЛАДІ БФ «ЩЕДРИК»)

3.1. Основні проблеми кадрового забезпечення благодійних фондів та розробка загальних пропозицій щодо удосконалення управління ним

Починаючи з 2022 року в суспільстві зросла довіра до волонтерських організацій та благодійних фондів.

Варто зауважити, що останнім часом, благодійні фонди зіткнулися з певними викликами. Перш за все, це недостатність кваліфікованого персоналу через від'їзд досвідчених фахівців за кордон або їх мобілізацію до військових сил. Багато залишених на ринку спеціалістів перейшли працювати в міжнародні донорські благодійні організації.

Важливу роль у діяльності благодійних фондів відіграють проблеми, пов'язані з комунікацією із громадськістю:

– обмеження у проведенні традиційних форм комунікації з населенням, таких як публічні акції та події. Хоча у 2023 році такі заходи почали повертатись у напівлегальному форматі, майже весь 2022 рік пройшов без акцій протесту;

– проблеми у проведенні інформаційних кампаній через введення режиму самообмеження багатьма організаціями, які переключили більшість ресурсів на проєктну діяльність;

– обмеження у можливостях громадських організацій і благодійних фондів представляти свою позицію через національний телемарафон, оскільки його функціонування зменшилося.

Ще одним значним викликом для благодійних фондів стала необхідність комунікації тем, що не пов'язані з війною, таких як культурні, екологічні, урбаністичні та інші теми, які потребують уваги та ресурсів, не дивлячись на ситуацію в країні [73].

Таким чином, в перелічених умовах, волонтерські організації та благодійні фонди можуть зосередитись на ряді рекомендацій для покращення комунікації з громадськістю. Зважаючи на брак фахівців, організаціям варто розглянути можливість найму спеціалістів-комунікаційників на часткову зайнятість або дистанційну роботу. Багато організацій повинні адаптувати свої стратегії для відображення нових напрямків роботи, що з'явилися через військові події, зберігаючи при цьому свій бренд. Тобто, слід оновити комунікаційні стратегії. Крім виконання добрих справ, важливо активно розповідати іншим про свою діяльність, особливо в умовах інформаційного протистояння. Варто агітувати за комунікаційну локалізацію, закликати до прийняття рішень про комунікацію на місцевому рівні, а не далеко від фронту чи в інших країнах, де організації можуть втратити зв'язок з українським контекстом.

Виконання цих рекомендацій дозволить громадським організаціям та благодійним фондам не лише зберегти позитивний публічний імідж, а й перетворити його на драйвер позитивних змін для всього громадянського суспільства України.

У сучасних умовах політики, економіки та суспільства України ефективне функціонування благодійних фондів можливе лише за умови використання нових форм, методів і принципів управління. Стратегія управління повинна визначати не тільки концепцію та пріоритети розвитку, але й програму конкретних заходів, що виступають ключовим елементом в системі [39].

Аналізуючи системи стратегічного управління, що використовуються сучасними благодійними фондами, варто звернути увагу на такі недоліки:

- досить часто стратегія не формалізована;
- відсутній концептуальний та технологічний зв'язок між стратегією та організаційними рішеннями, що використовуються та реалізуються;
- ключові показники ефективності незбалансовані та не орієнтовані на стратегію.

Вважається, що концепція стратегічного менеджменту повинна лягти в

основу стратегічного мислення. Її використання характеризується такими характеристиками [62]:

- вибір ситуаційного, системного та цільового підходів до елемента управління;
- можливість передбачати наслідки прийнятих рішень і впливати на ситуацію за допомогою розумного розподілу ресурсів, налагодження ефективних взаємозв'язків та формування стратегічної поведінки.;
- дослідження позиції благодійних фондів щодо їх ефективності на ринку послуг з метою створення адекватної системи стратегічного управління;
- застосування окремих інструментів і методів забезпечення ефективності діяльності благодійних фондів.

Важливо відзначити, що існує кілька моделей стратегічного управління, у яких три загальні етапи для всіх включають стратегічний аналіз, стратегічне планування та стратегічну реалізацію [76].

При проведенні стратегічного аналізу проводиться оцінка ступеня впливу на поточний і майбутній рівень розвитку благодійних фондів, зовнішніх і внутрішніх факторів та визначається їх конкретний вплив на стратегічне планування. Необхідність дослідження пояснюється тим, що зовнішнє середовище постійно змінюється, а перед благодійними фондами постають важливі стратегічні завдання щодо прогнозу та уникнення можливих загроз і перешкод.

Внутрішній аналіз має бути спрямований на визначення найсильніших і більш слабких сторін благодійних фондів, внутрішніх можливостях впливу на процес стратегічного планування.

Наступні структурні елементи розкривають логічну структуру стратегічного аналізу:

- визначення й формування мети або серії цілей, які ставить перед собою суб'єкт стратегічного планування (благодійний фонд);
- діагностика розвитку об'єкта й уточнення параметрів щодо досягнутого

рівня;

- визначення обсягу та структури потреб суб'єкта стратегічного планування для забезпечення розвитку в прогностичному періоді;

- співставлення потреб і ресурсів у соціально-економічних підсистемах різного рівня шляхом уникнення часових конфліктів і невідповідностей між ними. Це відбувається на основі визначення пріоритетів у потребах та розробки управлінських рішень у формі стратегічних прогнозів, програм і планів.

Забезпечення узгодженості між завданнями та потенційними можливостями благодійних фондів відображає стратегічне планування. У стратегічному плануванні важливо розглядати максимальну кількість варіантів, незважаючи на тенденцію розглядати лише найбільш імовірні варіанти.

Ідеальний стратегічний вибір повинен гармонійно поєднувати сильні та слабкі сторони, а також враховувати можливості та загрози зовнішнього середовища [65]. Основним критерієм для такої оцінки повинна бути спроможність стратегії використовувати переваги та усувати недоліки, а також мінімізувати потенційні загрози.

На третьому етапі стратегічного процесу настає момент втілення стратегії, який має тривалий стратегічний характер. Проте в системі благодійних фондів, як і в будь-якій іншій сфері, постійно відбуваються зміни, на які впливають різноманітні фактори, що вимагають швидкого реагування, прийняття рішень та впровадження необхідних заходів. На цьому етапі критично важливо забезпечити неперервність управління.

Більшість науковців зазначають, що в кризових ситуаціях (втрата стабільності) в більшості випадків використовуються не якісь окремі стратегії, а їх комбінація, які дають можливість або одночасно або послідовно застосувати кілька із зазначених вище стратегій [61].

Функціональні стратегії управління благодійними фондами включають:

- конкурентна стратегія благодійного фонду;
- IT-стратегія благодійного фонду;

- регіональна стратегія благодійного фонду;
- маркетингова стратегія благодійного фонду;
- комунікаційна стратегія благодійного фонду;
- стратегія управління персоналом благодійного фонду;
- стратегія соціальної відповідальності благодійного фонду.

Новим фактором стала комунікаційна політика благодійного фонду. Вона включає розвиток зв'язків з громадськістю та роботу з державними органами. Отже, ефективне управління благодійного фонду у разі поразки в інформаційній політиці призводить до зниження ефективності роботи благодійного фонду в цілому.

Важливим інноваційним чинником стратегії благодійного фонду є оновлена технологічна інфраструктура: наявність сайту, телеграм-каналів, фейсбук-сторінки. За допомогою зазначених методів клієнти мають можливість дізнаватися про діяльність благодійного фонду, перелік послуг та записатися на отримання допомоги або консультації, адже діджиталізація – це одна з найактуальніших тем в наш час.

Протягом останнього часу особливого значення набув опис стратегії кадрової політики благодійного фонду. Фактор, який пов'язаний з управлінням персоналом і командоутворенням, стає ще більш актуальним у зв'язку із загальною тенденцією до зменшення чисельності населення та прогнозованим зростанням дефіциту кваліфікованих кадрів. У своїй сукупності перераховані фактори формують функціональні стратегії управління системою благодійних фондів.

Отже, стратегія розвитку системою благодійних фондів охоплює розробку планів для її динамічного зростання, ґрунтуючись на аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників. Це включає механізм координації стратегічних рішень, здійснення інтегрованого контролю за заходами для їх впровадження та можливість передбачення та своєчасного виправлення ситуацій.

У сучасних умовах благодійна діяльність визнається ключовим інструментом покращення якості життя та розвитку громад. З урахуванням зростаючого інтересу громадськості до благодійництва та необхідності ефективного вирішення соціальних проблем, розробка стратегії розвитку благодійного фонду є невід'ємною складовою його успішної діяльності. У цьому контексті, варто запропонувати ключові напрями для вдосконалення стратегічного розвитку фонду:

1) стратегічне визначення мети та завдань – ретельне визначення мети та стратегічних завдань фонду є важливим етапом у його розвитку. це визначає не тільки основні напрями діяльності, але й визначає цілеспрямованість та ефективність діяльності;

2) впровадження інноваційних технологій – активне використання інформаційних технологій для оптимізації внутрішніх процесів, ефективного збору коштів та взаємодії з громадськістю. впровадження онлайн-платформ для збору коштів та прозорості звітності перед донорами;

3) розвиток партнерств – активне залучення до співпраці із сектором бізнесу, іншими благодійними організаціями та громадськими ініціативами. партнерства можуть розширити ресурси та можливості фонду для досягнення його мети;

4) підвищення свідомості громадськості – здійснення ефективної комунікації для залучення громадськості до проблем, які вирішує фонд. використання медіа-платформ, соціальних мереж та інших каналів для поширення інформації та формування позитивного іміджу фонду;

5) удосконалення системи внутрішнього управління – впровадження сучасних методів управління та корпоративного управління, забезпечення ефективного використання ресурсів, контролю над фінансами та досягнення поставлених цілей;

6) оцінка та розподіл ризиків – створення системи оцінки та управління ризиками для попередження можливих труднощів та ефективного управління ними у процесі реалізації стратегії.

