МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки, підприємництва та інформаційних технологій

Кафедра підприємницьких та соціальних технологій

Допущено до захисту
“_____” _____ 2026 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор
_____ **Соколюк С.Ю.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОСОБЛИВОСТІ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Виконала студентка 4 курсу,
групи 42-з-сз/а
освітньої програми «Соціальне забезпечення»
спеціальності 232 «Соціальне забезпечення»
ІВАСІВ Тетяна Олександрівна

Науковий керівник – к.е.н., доцент
ТУПЧІЙ Оксана Сергіївна

Умань – 2026

РЕФЕРАТ
на кваліфікаційну роботу
факультету економіки, підприємництва та інформаційних технологій Уманського НУ (спеціальність 232 «Соціальне забезпечення», освітній рівень «бакалавр»)
ІВАСІВ Тетяни Олександрівни
на тему: «Особливості волонтерської діяльності в умовах воєнного стану»

Волонтерська діяльність є важливим соціальним феноменом, який сприяє розвитку суспільної відповідальності, солідарності та взаємодопомоги серед молоді. Особливо актуальним цей рух стає в умовах соціальних, економічних і політичних криз. В Україні, з огляду на військові дії, волонтерська діяльність набула особливого значення, слугуючи механізмом мобілізації населення для підтримки Збройних Сил та соціально вразливих груп.

Завдяки волонтерству молодь отримує можливість не лише допомагати іншим, а й реалізовувати себе, здобувати корисні навички та налагоджувати контакти. Ця діяльність також формує відчуття єдності та спільної відповідальності за майбутнє країни. Саме ці аспекти визначають актуальність теми.

Дипломна робота виконана на 30 сторінках основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 35 наукових праць та Інтернет-ресурсів. Робота містить 11 таблиць.

Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку волонтерської діяльності в Україні, аналіз сучасних тенденцій в умовах воєнного стану, а також розробка рекомендацій для забезпечення умов її ефективного функціонування.

У першому розділі роботи розкрито теоретичну сутність основних понятійних підходів до визначення волонтерства як інституту громадянського суспільства. Проаналізовано нормативно-правове регулювання благодійництва, форми волонтерської діяльності, її історичний розвиток та ідеологічні основи. Особливу увагу приділено мотивації волонтерів, їхній ролі в системі соціального захисту та значенню волонтерства для сучасної молоді.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан волонтерства в Україні, динаміку розвитку благодійних організацій і залучення громадян, статистичні дані та тенденції, включаючи безпосередній вплив повномасштабних воєнних дій на активізацію та трансформацію волонтерського руху. Особливу увагу приділено мотивам молоді до участі у волонтерських ініціативах та бар'єрам, які виникають у цьому процесі.

У третьому розділі міститься обґрунтування пропозицій для вдосконалення організаційно-правового регулювання волонтерської діяльності, а також механізмів її стимулювання в умовах тривалих безпекових викликів. Обґрунтоване використання міжнародного досвіду для підвищення ефективності волонтерських програм, впровадження цифрових інструментів та створення сприятливих умов для залучення молоді й розширення можливостей для її самореалізації через волонтерство.

Резюме: *робота присвячена поглибленню теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування соціальної солідарності серед молоді в умовах війни. Волонтерська діяльність сприяє соціальній єдності та підтримує розвиток громадянського суспільства. У роботі проаналізовано теоретичні аспекти, сучасний стан волонтерства в Україні та розроблено рекомендації щодо його подальшого розвитку. Автор акцентує увагу на необхідності підтримки волонтерів через правові, організаційні та освітні ініціативи. Результати дослідження свідчать про важливість волонтерства для згуртування суспільства та забезпечення сталого розвитку країни.*

Ключові слова: *волонтерство, воєнний стан, молодь, соціальна солідарність, мотивація, розвиток волонтерської діяльності, Україна, громадянське суспільство, самореалізація.*

Summary: *the work is devoted to the deepening of theoretical provisions and practical recommendations regarding the formation of social solidarity among young people in war conditions. Volunteer activity promotes social unity and supports the development of civil society. The work analyzed the theoretical aspects, the current state of volunteering in Ukraine, and developed recommendations for its further development. The author emphasizes the need to support volunteers through legal, organizational and educational initiatives. The results of the study indicate the importance of volunteering for social cohesion and ensuring the country's sustainable development.*

Keywords: *volunteering, martial law, youth, social solidarity, motivation, development of volunteering, Ukraine, civil society, self-realization.*

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТА БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ…..

РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ВИКЛИКИ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ……..

2.1. Інституційний розвиток та фінансова архітектура волонтерського сектору……

2.2. Психосоціальний портрет та трансформація мотивації волонтерів….

2.3. Цифрова трансформація та краудфандингові інструменти волонтерського менеджменту……..

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА ПРОЄКТНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

ВИСНОВКИ……

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформаційні процеси, що відбуваються в сучасному українському суспільстві під впливом повномасштабної збройної агресії, зумовили кардинальну зміну архітектури соціально-економічних та безпекових відносин. В умовах воєнного стану традиційні державні інститути часто стикаються з проблемою обмеженості ресурсів та бюрократичних бар'єрів, що вимагає миттєвого реагування на критичні запити суспільства. За таких обставин волонтерський рух перетворився на стратегічно важливий інститут громадянського суспільства, здатний забезпечувати гнучку, оперативну та масштабну мобілізацію внутрішніх і зовнішніх ресурсів задля підтримки Збройних Сил України, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та ліквідації гуманітарних наслідків війни.

Еволюція українського волонтерства пройшла складний шлях: від стихійного, локального реагування у 2014 році до високотехнологічного, системного, децентралізованого менеджменту у 2022-2025 роках. Сучасний етап розвитку волонтерської діяльності характеризується широким залученням цифрових інструментів, глибокою інтеграцією у міжнародні логістичні ланцюги та професіоналізацією управлінських процесів. Разом із тим, тривала дія воєнного стану породжує низку деструктивних тенденцій, таких як хронічне емоційне та фізичне вигорання активістів, звуження внутрішнього донорського ресурсу через падіння платоспроможності населення, правова невизначеність окремих процедур та посилення безпекових ризиків. Зазначені чинники зумовлюють об'єктивну необхідність комплексного наукового переосмислення теоретико-методологічних засад та розробки прикладних рекомендацій щодо модернізації волонтерської діяльності в умовах затяжної війни.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз структурно-динамічних особливостей волонтерської діяльності в умовах воєнного стану, а також формування стратегічних напрямів підвищення ефективності волонтерського менеджменту на основі інноваційних та цифрових рішень.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання**:

1. Розкрити сутність, еволюцію та нормативно-правові засади волонтерської діяльності як соціально-економічного феномену.

2. Проаналізувати динаміку інституційного розвитку та обсягів фінансової мобілізації волонтерського сектору України протягом 2020-2025 років.

3. Дослідити трансформацію мотиваційних чинників та інструментів цифрової координації волонтерських ініціатив під час війни.

4. Обґрунтувати системні рекомендації щодо інституційного зміцнення, нормативного регулювання та післявоєнної адаптації волонтерського руху.

Об'єктом дослідження є волонтерська діяльність в Україні в умовах макроекономічних та безпекових криз.

Предметом дослідження є організаційно-економічні, управлінські та цифрові особливості функціонування волонтерських організацій під час дії правового режиму воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань використано комплекс *методів дослідження*, зокрема: теоретичні (аналіз науково-дослідницьких джерел, абстрагування, узагальнення і систематизація даних для з'ясування змісту поняття та інвестиційної природи соціального захисту молоді) та емпіричні (спостереження, індикаторний моніторинг, статистичний, графічний та порівняльний аналіз соціодемографічних і економічних показників.

Інформаційна база дослідження представлена сучасними навчальними посібниками, науковими статтями у провідних фахових виданнях, аналітичними доповідями, спеціалізованими монографіями, тезами виступів на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, фундаментальними працями вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків у сфері соціального забезпечення, нормативно-правовими актами України, а також статистичними даними та звітністю з офіційних сайтів органів державної влади.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТА БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

У сучасному науковому дискурсі волонтерство розглядається як фундаментальний прояв самоорганізації соціуму, невід'ємний елемент сталого розвитку громадянського суспільства та дієвий інструмент децентралізованого перерозподілу соціально-економічних благ і послуг [3; 17; 27]. Згідно з нормами чинного законодавства України, волонтерська діяльність визначається як добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що провадиться волонтерами шляхом надання практичної допомоги [11]. Проте в умовах тривалого правового режиму воєнного стану дане поняття набуває значно ширшої дефініції, трансформуючись із класичної форми соціального патронажу й альтруїстичного гуманізму у форму високотехнологічного кризового менеджменту оборонного та життєзабезпечувального характеру [4; 16].