Загальний успіх благодійного фонду залежить від обґрунтованої та виваженої стратегії, що враховує актуальні виклики та потреби громади, яку фонд обслуговує.

Оцінка благодійних фондів проводиться на основі ряду критеріїв, серед яких основними є результативність реалізованих програм та проектів, а також правильне використання ресурсів. Здійснення такої оцінки дозволяє уникнути потенційних ризиків та підвищити довіру громадськості, або залучити нових донорів.

Важливим аспектом стратегії розвитку благодійного фонду є прозорість фінансової діяльності. Організація повинна регулярно оприлюднювати річні звіти щодо бюджету та його використання, а фінансова інформація про фонд має бути доступною. Крім того, часто проводять аудит, в залученні сторонніх спеціалізованих організацій.

Фінансова ефективність визначається тим, як розподілені основні фінансові ресурси. В надійних фондах бюджет спрямовується на фінансування програм та послуг, при цьому адміністративні витрати зменшуються до мінімуму. Також важливо систематично відслідковувати виконання впроваджених програм і проектів, проводити оцінку отриманих результатів.

Не менш суттєвим є соціальний вплив. Фонд повинен регулярно представляти звіти про кількість осіб, які отримали або отримують допомогу, а також проводити оцінку позитивних змін в житті отримувачів, таких як поліпшення умов проживання, соціального статусу, отримання освіти чи доступ до необхідного лікування. Оцінка фонду також базується на відгуках донорів, волонтерів та самих отримувачів послуг. Результати соціальних опитувань мають бути опубліковані відкрито та доступно для громадськості.

Один з критеріїв аналізу діяльності благодійних фондів полягає в оцінці рівня взаємодії з іншими організаціями. Це включає угоди про партнерство, спільні проекти з волонтерськими та громадськими організаціями, участь в ініціативах або форумах, а також обмін досвідом.

Ефективність оцінки також залежить від системи управління та

стандартів керівництва. Працівники та керівництво повинні чітко дотримуватися встановлених правил та етичних стандартів у своїй діяльності, а також впроваджувати механізми внутрішнього контролю та перевірок.

Варто зазначити, що діяльність благодійного фонду повинна відповідати вимогам чинного законодавства та відповідних нормативних актів. Організація повинна строго дотримуватись всіх встановлених норм, які регулюють подібну діяльність. Крім того, етичні стандарти мають важливе значення у всіх аспектах роботи. Фонд повинен своєчасно адаптувати процедури до змін у нормативних актах та законах.

3.2. Удосконалення управління ризиками в системі кадрового забезпечення БФ «Щедрик»

Для вдосконалення кадрового забезпечення в умовах воєнного стану важливим аспектом є розробка спеціальної соціальної політики в організаціях. Основними складовими цієї політики повинні бути: безпека, гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, інклюзивність робочого місця, а також соціальне та матеріальне забезпечення [9, с. 25].

Користуючись рекомендаціями Ю. П. Воржакової та О. В. Поліщук, слід виокремити основні ризики в системі кадрового забезпечення під час воєнного стану та запропонувати шляхи вирішення зазначених проблем [9, с. 25]

У 2022 році найважливішим пріоритетом для кожної людини стала безпека. Таким чином, оцінюючи нові умови роботи, слід зазначити, що благодійні фонди повинні забезпечити співробітникам надійне укриття, а також ознайомити кожного працівника з планом дій у надзвичайних ситуаціях. Крім того, благодійний фонд має провести тренінги з надання першої домедичної допомоги, підготувати індивідуальні аптечки для персоналу, в крайньому випадку, організувати евакуацію персоналу до більш безпечних регіонів країни. Зазначені заходи потребують певних витрат, однак це може допомогти зберегти продуктивність праці та підвищити життєздатність благодійного фонду, а також зберегти життя людей.

Одним із ризиків кадрового забезпечення в сучасних умовах є надання належних умов праці для працівників. Починаючи з жовтня 2022 року в Україні спостерігається проблема з електропостачанням та зв'язком, причому відсутність комунікацій може тривати до 20 годин на добу. Наразі система відключення світла налагоджена та діє почергово за відповідним графіком для кожної області. Однак, дана проблема негативно відображається на роботі благодійних фондів та вимагає витрат на генератори та систему Starlink. Таким чином, окрім закупівлі засобів техніки, необхідної для безперебійної роботи благодійних фондів, варто запроваджувати гнучкий графік роботи та коригувати плани і строки виконання завдань відповідно до умов роботи. Тобто, можна дозволити працівникам працювати під час наявності електрики або створити систему гнучкого робочого дня. Такі зміни важливо ретельно обліковувати, тому рекомендується створити систему, у якій кожен співробітник буде фіксувати свої робочі години. Гнучкий графік та дистанційна робота також необхідні в умовах, коли співробітник не може дістатися до офісу через повітряні тривоги та обстріли, коли громадський транспорт не працює. У випадку, коли присутність працівника на робочому місці є критичною, благодійний фонд повинен подбати про забезпечення корпоративного транспорту або таксі.

Одним з найважливіших чинників під час воєнного стану є хронічний стрес працівників, який негативно впливає на продуктивність колективу. Через стрес знижується концентрація, погіршується процес прийняття рішень та зникає мотивація. З метою запобігання цим наслідкам, слід організувати належну психологічну підтримку всередині колективу, що може проявлятися через різноманітні лекції, тренінги від психологів, індивідуальної та групової терапії. Психологічна допомога також потрібна через те, що деякі працівники можуть мати посттравматичний стресовий розлад та інші розлади, внаслідок війни. Для збереження позитивного ментального здоров'я своїх працівників, варто проводити регулярні опитування, запросивши для цього фахівця у галузі психології.

Зазначені заходи направлені на те, щоб зовнішні чинники не впливали на продуктивність роботи працівників, а благодійний фонд міг безперервно продовжувати свою роботу. Таким чином, варто зазначити, що високий рівень задоволеності колективу впливає на рівень продуктивності їх роботи, а високий показник продуктивності, в свою чергу, підвищує економічні показники.

Протягом своєї діяльності, за період 2022-2024 роки, БФ «Щедрик» зустрічався з великою кількістю викликів та проблем, які додали досвід для оперативного реагування у надзвичайних ситуаціях.

Відповідно до Звіту з виконаної роботи фонду, 2023 рік виявився не легким. Так, значної шкоди завдав підрив Каховської ГЕС російськими окупантами, що призвело до затоплення значної території Миколаївської та Херсонської областей. Фонд змушений був, спільно із партнерами, в найкоротші терміни знайти шляхи допомоги постраждалому населенню. Таким чином, волонтери Фонду, ризикуючи власним життям, використовували човни та шерпи для доставки гуманітарної та медичної допомоги постраждалим.

Фонд постійно працює в умовах небезпеки, допомога надається і населенню, яке проживає за 30 км від бойових дій.

Варто додати, що у грудні 2023 року внаслідок атаки безпілотниками значних руйнувань зазнав склад Фонду [24].

У роботі Фонд спирається на свої сильні сторони:

- висока швидкість реагування на різноманітні проблеми та виклики;
- швидка мобільність;
- тісна співпраця з органами місцевого самоврядування;
- наявність високопрофесійних та досвідчених кадрів;
- комунікація з партнерами та іншими учасниками гуманітарного кластеру;
- можливість працювати при безпекових викликах – у 30 км від зони бойових дій;
- вдосконалення знань та вмінь персоналу за допомогою постійного

навчання та підвищення кваліфікації (проведення семінарів, тренінгів);

- надання потребуючим гуманітарної допомоги у комплексі;
- наявність логістичної спроможності – вантажний транспорт, місткі склади;
- подання загальнодоступної прозорості та своєчасної звітності;
- наявність лише позитивних відгуків [24, с. 18].

Незважаючи на всі проблеми, виклики та ризики у БФ «Щедрик» заплановані ініціативи на 2024 рік. Так, команда Фонду планує реалізувати у 2024 році одночасно 10 проєктів в галузі харчової безпеки, засобів життєзабезпечення, захисту, підготовки до зими 2025 року. Фонд активно працює на співпрацю з міжнародними партнерами та отримання відповідного фінансування. Також, з метою якісного та ефективного здійснення всіх запланованих проєктів планується збільшення операційної команди БФ «Щедрик» [24, с. 14].

Таким чином, на офіційному сайті БФ «Щедрик» зазначені актуальні вакансії:

1) спеціаліст на гарячу лінію, який здійснюватиме прийом вхідних та здійснення вихідних дзвінків, а також спілкування з людьми, які потребують інформаційної підтримки;

2) спеціаліст по роботі з персоналом, основними завданнями якого буде:

- пошук та відбір персоналу на вакантні посади;
- формування кадрового резерву;
- ведення кадрового обліку;
- співпраця з державними органами та органами місцевого самоврядування з питань працевлаштування;
- розробка та ведення кадрових документів;
- впровадження системи мотивації та стимулювання праці персоналу;

3) аналітик проєкту, який має забезпечувати постійний моніторинг

потреб різних груп населення та регіонів, оцінювати потреби та формувати пропозиції, готувати проєктну звітність та налагоджувати комунікацію між проєктом та бенефіціарами;

4) контролер пункту видачі у м. Миколаєві, м. Казанка та м. Новий Буг, який буде вести контроль та моніторинг роботи пунктів видачі гуманітарної допомоги територіально, бути на зв'язку з персоналом пунктів видачі (волонтерами) та готувати звітність;

5) дитячий психолог для роботи з питань психічного здоров'я та психосоціальної підтримки дітей, визначення їх потреб та проблем, надавати консультації та проводити психодіагностику та культурно-просвітницькі заходи для дітей;

6) соціальний працівник, який буде відповідати за організацію та проведення заходів соціального та культурного характеру (тренінги, майстер-класи, конкурси тощо), надавати інформацію потребуючим, відвідувати у складі мобільної групи регіони, з метою виявлення соціальних потреб, ведення звітної документації;

7) регіональний менеджер, з метою представлення БФ «Щедрик» у м. Херсон, комунікація з органами місцевого самоврядування, організація та ведення проєктів, проведення зустрічей, переговорів з партнерами, контроль за належною підготовкою звітності та документації по регіону;

8) PR-менеджер (спеціаліст з реклами та SMM, журналіст), який повинен розробляти та впроваджувати медіа-плани, вести сторінки Фонду в соціальних мережах, бути присутнім на заходах та робити фото-, відеозвіти;

9) Спеціаліст з проєктів у галузі життєзабезпечення, для збору інформації про потреби регіонів, комунікувати з громадою, формувати звіти, презентації, доповіді про стан регіону та його потреби;

10) Координатор проєктів, для налагодження контактів між проєктом та бенефіціарами, моніторинг потреб регіону, оцінка потреб та формування пропозицій та ведення звітної документації;

11) Protection officer, тобто особа, яка буде моніторити рівень безпеки на

пунктах видачі благодійної допомоги, контролювати за їх роботою, проводити тренінги для координаторів проєктів, співробітників Фонду, формувати звіти по безпековій ситуації;

12) Водій з власним автотранспортом для роботи в Миколаївській та Херсонській областях [43].

Отже, слід зазначити, що кадрове забезпечення БФ «Щедрик» потребує вдосконалення, у зв'язку з неповною комплектацією штату.

Таким чином, благодійні фонди, як і будь-які інші організації, стикаються з різними ризиками, які можуть вплинути на їхню діяльність та досягнення цілей. Успішне управління цими ризиками забезпечує стабільність, прозорість та ефективність роботи фонду. Важливо систематично ідентифікувати потенційні ризики, що можуть виникнути в процесі кадрового забезпечення, визначати та впроваджувати відповідні стратегії для мінімізації ризиків, постійно моніторити та контролювати реалізацію розроблених заходів, вести прозору звітність та відповідну документацію. Управління ризиками в системі кадрового забезпечення благодійного фонду є комплексним процесом, що вимагає системного підходу та постійного вдосконалення.

3.3. Вдосконалення системи мотивації та стимулювання ефективності роботи персоналу в БФ «Щедрик»

На сьогодні, одним із важливих аспектів для благодійних фондів є не лише залучення нових кваліфікованих спеціалістів, а й здійснення ефективної кадрової політики, що поєднує в собі як інтереси самого фонду, так і його співробітників.

З метою вдосконалення кадрового забезпечення благодійного фонду, покращення всіх його показників, варто впроваджувати систему мотивації та стимулювання ефективності роботи персоналу, адже поєднання матеріальних та нематеріальних засобів стимулювання сприяє підвищенню продуктивності та системи мотивації праці.

Ефективна система мотивації та стимулювання праці є запорукою успіху

будь-якої благодійної організації. Вона не лише сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи, але й допомагає утримувати талановитих працівників, забезпечуючи їх задоволеність та лояльність. Керівництво має постійно аналізувати та вдосконалювати ці системи, враховуючи змінні потреби та очікування своїх працівників.

Засоби мотивації та стимулювання спрямовані на те, щоб спонукати працівників до досягнення високих результатів, підвищення продуктивності праці та задоволення своїх професійних потреб.

Основний фактор, що впливає на мотивацію працівників – це заробітна плата. Важливо забезпечити конкурентоспроможний рівень оплати праці, який відповідає ринку та зусиллям працівника. Також, системою додаткових виплат за досягнення певних цілей або показників ефективності є бонуси та премії. Вони можуть бути щомісячні, квартальні або річні премії.

Система оплати праці повинна враховувати не лише обсяг виконаних робіт, а й їхню якість. Вона має бути прозорою і в певній мірі залежати від продуктивності праці співробітників благодійного фонду. У такому разі кожен працівник повинен розуміти, що на розмір його заробітної плати впливають такі фактори:

- кваліфікаційний розряд працівника;
- обсяг виконаних робіт (для робітників);
- якість виконання службових обов'язків і дотримання трудової дисципліни (для адміністративних працівників);
- якість виконання робіт, включаючи відсутність браку та дотримання термінів виконання завдань [21, с. 189].

Кожен працівник має можливість оцінити свою заробітну плату, відштовхуючись від того, скільки роботи він виконав за відповідний період часу. Такий підхід до оплати праці дає змогу працівнику збільшити обсяг та якість виконаних робіт і дозволяє скоротити час виконання завдань.

Важливе значення для стимулювання праці відіграють соціальні пільги та гарантії, що включають в себе медичне страхування, пенсійні програми, оплата

відпусток, допомога в освіті та підвищенні кваліфікації.

Серед нематеріальних засобів мотивації та стимулювання персоналу слід виокремити визнання досягнень працівників, похвалу від керівництва, відзнаки та нагороди за високі результати, можливості для професійного зростання, підвищення кваліфікації, просування по службі, надання працівникам можливості брати участь у прийнятті важливих рішень, що стосуються їхньої роботи або діяльності організації, створення комфортного та безпечного робочого середовища, гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, надання додаткових днів відпустки та відпочинку.

У Положенні про кадрову політику БФ «Щедрик» йдеться про мотивування персоналу та зазначається, що система мотивації запроваджується з метою залучення, утримання та стимулювання співробітників Фонду. Таким чином, у Фонді забезпечується матеріальна та нематеріальна винагорода. Нематеріальна винагорода визначається як визнання досягнень, похвала, застосування таких заохочень як грамоти, подарунки, сертифікати. Під матеріальною винагородою мається на увазі фіксована фінансова виплата, тобто заробітна плата та змінна фінансова виплата, що складається із премій, надбавок, доплат, путівок на відпочинок тощо. Важливим аспектом у винагороді персоналу Фонду є врахування індивідуальних професійних якостей кожного працівника [53].

БФ «Щедрик» з метою підвищення мотивації персоналу організовує святкування та обмін подарунками на свята, дні народження, особливі та професійні свята, офіційно визначені Фондом [28].

Отже, система мотивації та стимулювання персоналу відіграє важливу роль в успішному управлінні персоналом, адже сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості роботи, зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню загального задоволення працівників. Застосування комплексної системи мотивації, що включає в себе як матеріальні так і нематеріальні стимули є ключовою передумовою стабільного розвитку та конкурентоспроможності будь-якої організації, в тому числі і благодійного

фонду.

Варто підсумувати, що матеріальні винагороди, такі як заробітна плата, бонуси, премії мають бути справедливими, забезпечувати базові потреби персоналу та мотивувати працівників до досягнення високих результатів. Нематеріальні стимули, такі як визнання, заохочення, професійний ріст також є важливими у підтримці ефективної роботи працівників.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретичні основи кадрового забезпечення благодійних фондів в Україні та розроблено рекомендації щодо удосконалення управління кадровим забезпеченням обраного благодійного фонду. Отримано наступні висновки:

1. Кадрове забезпечення – це комплекс заходів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників, які відповідають вимогам і цілям організації. Воно охоплює такі складові, як підбір та найм персоналу, професійний розвиток, управління кар'єрою, мотивація і компенсаційна політика. Більшість науковців сходяться на думці, що кадрове забезпечення повинно розглядатися як система, яка інтегрує різні аспекти управління людськими ресурсами, що дозволяє підвищити ефективність використання кадрового потенціалу та забезпечити стабільний розвиток організації.

2. Кадрове забезпечення є критично важливим елементом успішного управління благодійною організацією. Правильно організована кадрова політика сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню морального стану працівників і зниженню рівня плинності кадрів. Сучасні тенденції у сфері кадрового забезпечення включають акцент на розвиток компетенцій, гнучкі форми зайнятості, використання інформаційних технологій для управління персоналом та інтеграцію принципів сталого розвитку. Кадрова політика благодійного фонду включає в себе організацію роботи як через залучення волонтерів, так і завдяки найманому персоналу.