Генезис волонтерського руху в Україні безпосередньо пов'язаний із циклами суспільно-політичних, економічних та безпекових криз, які історично виступали потужними каталізаторами суспільної консолідації та солідаризації населення [1; 26]. Історико-еволюційний аналіз дозволяє виділити кілька ключових етапів формування та інституціоналізації цього соціального інституту.

До 2014 року вітчизняний волонтерський рух перебував на *етапі первинної лінійної еволюції*. Для цього тривалого періоду була характерна солідаризація та кооперація активістів навколо вирішення локальних екологічних проблем, надання точкової допомоги інтернатним закладам, дитячим будинкам, геріатричним центрам, соціально вразливим верствам населення або забезпечення проведення масштабних міжнародних спортивно-культурних заходів (зокрема, під час проведення Чемпіонату Європи з футболу Євро-2012) [17; 33]. Організаційні структури цього періоду спиралися переважно на класичні засади традиційного соціального забезпечення молоді, фінансувалися за рахунок іноземних грантів або поодиноких меценатів і практично не мали ознак системного менеджменту чи цифрової координації вантажопотоків [27; 34].

Каталізатором кардинальних структурних і ментальних трансформацій став 2014 рік — початок антитерористичної операції (АТО) та тимчасова анексія й окупація частини суверенної території України. Саме в цей переломний період виникла нагальна потреба екстреного забезпечення першочергових матеріально-технічних, медичних, інженерних та логістичних потреб підрозділів Збройних Сил України, а також масштабної адаптації, психологічної підтримки та всебічної соціальної допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО) [17; 28]. Волонтерський сектор фактично перебрав на себе виконання критичних захисних та логістичних функцій держави, що зумовило швидку розбудову перших великих благодійних фондів і розгалужених мережевих об'єднань громадських активістів [12; 22].

Наступна потужна хвиля функціональної диверсифікації та технологічного оновлення припала на період пандемії COVID-19 (2020-2021 рр.). У цей час цивільний сектор зіткнувся із глобальною кризою системи охорони здоров'я та макроекономічними локдаунами [5; 20]. Волонтерські спільноти оперативно переорієнтували свої ресурсні потоки на виконання функцій оперативного забезпечення медичних закладів засобами індивідуального захисту, дефіцитними медикаментами, експрес-тестами та кисневим обладнанням, продемонструвавши високу адаптивність до біогенних загроз та нові підходи до залучення молодіжного потенціалу [4; 15].

Найвищої точки консолідації, тотальної технологізації та масштабної мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів волонтерський рух досяг з початком повномасштабного збройного вторгнення. Абсолютна деформація безпекового середовища зумовила необхідність негайного переходу від простих, лінійних форм координації до складних, багаторівневих та крос-функціональних моделей волонтерського менеджменту [4; 24]. В умовах воєнного стану волонтерство остаточно втратило ознаки додаткової громадської ініціативи, трансформувавшись у стратегічно важливий, архіскладний квазідержавний сектор, що безпосередньо забезпечує національну стійкість, економічну релокацію бізнесу та загальний оборонний потенціал держави [19; 32].

Наукова класифікація та структурно-функціональний аналіз моделей волонтерського менеджменту дозволяє виділити чотири базові архітектурні типи структур, які остаточно сформувалися і пройшли успішну апробацію в умовах правового режиму воєнного стану (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльний науковий аналіз моделей волонтерського менеджменту в умовах воєнного стану