3. Діяльність благодійних фондів в Україні регулюється певною нормативно-правовою базою, яка регламентує їх правовий статус, порядок створення, діяльності та ліквідації благодійних організацій, є вдосконаленою та чинною під час військового стану в Україні. Проте в основі діяльності благодійних фондів завжди лежать конституційні принципи та права. Законодавче регулювання кадрового забезпечення благодійних фондів включає

положення, які стосуються найму, управління та відповідальності працівників і спрямоване на забезпечення ефективної та етичної діяльності благодійних організацій, захист прав працівників і підтримку довіри з боку громадськості.

4. Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України значно вплинуло на розвиток даної сфери. З 24 лютого 2022 року було створено 8272 благодійні організації, а також відкрито 4824 громадські організації. Благодійні фонди виконують важливу роль у забезпеченні допомоги тим, хто знаходиться в складних життєвих обставинах, сприяють розвитку соціальних програм та ініціатив. Важливими аспектами їх діяльності є фінансова прозорість, ефективне використання ресурсів та соціальний вплив, що сприяє поліпшенню якості життя громадян та розвитку країни в цілому.

5. Для загальної характеристики БФ «Щедрик» було досліджено Статут Фонду, опрацьовано інформацію, подану на офіційному сайті Фонду та інформацію, розміщену у Телеграм чат боті Фонду. Для аналізу діяльності БФ «Щедрик» було використано Звіти з виконаної роботи за 2022 та 2023 роки відповідно, що оприлюднені на офіційному сайті Фонду та знаходяться в загальному доступі. Для дослідження стану управління кадровим забезпеченням було використано внутрішні організаційні документи Фонду: Положення про кадрову політику Фонду, Положення про адаптацію, Кодекс корпоративної етики, Правила внутрішнього трудового розпорядку. Отже, БФ «Щедрик» є недержавною неприбутковою благодійною організацією та був заснований в липні 2022 року з метою офіційної співпраці з донорами, залучення міжнародних партнерів та здійснення безкорисливої благодійної діяльності в інтересах суспільства або окремих категорій осіб, надання матеріальної, фінансової, організаційної та іншої допомоги особам, які її потребують. Діяльність Фонду регулюється Конституцією України, Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», іншими нормативно-правовими актами та Статутом Фонду.

6. Основними методами реалізації механізму кадрової політики БФ «Щедрик» є кадрове планування, поточна кадрова робота, заходи з

навчання та підвищення кваліфікації персоналу та надання повного соціального захисту своїм співробітникам. БФ «Щедрик» має власну структуру управління кадровим забезпеченням. Відповідальною особою за реалізацію політики управління персоналом у Фонді є менеджер з персоналу. У 2023 році команда БФ «Щедрик» значно збільшилась у порівнянні з 2022 роком. Станом на 1 червня 2024 року у Фонді працює більше 30 співробітників за трудовим договором та задіяно понад 300 волонтерів. Це пов'язано, безпосередньо, із розширенням території надання благодійної допомоги Фондом, збільшенням кількості потребуючих допомоги, залученням міжнародних організацій та донорів. Найбільшу частку серед складу персоналу БФ «Щедрик» займає категорія експертів та спеціалістів відділів, які здійснюють роботу з надання благодійної допомоги та безпосередньо контактують з населенням. Меншу кількість складають менеджери. Враховуючи дотримання принципу гендерної рівності у БФ «Щедрик», кількість працівників Фонду за статтю майже однакова. За віковим аспектом – переважають працівники віком від 18 до 40 років. Більше половини працівників мають повну вищу освіту і менше 10 % співробітників не мають її взагалі. Аналізуючи рух кадрів у БФ «Щедрик» було визначено негативну динаміку прийому та вибуття працівників у БФ «Щедрик». При цьому, БФ «Щедрик» має високий показник плинності кадрів, який може свідчити про значні проблеми всередині організації або інші чинники, що сприяють високому рівню звільнень.

7. Останнім часом, благодійні фонди зіткнулися з певними викликами. Особливого значення набув опис стратегії кадрової політики благодійного фонду. Фактор, який пов'язаний з управлінням персоналом і командоутворенням, стає ще більш актуальним у зв'язку із загальною тенденцією до зменшення чисельності населення та прогнозованим зростанням дефіциту кваліфікованих кадрів. Ключову роль у діяльності благодійних фондів відіграють проблеми, пов'язані з комунікацією із громадськістю. Важливим інноваційним чинником стратегії благодійного фонду є оновлена технологічна інфраструктура: наявність сайту, телеграм-каналів, фейсбук-сторінки.

Діяльність благодійного фонду повинна відповідати вимогам чинного законодавства та своєчасно адаптувати процедури до змін у нормативних актах та законах.

8. Для вдосконалення кадрового забезпечення в умовах воєнного стану важливим аспектом є розробка спеціальної соціальної політики в благодійних фондах. Основними складовими цієї політики повинні бути: безпека, гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, інклюзивність робочого місця, а також соціальне та матеріальне забезпечення. Благодійні фонди, як і будь-які інші організації, стикаються з різними ризиками, які можуть вплинути на їхню діяльність та досягнення цілей. Успішне управління цими ризиками забезпечує стабільність, прозорість та ефективність роботи фонду. Важливо систематично ідентифікувати потенційні ризики, що можуть виникнути в процесі кадрового забезпечення, визначати та впроваджувати відповідні стратегії для мінімізації ризиків, постійно моніторити та контролювати реалізацію розроблених заходів, вести прозору звітність та відповідну документацію. Управління ризиками в системі кадрового забезпечення благодійного фонду є комплексним процесом, що вимагає системного підходу та постійного вдосконалення.

9. Одним із важливих аспектів для благодійного фонду є не лише залучення нових кваліфікованих спеціалістів, а й здійснення ефективної кадрової політики, що поєднує в собі як інтереси самого фонду, так і його співробітників. З метою вдосконалення кадрового забезпечення благодійного фонду, покращення всіх його показників, варто впроваджувати систему мотивації та стимулювання ефективності роботи персоналу, адже поєднання матеріальних та нематеріальних засобів стимулювання сприяє підвищенню продуктивності та системи мотивації праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 342-348.
3. Благодійні фонди в Україні // Блог «УС.Market». 03.08.2023. URL: <https://blog.youcontrol.market/blaghodiini-fondi-ukrayini-analiz-diialnosti/> (дата звернення: 25.05.2024)
4. Благодійний фонд ЩЕДРИК. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44724531/ (дата звернення: 25.05.2024)
5. Благодійна організація та громадське об'єднання в Україні // DLF ATTORNEYS-AT-LAW. 2023. 5 с. URL: <https://dlf.ua/ua/blagodijna-organizatsiya-ta-gromadske-ob-yednannya-v-ukrayini/> (дата звернення: 25.05.2024)
6. Бутенко А.І., Курносова А.В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки*. №3. 2014. С. 7-11.
7. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. Ч. 1. С. 39-43.
8. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33-42.
9. Воржакова Ю.П., Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 21-30.
10. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010.

236 с.

11. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

12. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556- 561.

13. Григор'єва О. В., Неділько Н. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 30, Ч. 1. С. 74-77.

14. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

15. Гудзь А.О. Класифікація форм і видів благодійної діяльності в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис: Проблеми трудового права та права соціального забезпечення*. 2019. С. 61-64.

16. Дарміць Р.З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Науковий вісник Харківського державного університету*. 2014. № 17. С. 26- 34.

17. Деякі питання отримання, використання, обліку та звітності благодійної допомоги: Постанова Кабінету Міністрів України № 202 від 5.03.2022 р. (ост. ред. від 01.12.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/202-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.05.2024)

18. Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги: Постановою Кабінету Міністрів № 953 від 05.09.2023 року (ост. ред. від 12.04.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.05.2024)

19. Динаміка реєстрацій благодійних організацій під час війни: дослідження Vkursi та Zagoriy Foundation // Vkursi Pro. Аналітика. 13.05.2022. URL: <https://vkursi.pro/news/content/splesk-reiestratsiy-blahodiynykh-orhanizatsiy->

[doslidzhennia-vkursi-ta-zagoriy-foundation-234986](#) (дата звернення: 25.05.2024)

20. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Дудукало Г.О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ, 2015. 231 с.

21. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. 2010. Вип. 2014. С. 188–193.

22. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія / За заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.

23. Звіт з виконаної роботи за 2022 рік. URL: https://shchedryk.info/images/uk/Shchedryk_present_2022_uk.pdf (дата звернення: 05.06.2024)

24. Звіт з виконаної роботи за 2023 рік. URL: https://shchedryk.info/images/uk/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%A9%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B8%D0%BA_2023.pdf (дата звернення: 05.06.2024)

25. Ільїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і Суспільство*. 2016 р. Випуск № 7. С. 72–77.

26. Кількість громадян, залучених до благодійності й волонтерства, зросла вдвічі // Gradus Research Company: Спеціальне дослідження для Social Camp 2023 Odesa. Липень 2023. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/number-people-involved-charity-and-volunteering-has-doubled-over-past-year/> (дата звернення: 25.05.2024)

27. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення. *Молодий вчений*. 2016. №6 (33). С. 46-49. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/6/12.pdf> (дата звернення: 26.05.2024)

28. Кодекс корпоративної етики Благодійної організації «Благодійний

фонд ЩЕДРИК». 2022. 10 с.

29. Конституція України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 28.06.1996. № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%EA/96-%E2%F0#Text> (дата звернення: 25.05.2024)

30. Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238-245.

31. Котельникова Ю.М. Формування кадрового забезпечення як стратегічного напрямку розвитку підприємств. *Економіка*. 2014. № 3. С. 17-22.

32. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №19. С. 201–207.

33. Красноносова О.М. Кадрове забезпечення як ефективний елемент стратегічного управління підприємством // Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Т. 2. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 344 с.

34. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ. 2016. 200 с.

35. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. К.: Кондор, 2005. 308 с.

36. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448-456.

37. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1(40). С. 187-192.

38. Мокрик М. Особливості створення українських благодійних організацій // Всеукраїнське професійне юридичне видання «Юридична газета Online». 25.12.2023. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/osoblivosti-stvorenniya-ukrayinskih-blagodiynih-organizaciy.html> (дата звернення: 26.05.2024)

39. Новобранець Ю.М. Політика та стратегія фандрейзингу благодійного фонду «Право на захист» в умовах воєнного конфлікту : магістерська робота

(073 Менеджмент) / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук.кер.: к.п.н. О. Дащаківська Львів: УКУ, 2023. 91 с.

40. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2010. № 14. С. 41-45.

41. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи. *Освіта і бізнес*. 2010. № 16. С. 43-46.

42. Оцінка персоналу як фактор ефективної роботи // Аутсорсингова компанія "Fillin": вебсайт. 27.02.2024. URL: <https://fillin.ua/stati/otsenka-personala-kak-faktor-effektivnoy-raboty/> (дата звернення: 26.05.2024)

43. Офіційний сайт благодійної організації «Благодійний фонд ЩЕДРИК». <https://shchedryk.info/> (дата звернення: 29.05.2024)

44. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. Вип. 12. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/1379408e-d5bd-4ffd-847e-e5ddc9df9f7e/content> (дата звернення: 25.05.2024)

45. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114.

46. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України № 5073 від 05.07.2012 (ост. ред. від 08.11.2023). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T125073?an=1> (дата звернення: 28.05.2024)

47. Про соціальні послуги: Закон України № 2681 від 17.07.2019 р. (ост. ред. від 31.12.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 28.05.2024)

48. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 389 від 12.05.2015 р. (ост. ред. від 18.05.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 28.05.2024)

49. Про внесення змін до Кримінального кодексу щодо відповідальності

за незаконне використання гуманітарної допомоги: Закон України № 2155 від 03.04.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-20#Text> (дата звернення: 29.05.2024)

50. Про затвердження Порядку здійснення публічного збору благодійних пожертв для забезпечення бойової, мобілізаційної готовності, боєздатності та функціонування Збройних Сил України: Постанова Кабінету Міністрів України № 451 від 30.06.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/451-2015-%D0%BF#n8> (дата звернення: 29.05.2024)

51. Про внесення змін до деяких законів України щодо ввезення, обліку, розподілу гуманітарної допомоги, особливостей оподаткування відповідних операцій та подання звітності: Закон України № 3448 від 08.11.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3448-IX#Text> (дата звернення: 29.05.2024)

52. Про благодійний фонд Щедрик. URL: <https://to4ka.fun/listing/shchedryk/> (дата звернення: 02.06.2024)

53. Положення про кадрову політику Благодійної організації «Благодійний фонд ЩЕДРИК». 2022. 10 с.

54. Положення про адаптацію персоналу Благодійної організації «Благодійний фонд ЩЕДРИК». 2022. 14 с.

55. Правила внутрішнього трудового розпорядку Благодійної організації «Благодійний фонд ЩЕДРИК». 2022. 7 с.

56. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія / Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

57. Романюк Л. М. Оцінка компетентності як фактору підвищення конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 25. С. 85-91.

58. Скібіцька Л.І. Антикризова кадрова політика підприємства. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 8-10 листоп. 2012 р.). Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка»,

2012. С. 393-394.

59. Смачило В.В. Ефективність управління кадровим потенціалом на підприємстві. Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. С. 293-297.

60. Статут благодійної організації «Благодійний фонд ЩЕДРИК». Затверджений протоколом № 1 установчих зборів Благодійної організації «Благодійний фонд ЩЕДРИК» від 04 липня 2022 року. 14 с.

61. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

62. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. К.: Центр учбової літератури, 2019. 272 с.

63. Структурування роботи благодійного фонду в Україні // Веб-сторінка Юридичної компанії «Правова допомога». URL: <https://pravdop.com/ua/publications/praktiki-kompanii/strukturirovanie-raboti-blagotvoritelnogo-fonda-v-ukraine-07-2023-144/> (дата звернення: 29.05.2024)

64. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310-315.

65. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент. 4-е вид., перероб. і доп. 2018. 448 с.

66. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.

67. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

68. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 712-715.

69. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. К: «Знання», 2004. 501 с.

70. Шура Н.О., Шахно А.Ю., Поліщук І.Г., Мамедова А.А. Оцінка

соціально-трудового потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 18-24.

71. Щедрик інфо // Телеграм чат бот. URL: <https://t.me/shchedrykinfo> (дата звернення: 05.06.2024)

72. Як створити благодійну організацію в Україні під час війни // Електронний журнал «Українська правда». Розділ: Економічна правда. 21.11.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/21/694043/> (дата звернення: 28.05.2024)

73. Як громадським і благодійним організаціям покращити комунікацію? Форум «Громадський простір». 03.11.2023. URL: <https://www.prostir.ua/?blogs=yak-hromadskym-i-blahodijnym-orhanizatsiyamy-pokraschyty-komunikatsiyu> (дата звернення: 28.05.2024)

74. Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman *The Motivation to Work*. 20-th printing. Transaction Publishers, New Brunswick, N.J., U.S.A, 2010. 157 p.

75. Nelarine Cornelius *Human Resource Management: A Managerial Perspective*. London: Thomson Learning, 2001. 338 p.

76. Thompson A.A., Strickland A.J. *Strategic management: concepts and cases* McGraw-Hill/Irwin, 2019. 450 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

наказ від «22» липня 2022 р. № 13

Президент БО «БФ ЩЕДРИК»

_____Сергій КОЛЕСНИК

ПОЛОЖЕННЯ**про кадрову політику****Благодійної організації «Благодійний фонд ЩЕДРИК»****I. Загальні положення**

1.1. Це Положення є локальним документом Благодійної організації «Благодійний фонд ЩЕДРИК» (далі за текстом – "Організація"), в якому визначено основний напрям роботи в галузі управління персоналом (система цілей, принципів, методів і критеріїв роботи).

1.2. Положення створюється з метою:

- своєчасного забезпечення організації персоналом необхідної якості та в необхідній кількості;
- забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;
- раціонального використання кадрового потенціалу;
- формування та підтримки ефективної роботи співробітників.

1.3. Інструментами реалізації кадрової політики є:

- кадрове планування;
- поточна кадрова робота;
- заходи з підвищення кваліфікації;
- соціальний захист персоналу.

1.4. Політика управління персоналом ґрунтується на положеннях бізнес-стратегії та місії організації, яка визначає довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі, шляхи їх досягнення та ключові показники, що показують ступінь досягнення цих цілей, і сприяє реалізації бізнес-стратегії та дотримання місії.

1.5. Реалізація політики управління персоналом - це відповідальність менеджера з персоналу та керівників, які керують процесами управління персоналом.

1.6. Усі внутрішні документи, правила та процедури, які використовуються з метою реалізації політики управління персоналом, розробляються та виконуються відповідно до законодавства України.

1.7. Реалізація політики управління персоналом передбачає чітке та своєчасне надання інформації та обмін нею відповідно до правил і процедур між усіма сторонами, залученими у процеси управління персоналом.

II. Управління персоналом

2.1. Для залучення кандидатів на роботу регулярно:

- проводиться оцінка персоналу й на основі зведених результатів такої оцінки визначаються розбіжності між бажаним і поточним рівнем розвитку працівників;
- встановлюється, наскільки динаміка розвитку персоналу відповідає динаміці розвитку організації;
- відстежуються тенденції на ринку праці;
- удосконалюються взаємини з цільовою групою провідних навчальних закладів.

2.2. У разі заміщення вакансій за інших рівних умов організація віддає перевагу внутрішнім кандидатам, розширюючи таким чином можливості для розвитку кар'єри працівників різних підрозділів організації.

2.3. Не допускається дискримінація під час прийняття на роботу за будь-якими мотивами, чітко дотримуються вимоги чинного законодавства.

III. Навчання персоналу

3.1. Навчання персоналу передбачає участь у:

- тренінгах;
- майстер-класах;
- курсах тощо.

3.2. Рішення про необхідність такого навчання приймається керівництвом та оформлюється розпорядчим документом.

IV. Мотивація персоналу

4.1. Метою системи ефективної мотивації є залучення, утримання та стимулювання працівників, чия кваліфікація та результативність забезпечуватимуть успішне досягнення цілей із мінімальними витратами.

4.2. Винагорода поділяється на матеріальну та нематеріальну.

4.2.1. Під нематеріальною винагородою розуміються всі форми визнання досягнень і застосування заохочень, цінність яких для працівника не визначається та не вичерпується їхнім безпосереднім грошовим еквівалентом. Нематеріальна винагорода передбачає такі форми: грамоти, подарунки.