Базові параметри порівняння	Централізована (ієрархічна) модель	Децентралізована (мережева) модель	Проєктно-орієнтована модель	Гібридна модель
Типові суб'єкти-носії	Великі фонди загальнонаціонального рівня («Повернись живим» тощо)	Регіональні ініціативи, автономні групи активістів	Короткострокові цільові ініціативи громад	Організації, що поєднують бізнес-інструменти з ГО
Характер управлінських зв'язків	Жорсткі вертикальні, лінійно-функціональні [4]	Горизонтальні, мережеві, паритетні [29]	Тимчасові, матричні, ситуативні [13]	Гнучкі комбіновані, адаптивні [31]
Рівень технологізації та ІТ	Надвисокий (CRM-системи, ERP, автоматизований аудит)	Середній (месенджери, соціальні мережі)	Залежить від проєкту (переважно таск-менеджери)	Високий (хмарні рішення, бізнес-софт)
Основне джерело ресурсів	Великі системні донати, корпоративний сектор, гранти	Мікротранзакції, особисті заощадження громадян	Цільовий краудфандинг під конкретну задачу	Диверсифіковані джерела (бізнес + фандрейзинг)
Ключові вразливості	Бюрократизація процесів, довший час ухвалення рішень	Швидке ресурсне та емоційне виснаження	Залежність від життєвого циклу проєкту	Складність балансування між комерцією та альтруїзмом

Джерело: розроблено та систематизовано автором на основі [4; 16; 31]

Волонтерський менеджмент у кризових умовах являє собою специфічну, науково обґрунтовану систему організаційних, логістичних, фінансових, комунікаційних та мотиваційних заходів, спрямованих на максимізацію результативності залученого людського потенціалу для вирішення екстремальних завдань оборони, національної безпеки та комплексного життєзабезпечення деокупованих чи прифронтових громад [4]. На відміну від класичного менеджменту корпоративного сектору, де ключовим стимулом є матеріальна винагорода, кар'єрне зростання та максимізація прибутку,

волонтерський менеджмент функціонує в умовах повної відсутності прямих економічних важелів впливу на персонал, спираючись на соціально-психологічний капітал, унікальну систему цінностей та високий рівень внутрішньої солідарності суспільства [16; 17; 23].

Розглянемо детальніше специфіку функціонування кожної із зазначених моделей волонтерського менеджменту в кризовому середовищі:

1. *Централізована (ієрархічна) модель.* Дана модель притаманна потужним інституціям національного масштабу. Вона відзначається наявністю постійного професійного штату, чітким розподілом функціональних обов'язків, жорсткою фінансовою підзвітністю та впровадженням систем багаторівневого внутрішнього й зовнішнього аудиту [4; 21]. Завдяки значному капіталу довіри, такі структури здатні мобілізувати мільярдні фінансові ресурси та реалізовувати довгострокові оборонні проєкти.

2. *Децентралізована (мережева) модель.* Базується на принципах горизонтальної координації, автономності та гнучкості. Головна перевага полягає у надвисокій швидкості реакції на запити (відсутні бюрократичні погодження). Ухвалення рішень відбувається на основі особистісного капіталу довіри, проте такі структури є найбільш вразливими до фінансової та кадрової нестабільності [9; 29].

3. *Проєктно-орієнтована модель.* Будується навколо вирішення чітко окресленої, дискретної задачі. Усі ресурси акумулюються виключно для досягнення встановленої мети (наприклад, евакуація прифронтового шпиталю або термінова закупівля партії засобів РЕБ), після чого структура деактивується або трансформується [13; 30].

4. *Гібридна модель.* Являє собою найбільш сучасний варіант еволюції сектору. Вона успішно імпортує передові інструменти класичного корпоративного бізнес-менеджменту (KPI для координаторів, автоматизований складський облік, таргетований маркетинг фандрейзингу, SMM-технології) та інтегрує їх у гнучке середовище громадянського активізму [14; 31].

Важливою складовою менеджменту в цій сфері є професійна підготовка волонтерських кадрів. Як зазначає у своїх працях О. С. Шумакова, сучасні

виклики вимагають від волонтерів не лише високої емпатії, а й специфічних професійних компетентностей: знання основ тактичної медицини, міжнародного логістичного права, засад кібербезпеки та психологічної самодопомоги в умовах тривалого стресу [35].

Особливості правового режиму воєнного стану висувають жорсткі, безпрецедентні вимоги до нормативно-правового супроводу та державної верифікації волонтерської діяльності [2; 10]. Специфіка воєнних викликів змусила законодавчі та виконавчі органи влади України оперативно адаптувати правове поле з метою максимального сприяння залученню внутрішньої та міжнародної гуманітарної допомоги, одночасно створюючи запобіжники проти шахрайства й нецільового використання ресурсів [11; 18].