4.3. Матеріальна винагорода складається з фіксованої частини (базова зарплата) та змінної частини (преміальні виплати або надбавки, пільгові путівки на відпочинок) та затверджена окремими документами: Положенням про оплату праці та Положенням про преміювання персоналу.

4.3.1. Розмір матеріальної винагороди кожного працівника організації залежить від таких факторів, як:

- рівень професійної компетентності;
- досягнуті результати за певний період, які впливають на розмір преміальних виплат за цей період.

4.4. Під час оцінки конкурентоспроможності рівнів оплати праці працівників враховується фіксована та змінна частини прямої матеріальної винагороди.

4.4.1. Розмір змінної частини матеріальної винагороди залежить від досягнень організації в цілому, її окремих підрозділів, груп і колективу працівників або окремих працівників, узгоджених цілей і завдань.

4.5. Система преміальних виплат застосовується для заохочення як досягнення індивідуальних цілей, так і відповідальності за досягнення колективних корпоративних цілей і завдань та описана у Положенні про преміювання персоналу.

V. Облік персоналу та трудових відносин

5.1. Організація дотримується норм КЗпП, інших нормативних актів, що стосуються трудових відносин та інших локальних актів.

5.2. Одним із завдань кадрової політики є документальне оформлення трудових відносин і питань соціального захисту працівників.

5.3. Належним чином менеджером з персоналу має бути організовано кадрове діловодство - діяльність, яка охоплює питання документування й організації роботи з документами, що стосуються персоналу, зокрема з питань прийняття, переведення, звільнення, обліку працівників тощо.

5.4. Працівники реалізують право на працю шляхом укладення трудового договору відповідно до ст. 24 КЗпП. Трудовий договір може укладатися на невизначений термін та на строковий термін.

5.5. Під час прийняття на роботу між працівником та роботодавцем укладається трудовий договір, відповідно до якого працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією чи на посаді з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку.

5.6. Під час прийняття на роботу менеджер з персоналу приймає від кандидата такі документи: заява, згода на обробку персональних даних, паспорт, копія довідки про присвоєння ідентифікаційного коду, документ про освіту, військовий квиток чи приписне посвідчення, дві фотокартки розміром 3 × 4 см та, за бажанням працівника, трудова книжка, оформлена в установленому порядку або відомості про трудову діяльність з реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування. Особа, яка має право на пільги в обов'язковому порядку має надати відповідні документи менеджеру з персоналу при прийнятті на роботу. Менеджер з персоналу формує особову справу на кожного співробітника згідно з нормами даного Положення.

5.7 Менеджер з персоналу надає інформацію головному бухгалтеру про запланований найм нового співробітника з передачею номеру наказу про прийняття та номер ідентифікаційного номеру нового співробітника. Головний бухгалтер формує та подає звіт про прийняття на роботу в Державну фіскальну службу за допомогою програми MEDок у термін за день до першого робочого дня нового співробітника.

5.8. Менеджер по персоналу надає головному бухгалтеру копії документів - посвідчення особи з інвалідністю та довідку МСЕК у разі працевлаштування співробітника вперше або у разі отримання таких документів співробітником, який працював вже в Організації та отримав інвалідність.

5.9. Формування заяви на соціальну пільгу співробітників організовує головний бухгалтер.

5.10 У разі укладення трудового договору може бути обумовлене угодою сторін випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається, строком до трьох місяців (Умови), що зазначається у приказі про прийняття на роботу.

5.10.1 Якщо працівник у період випробування був відсутній на роботі у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або з інших поважних причин, строк випробування може бути продовжено на відповідну кількість днів, протягом яких він був відсутній (ст. 27 КЗпП).

5.10.2 Якщо строк випробування закінчився, а працівник продовжує працювати, він вважається таким, який витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах (ст. 28 КЗпП). Відповідальність за своєчасне інформування працівника про продовження співпраці або незавершення випробувального терміну лежить на менеджері з персоналу.

5.11. До початку роботи за укладеним трудовим договором (крім трудового договору про дистанційну роботу) роботодавець (в особі менеджера з персоналу) зобов'язаний:

- роз'яснити працівнику його права та обов'язки й проінформувати під підпис про умови праці, наявність на робочому місці, де він працюватиме, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги та компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства;

- ознайомити під особистий розпис працівника з посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, та усіма внутрішніми документами, положеннями, політиками, інструкціями, кодексами, які діють на момент прийняття на роботу;

- визначити працівнику робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами;

- проінструктувати працівника (під особистий підпис) з питань безпеки, охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної охорони повинна особа, що є відповідальною за цей напрямок.

5.12. Роботодавець не має права вимагати від працівника виконання роботи, не обумовленої трудовим договором (ст. 31 КЗпП).

5.13. Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це роботодавця письмово за два тижні (ч. 1 ст. 38 КЗпП).

5.13.1. Якщо заява працівника про звільнення з роботи за власним бажанням зумовлена неможливістю продовжувати роботу, роботодавець повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник.

5.13.2. До поважних причин належать:

- переїзд на нове місце проживання;
- переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість;
- вступ до навчального закладу;
- неможливість проживання в цій місцевості, підтверджена медичним висновком;
- вагітність;
- догляд за дитиною до досягнення нею 14-річного віку або дитиною з інвалідністю;
- догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку або особою з інвалідністю I групи;
- вихід на пенсію;
- прийняття на роботу за конкурсом,

- з інших поважних причин.

5.14. Якщо працівник після закінчення строку попередження про звільнення не залишив роботи й не вимагає розірвання трудового договору, роботодавець не має права звільнити його за поданою раніше заявою, крім випадків, за яких на його місце запрошено іншого працівника, якому відповідно до законодавства не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.

5.15. Працівник має право у визначений ним строк розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо роботодавець не виконує законодавство про працю, умов трудового договору (ч. 3 ст. 38 КЗпП).

5.15.1. Розірвання трудового договору оформляється наказом, з яким працівник ознайомлюється під підпис.

5.16. Роботодавець у день звільнення працівника зобов'язаний видати останньому копію наказу (розпорядження) про звільнення, провести з ним розрахунок у строки, зазначені у ст. 116 КЗпП, а також на вимогу працівника внести належні записи про звільнення до трудової книжки, що зберігається у працівника (ст. 47 КЗпП).

5.17. На вимогу працівника роботодавець (в особі головного бухгалтера) зобов'язаний видати йому довідку про роботу на цьому підприємстві із зазначенням спеціальності, кваліфікації, посади, часу роботи та розміру заробітної плати (ст. 49 КЗпП).

5.18. Трудова діяльність працівника обліковується в електронній формі в реєстрі застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування у порядку, визначеному Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 р. № 2464-VI.

5.19. На вимогу працівника, який вперше приймається на роботу, трудова книжка оформляється роботодавцем в обов'язковому порядку не пізніше п'яти днів після прийняття на роботу.

5.20. Роботодавець на вимогу працівника зобов'язаний вносити до трудової книжки, що зберігається у працівника, записи про прийняття на роботу, переведення та звільнення, заохочення та нагороди за успіхи в роботі.

5.21. Питання, пов'язані з порядком ведення трудових книжок, регулюються Інструкцією про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженою наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України та Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 р. № 58.

5.22. На кожного працівника ведеться особова справа.

5.22.1. Особова справа працівника — це сукупність документів, що містять відомості про працівника, зокрема його біографічні дані, інформацію про трудову діяльність до прийняття на роботу та про роботу на цьому підприємстві.

5.22.2. Особова справа є документом для службового користування і видається лише тим особам, які мають дозвіл для роботи з нею: президент фонду, менеджер з персоналу, безпосередній керівник.

5.22.3. Особова справа не видається на руки працівникові для ознайомлення.

5.22.4. За запитом працівнику може бути надана необхідна інформація з його особової справи у формі довідки, копії документа тощо.

5.23. На працівників ведуться особові картки за формою № П-2.

5.23.1. Особові картки типової форми № П-2, затвердженої наказом Державного комітету статистики України та Міністерства оборони України від 25.12.2009 р. № 495/656, ведуться на всіх працівників організації, в т. ч. сумісників.

5.23.2. Особова картка заповнюється відповідальною особою на підставі особистих документів працівника.

5.23.3. Бланки особових карток замовляються та купуються в типографії або друкуються самостійно.

5.24. До наказів із кадрових питань (особового складу), згідно з Переліком типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів, затвердженого наказом Міністерства юстиції України від 12.04.2012 р. № 578/5, належать накази про:

- прийняття на роботу, в т. ч. за сумісництвом;
- переведення на іншу роботу, переміщення;
- звільнення з роботи;
- проведення атестації;
- підвищення кваліфікації;
- стажування;
- присвоєння звань (підвищення рангу, категорії, розряду);
- зміну біографічних даних;
- заохочення (нагородження, преміювання);
- оплату праці, нарахування різних надбавок, доплат, матеріальної допомоги;
- всі види відпусток;
- відрядження в межах України та за кордон;
- стягнення.

5.24.1. Видавати накази на бланку організації за обов'язкової наявності всіх реквізитів.

5.24.2. Бланк організації має містити такі обов'язкові реквізити:

- найменування підприємства, установи, організації;
- код ЄДРПОУ;
- назву документу;
- дату реєстрації;
- номер наказу;
- заголовок до тексту;
- текст наказу;
- підставу видання;
- підпис;
- візи.

5.24.3. У кадрових наказах мають бути чітко сформульовані управлінські дії стосовно працівників, наприклад: «Про прийняття», «Про переведення», «Про звільнення» тощо.

5.24.4. Після підписання наказу (в трьох оригінальних екземплярах) менеджер по персоналу ознайомлює з ним під підпис працівників, яких він стосується. Підпис про ознайомлення проставляється на всіх оригінальних екземплярах.

5.24.5. Один оригінал наказу зберігає менеджер з персоналу у папці кадрових наказів, другий оригінал наказу передається головному бухгалтеру та третій оригінал залучається до особової справи працівника.

5.24.6. Накази з кадрових питань реєструються в окремій книзі.

VI. Облік робочого часу

6.1. Обов'язки з ведення обліку використання робочого часу працівниками структурних підрозділів та оформлення табелів обліку використання робочого часу (далі – табель) відповідно до посадових інструкцій покладено на керівників відповідних структурних підрозділів, а обов'язки з ведення обліку використання робочого часу працівниками головного офісу та оформлення відповідних табелів відповідно до посадової інструкції покладено на менеджера з персоналу.

6.2. Облік використання робочого часу ведеться за допомогою табеля, форму якого затверджено наказом президенту фонду.

6.3. У таблиці позначаються відмітки про використання робочого часу кожним працівником протягом календарного місяця. Дані про використання співробітниками робочого часу надаються керівниками підрозділів менеджеру з персоналу у термін до 15 числа поточного місяця на аванс та до 30/31 числа поточного місяця на виплату заробітної плати.

6.4. Включення до табеля та виключення з нього працівників проводяться на підставі наказів про прийняття на роботу, переведення на іншу посаду, звільнення з роботи.

6.5. Менеджер з персоналу протягом місяця відповідає за:

- ведення та надання до 17 числа поточного місяця підписаного та завіреного печаткою табеля обліку робочого часу для здійснення виплат авансу співробітникам за відпрацьований термін з 1 по 15 числа поточного місяця.

- ведення та надання головному бухгалтеру у термін до 02 числа наступного місяця підписаного та завіреного печаткою табеля обліку робочого часу для здійснення виплат заробітної плати співробітникам за відпрацьований термін з 1 по 31 числа поточного місяця.

VII. Оформлення звільнення співробітників

7.1. Згідно зі статтею 43 Конституції України, кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. При цьому громадянам гарантується захист від незаконного звільнення. Тобто звільнення можливе лише з підстав, передбачених законодавством.

7.2. Підстави припинення трудового договору визначено у статті 36 Кодексу законів про працю України (далі - КЗпП). Серед найпоширеніших підстав звільнення можна виокремити, зокрема, такі:

- розірвання трудового договору з ініціативи працівника (ст. 38 і 39 КЗпП). Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це роботодавця письмово за 2 тижні. За наявності поважних причин звільнення можливе у строк, про який просить працівник;

- звільнення за угодою сторін (п. 1 ст. 36 КЗпП). Сторони мають дійти спільної згоди щодо точної дати звільнення. Ініціювати звільнення за цією підставою може як працівник, так і роботодавець;

- розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця (ст. 40 і 41 КЗпП).

7.3. Підставами для звільнення з ініціативи роботодавця може бути систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим

договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного стягнення, прогул без поважних причин, виявлена невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню цієї роботи, тощо.

7.4. Документальне оформлення звільнення.

7.4.1. Працівник подає на ім'я роботодавця заяву про звільнення з роботи. Отриманий документ має завізувати Президент Фонду, а також зазначити на ньому резолюцію.

7.4.2. На підставі заяви менеджер з персоналу видає наказ (розпорядження) про звільнення працівника, який має містити підставу звільнення з посиланням на пункт і статтю КЗпП. Менеджер з персоналу ознайомлює працівника із наказом (розпорядженням) про звільнення під підпис. Копію наказу (розпорядження) потрібно видати працівникові в останній робочий день.

7.4.3. Головний бухгалтер має провести остаточний фінансовий розрахунок з працівником на підставі наказу, а також виплатити компенсацію співробітнику за невикористану відпустку або утримати за попередньо використану відпустку.

7.4.4. Згідно з частиною першою статті 47 КЗпП, менеджер з персоналу зобов'язаний на вимогу працівника внести належні записи про звільнення до трудової книжки, що зберігається у працівника.

7.4.5. Якщо трудова книжка зберігається у роботодавця (роботодавець ще не відцифрував її і не передав відповідних відомостей до Пенсійного фонду України), він відповідно до пункту 4.1 Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженої наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 року № 58, має її належно оформити і видати працівникові. При отриманні трудової книжки працівник розписується в особовій картці та книзі обліку руху трудових книжок і вкладишів до них.

VIII. Прикінцеві положення

8.1. Всі локальні документи, правила та процедури, які використовуються Організацією з метою реалізації кадрової політики, розроблюються та виконуються згідно із чинним законодавством України.

8.2. Ефективність реалізованої кадрової політики оцінюється за такими показниками:

- результативність праці;
- кількість порушень чинного законодавства;
- задоволеність працею співробітників;
- плинність та змінність кадрів;
- наявність трудових конфліктів;
- частота виробничого травмування.

8.3. Контроль за реалізацією даного Положення здійснює менеджер з персоналу.



**ПРАВИЛА
ВНУТРІШНЬОГО ТРУДОВОГО РОЗПОРЯДКУ
Благодійної організації «Благодійний фонд ЩЕДРИК»**

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Відповідно до чинного законодавства України з метою забезпечення дотримання трудової дисципліни, підвищення якості та продуктивності праці, а також раціонального використання робочого часу працівниками Благодійної організації "БФ ЩЕДРИК" (далі за текстом – "Організація") запроваджуються ці правила внутрішнього трудового розпорядку.

1.2. Правила внутрішнього трудового розпорядку (далі за текстом - "Правила") мають на меті забезпечення чіткої організації праці, належних безпечних умов праці, підвищення її продуктивності та ефективності, раціональне використання робочого часу, зміцнення трудової дисципліни.

1.3. Трудова дисципліна забезпечується створенням необхідних організаційних та економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання, а також заохоченням за сумлінну працю. До працівників, що порушують трудову дисципліну, застосовуються заходи дисциплінарного і громадського впливу.

1.4. Правила є обов'язковими для виконання всіма учасниками трудових відносин.

1.5. Правила розроблено відповідно до Конституції України, Кодексу законів про працю, інших нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини.

1.6. Правила внутрішнього трудового розпорядку вивішуються в відділах або іншому видному та доступному місці.

II. ПОРЯДОК ПРИЙОМУ І ЗВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Працівники реалізують право на працю шляхом укладання трудових договорів (контрактів).

2.1.1. Трудові договори з працівниками Організації укладають:

- на невизначений строк (безстрокові);
- на визначений строк (строкові).

2.1.2. Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами.

2.2. При укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, а у випадках, передбачених законодавством, - також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи.

При укладенні трудового договору забороняється вимагати від осіб, які поступають на роботу, відомості та документи, подання яких не передбачено законодавством.

2.3. Прийом на роботу оформлюється наказом, що оголошується працівнику під підпис. В наказі повинні зазначатись найменування роботи (посади) та умови оплати праці.

2.4. До початку роботи за укладеним трудовим договором працівник повинен бути ознайомлений під підпис з:

- правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- посадовою інструкцією;
- положенням про комерційну таємницю та конфіденційну інформацію Організації;
- пройденим інструктажем по охороні праці і техніці безпеки.

2.5 При прийомі на роботу може бути обумовлене угодою сторін випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Випробування не встановлюється при прийнятті на роботу: осіб, які не досягли вісімнадцяти років; молодих робітників після закінчення професійних навчально-виховних закладів; молодих спеціалістів після закінчення вищих навчальних закладів; осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної (невійськової) служби; інвалідів, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико-соціальної експертизи. Випробування не встановлюється також в інших випадках, якщо це передбачено законодавством.

2.6. Строк випробування при прийнятті на роботу, не може перевищувати трьох місяців. Якщо працівник в період випробування був відсутній на роботі у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або з інших поважних причин, строк випробування може бути продовжено на відповідну кількість днів, протягом яких він був відсутній.

2.7. Коли строк випробування закінчився, а працівник продовжує працювати, то він вважається таким, що витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах. Якщо протягом строку випробування встановлено невідповідність працівника роботі, на яку його прийнято, власник або уповноважений ним орган протягом цього строку вправі розірвати трудовий договір.

2.8. Адміністрація Організації зобов'язана видати працівникові на його вимогу довідку про його роботу в даній Організації із зазначенням спеціальності, кваліфікації, посади, часу роботи і розміру заробітної плати.

2.9 На вимогу працівника, який вперше приймається на роботу, трудова книжка оформляється роботодавцем в обов'язковому порядку не пізніше п'яти днів після прийняття на роботу. Порядок ведення трудових книжок визначається Кабінетом Міністрів України.

2.10. Припинення трудового договору може мати місце тільки на підставах, передбачених законодавством.

Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це власника або уповноважений ним орган письмово за два тижні.

За домовленістю між працівником і адміністрацією Організації трудовий договір може бути розірваний і до закінчення терміну попередження про звільнення.