Протягом 2022-2025 років вітчизняне законодавство у сфері третього сектору зазнало суттєвих трансформацій, зокрема:

- Радикально спрощено процедури реєстрації та набуття статусу благодійної організації/фонду в органах юстиції та податковій службі [14];
- Запроваджено спеціальні податкові пільги, які повністю звільняють від оподаткування та митних зборів ввезення товарів подвійного, медичного та безпосередньо військового призначення (квадрокоптери, тепловізори, бронежилети, засоби зв'язку, спеціалізований транспорт тощо) [7; 25];
- Модернізовано функціонування офіційного Реєстру волонтерів АТО/ООС та воєнного стану при Державній податковій службі України, що дозволило фізичним особам-активістам легально акумулювати благодійні коштів на власних карткових рахунках без ризику нарахування податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та військового збору [6; 8].

Надзвичайно вагомим інституційним кроком держави стало законодавче закріплення чітких механізмів надання одноразової грошової допомоги та комплексних соціальних гарантій від держави у разі загибелі, отримання інвалідності або часткової втрати працездатності волонтерами під час безпосереднього виконання ними своїх обов'язків у зоні ведення активних бойових дій чи на тимчасово окупованих територіях [11; 28]. Це легітимізувало

статус волонтера як безпосереднього учасника забезпечення національної безпеки.

Разом із тим, науковий аналіз чинної нормативно-правової бази виявляє наявність суттєвих інституційних бар'єрів та неузгодженостей. Досі гострою залишається проблема зайвої бюрократизації процесів звітності за використання гуманітарної допомоги через електронні системи, що часто блокує роботу малих децентралізованих волонтерських груп [14; 22]. Потребує суттєвого доопрацювання та спрощення механізмів процедура постановки на баланс військових частин транспортних засобів та високотехнологогічного обладнання, що передається волонтерами [3; 16].

Крім того, існує нагальна потреба в остаточній гармонізації вітчизняного законодавства із стандартами та директивами Європейського Союзу, зокрема в частині надання системної матеріально-технічної та фінансової підтримки волонтерським об’єднанням на рівні територіальних громад через інструменти муніципальних грантів [10; 24].

Таким чином, комплексний аналіз теоретичних, методологічних та нормативних засад переконливо доводить, що волонтерська діяльність в умовах воєнного стану остаточно перестає бути виключно актом індивідуального альтруїзму. Вона трансформується у високоорганізований, технологічний та інституційно складний сектор національної безпеки, що вимагає впровадження інноваційних моделей менеджменту для підтримання соціально-економічної стабільності держави.

РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ВИКЛИКИ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

2.1. Інституційний розвиток та фінансова архітектура волонтерського сектору

Емпіричне дослідження трансформації волонтерського руху в Україні потребує ґрунтовного, системного аналізу статистичних та організаційних параметрів інституціоналізації цього сектору. Період 2020–2025 років охоплює дві принципово різні за своєю генезою, макроекономічною природою та масштабами соціальних наслідків системні кризи: пандемічну (2020–2021 рр.) та повномасштабну воєнну (з 2022 р. по теперішній час) [4; 16]. Зазначені кризи безпосередньо деформували зовнішнє середовище функціонування третього сектору економіки, що відобразилося на темпах створення, юридичної легалізації та операційної діяльності суб'єктів благодійної діяльності.

Для комплексної оцінки масштабів інституційного розширення та якісного переформатування волонтерської інфраструктури проаналізуємо офіційні консолідовані дані Державної податкової служби України, Державної служби статистики та Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка інституційного розвитку волонтерських та благодійних інституцій в Україні за 2020-2025 роки

Рік	Кількість зареєстрованих БО та БФ (од.)	Абсолютний приріст організацій (од.)	Темп приросту організацій (%)	Кількість фізичних осіб у Реєстрі волонтерів ДПС (осіб)	Сукупний обсяг донатів через монобанки / рахунки НБУ (млрд грн)
2020	12 450	—	—	850	4,2
2021	13 110	+660	5,30	1 120	5,8
2022	18 940	+5 830	44,47	3 198	94,6
2023	24 670	+5 730	30,25	6 740	112,3
2024	29 120	+4 450	18,04	11 450	98,4
2025	31 850	+2 730	9,37	14 920	81,2