2.11. Припинення трудового договору оформлюється наказом (розпорядженням) директора Організації.

Роботодавець на вимогу працівника зобов'язаний внести до трудової книжки, що зберігається у працівника, запис про звільнення.

2.12. При звільненні працівника виплата всіх сум, що йому належать, провадиться в день звільнення. Якщо працівник в день звільнення не працював, то зазначені суми мають

бути виплачені не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок.

III. ОСНОВНІ ОБОВ'ЯЗКИ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Працівники Організації зобов'язані:

3.1.1. Вчасно, за 5 хвилин до початку роботи, прибути на робоче місце і підготуватися до виконання своїх трудових обов'язків.

3.1.2. Почати роботу відповідно до режиму роботи, встановленого в Організації.

3.1.3. Виконувати своєчасно і в повному об'ємі робочі завдання (функціональні обов'язки), забезпечувати необхідну якість виконуваних робіт.

3.1.4. Виконувати накази та розпорядження керівника Організації, безпосередніх керівників, внутрішні положення, інструкції та інші локальні нормативні акти Організації.

3.1.5. Дотримуватися вимог по охороні праці, техніці безпеки, виробничій санітарії, протипожежній охороні, передбачені відповідними правилами і інструкціями.

3.1.6. Вживати заходів до негайного усунення причин і умов, перешкоджаючих або ускладнюючих нормальну роботу, негайно інформувати про це керівництво Організації.

3.1.7. Раціонально використовувати комп'ютерну і іншу оргтехніку, дбайливо ставитися до майна Організації, ефективно використовувати матеріали, електроенергію і інші матеріальні ресурси.

3.1.8. Дотримуватися встановленого порядку зберігання комерційної таємниці та конфіденційної інформації, матеріальних цінностей і документів.

3.1.9. Підтримувати на своєму робочому місці чистоту і порядок.

3.1.10. Палити та приймати їжу тільки у встановлених для цього місцях.

3.1.11. Уважно ставитися до колег, сприяти формуванню нормального психологічного мікроклімату в колективі, підтримувати доброзичливі відносини з колегами, уникати дій, що заважають нормальній роботі колег, ображають їх, принижують честь і гідність, порушують роботу Організації.

3.1.12. Відшкодувати шкоду, заподіяну майну Організації винними діями під час виконання трудових обов'язків, у розмірі та в порядку, встановленому чинним законодавством.

3.1.13. Повідомляти (за можливості - до початку робочого дня) безпосереднього керівника, відділ кадрів (особу на яку покладено обов'язки ведення кадрового обліку) про причини відсутності на роботі, а про відкриття е-лікарняного - упродовж години після формування медичного висновку в будь-який доступний спосіб комунікації (письмово, засобами телефонного чи електронного зв'язку або іншим доступним способом). Якщо працівник не дотримав цієї вимоги, складають акт про відсутність працівника на робочому місці.

IV. ОСНОВНІ ОБОВ'ЯЗКИ КЕРІВНИЦТВА ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Організація по відношенню до працівників зобов'язано:

4.1.1. Правильно організувати працю працівників, закріпити за кожним робоче місце, забезпечити безпечні умови праці та умови для відпочинку працівників.

4.1.2. Забезпечити робочі місця матеріальними і енергетичними ресурсами, інструментами і устаткуванням, комп'ютерною і іншою оргтехнікою.

4.1.3. Вживати необхідних заходів для профілактики виробничого травматизму працівників.

4.1.4. Неухильно дотримуватися вимог законодавства про працю, вживати заходів для своєчасного усунення причин і умов, що перешкоджають нормальній роботі.

4.1.5. Забезпечувати систематичне підвищення ділової (професійної) кваліфікації працівників і рівня їх знань.

4.1.6. Давати чіткі вказівки (розпорядження) працівникам, вимагати і перевіряти своєчасність і точність їх виконання.

4.1.7. Забезпечувати матеріальну зацікавленість в результатах їх праці і загальних підсумках роботи.

4.1.8. Вчасно здійснювати оплату праці Організації.

4.1.9. Контролювати суворе дотримання трудової дисципліни.

4.1.10. Застосовувати стягнення до порушників трудової дисципліни, враховуючи при цьому думку трудового колективу.

4.1.11. Застосовувати заходи заохочення до працівників, які показали кращі показники в роботі.

4.1.12. Організовувати облік робочого часу.

4.1.13. Дотримувати вимог трудового законодавства України та трудових договорів для регулювання соціально-трудова питань в Організації.

4.1.14. Забезпечувати захист персональних даних працівників у порядку, встановленому чинним законодавством.

V. РОБОЧИЙ ЧАС І ЧАС ВІДПОЧИНКУ

5.1. Для працівників встановлюється наступний режим роботи Організації:

- початок роботи - 09.00 год.;
- перерва на відпочинок і харчування з 13.00 год. до 14.00 год. та згідно графіку змінності;
- закінчення роботи - 18.00 год.;
- вихідні дні - субота, неділя.

Час початку роботи, перерви і закінчення може бути змінено відповідно до діючого режиму роботи.

Згідно ст. 50 КЗпП України нормальна тривалість робочого часу для всіх працівників Організації не може перевищувати 40 годин на тиждень. Можливий особливий графік роботи деяких підрозділів та окремих працівників в межах даного обмеження, що встановлюється керівником Організації за погодженням з працівниками.

5.2. Напередодні святкових і неробочих днів тривалість роботи скорочується на одну годину (окрім працівників з скороченою тривалістю робочого часу). В тих випадках, коли неробочому святковому дню передують один або два вихідні дні, тривалість роботи не скорочується.

5.3. У зв'язку з виробничою необхідністю встановлений режим роботи може бути змінений на підставі наказу керівника Організації з обов'язковим попередженням про це працівників.

5.4. Робота у вихідні дні забороняється, за винятком випадків, передбачених законодавством України. Така робота може компенсуватися за угодою сторін наданням іншого дня відпочинку або грошовою компенсацією в подвійному розмірі.

5.5. При прийомі на роботу, а також під час дії трудового договору за угодою сторін може встановлюватися неповний робочий день з визначенням тривалості, режиму роботи і оплати праці пропорційно відпрацьованому часу.

5.6. Працівникам Організації щорічно надається основна відпустка тривалістю 24 календарні дні.

5.7. Черговість надання щорічних відпусток визначається графіком, який затверджується керівником Організації. При складанні графіка враховуються інтереси Організації, особисті інтереси працівників і можливості для відпочинку.

5.8. Перенесення відпустки на інший час можливе тільки у випадках, передбачених законодавством і за угодою сторін. У разі перенесення щорічної відпустки, новий термін її надання встановлюється за угодою між працівником і керівником Організації.

5.9. На прохання працівника щорічна відпустка може надаватися частинами за умови, що основна безперервна її частина складатиме не менше 14 календарних днів.

5.10. За рішенням керівником Організації працівник може бути відкликаний з відпустки, з його згоди, тільки у випадках, передбачених чинним законодавством.

5.11. За сімейними обставинами працівнику може бути надана відпустка без збереження заробітної плати тривалістю до 15 календарних днів на рік.

5.12. Інші види відпусток надаються працівникам відповідно до чинного законодавства України, у т.ч. за роботу з комп'ютером - 4 календарних дні, за наявності 2 дітей віком до 15 років - 10 календарних днів.

VI. ЗАОХОЧЕННЯ ЗА УСПІХИ У РОБОТІ

6.1. За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення ефективності і якості роботи, поліпшення якості інформаційно-консультаційного обслуговування, тривалу і бездоганну роботу, новаторство в праці і інші досягнення в роботі до працівників Організації застосовуються наступні заходи заохочення:

- 6.1.1. оголошення подяки;
- 6.1.2. видача премії;
- 6.1.3. нагородження коштовним подарунком;
- 6.1.4. нагородження почесною грамотою.

6.2. Адміністрація Організації має право застосовувати й інші заохочення. Відомості про заохочення заносяться до трудової книжки працівника.

VII. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ТРУДОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ

7.1 Працівник несе відповідальність за порушення трудової дисципліни, у тому числі за:

- систематичне невиконання або неналежне виконання без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором і цими Правилами;
- прогул (у тому числі відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин (п. 4 ч. 1 ст. 40 КЗпП України);
- появу на роботі в нетверезому стані, в стані наркотичного або токсичного сп'яніння (п. 7 ч. 1 ст. 40 КЗпП України);
- в інших випадках, передбачених трудовим законодавством.

7.2. За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення:

7.2.1. догана;

7.2.2. звільнення.

7.3 До застосування дисциплінарного стягнення від порушника необхідно взяти пояснення у письмовій формі. Відмова працівника від дачі пояснень не може бути перешкодою для застосування стягнення.

7.4. Дисциплінарне стягнення застосовується керівництвом Організації безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення, не враховуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебування його у відпустці.

Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення проступку.

За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення.

При обранні виду стягнення адміністрація Організації повинна враховувати ступінь тяжкості вчиненого проступку і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких вчинено проступок, і попередню роботу працівника.

Стягнення оголошується в наказі (розпорядженні) і повідомляється працівникові під розписку.

7.5. Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, то він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення.

Якщо працівник не допустив нового порушення трудової дисципліни і до того ж проявив себе як сумлінний працівник, то стягнення може бути зняте до закінчення одного року.

Протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.