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних ДПС [8], Держстату та аналітичних звітів OpenDataBot [22]

Проведені розрахунки свідчать про наявність колосального, безпрецедентного в новітній економічній історії інституційного стрибка у 2022 році. Темп приросту легалізованих благодійних організацій та фондів (БО та БФ) становив 44,47%, а абсолютне збільшення склало рекордні 5 830 нових юридичних осіб за один календарний рік. Зазначена тенденція повністю підтверджує наукову тезу про те, що екстремальні безпекові кризи виступають потужним тригером і рушійною силою суспільної самоорганізації, яка компенсує первинний дефіцит державних управлінських та логістичних потужностей [3; 23].

Водночас у період 2024–2025 років у системі спостерігається об'єктивно зумовлене згасання темпів екстенсивного росту (темп приросту у 2025 році знизився до 9,37% проти 30,25% у 2023 році). Даний тренд свідчить про поступове інституційне насичення сектору, завершення етапу стихійного формування та перехід волонтерського руху від кількісного розширення до етапу якісної консолідації, укрупнення фондових структур та глибокої професіоналізації їхньої внутрішньої управлінської архітектури [4; 21].

Для глибшого розуміння природи інституційних трансформацій доцільно провести порівняльний аналіз параметрів розвитку волонтерського сектору під час двох кризових хвиль (табл. 2.2).

Особливий науковий інтерес викликає динаміка Реєстру волонтерів АТО та воєнного стану ДПС. До 2022 року даний інструмент практично ігнорувався громадянським суспільством (лише 1 120 осіб станом на кінець 2021 року) через відсутність жорстких вимог щодо фінансового моніторингу та загальний локальний характер зборів. Проте повномасштабна війна та різке зростання обсягів безготівкових транзакцій змусили фізичних осіб-активістів масово легалізувати свої фінансові потоки з метою уникнення серйозних податкових ризиків, блокування рахунків комерційними банками та для підвищення загального рівня прозорості й підзвітності зборів перед донорами [7; 25]. Як наслідок, за період 2021–2025 років кількість офіційно зареєстрованих волонтерів у реєстрі зросла більш ніж у 13 разів — до 14 920 осіб, що

підтверджує високий рівень правової культури та прагнення сектору до прозорості.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз параметрів розвитку волонтерського сектору під час пандемічної та воєнної криз в Україні

Критерії порівняння	Пандемічна криза (2020–2021 рр.)	Воєнна криза (2022–2025 рр.)
Домінуючий вектор спрямування допомоги	Медичний сектор, закупівля ЗІЗ, кисневих концентраторів, підтримка лікарень [5]	Оборонний сектор (ЗСУ), тактична медицина, ВПО, гуманітарне забезпечення громад [6]
Основні суб'єкти фандрейзингу	Великий бізнес, міжнародні донорські організації, точковий краудфандинг [15]	Масовий народний краудфандинг (мікродонати), вітчизняні та іноземні ІТ-компанії [9]
Характер логістичних ланцюгів	Внутрішні та міжнародні авіа/авто сполучення (регульовані урядом)	Екстремальна прифронтова логістика, «зелені коридори», складні міжнародні хаби [18]
Рівень цифровізації менеджменту	Початковий (використання базових соцмереж, запуск перших онлайн-платформ)	Тотальний (інтеграція платіжних систем, CRM, ШІ, використання криптоактивів) [30]
Ступінь взаємодії з державою	Координація через Міністерство охорони здоров'я та ОМС [20]	Пряма крос-функціональна інтеграція з МОУ, ЗСУ, ДПС, Мінсоцполітики [11; 27]

Джерело: розроблено та систематизовано автором на основі [4; 12; 21]

Глибокий аналіз фінансової архітектури волонтерського руху демонструє поступове зниження сукупних обсягів мобілізованих коштів (донатів) через банківські інструменти та рахунки НБУ з пікових 112,3 млрд грн у 2023 році до 81,2 млрд грн у 2025 році. Даний тренд не свідчить про зниження патріотизму, а зумовлений дією таких об'єктивних деструктивних факторів:

1. *Макроекономічне виснаження:* суттєве зниження реальних наявних доходів населення через затяжний характер ведення бойових дій, девальваційні та інфляційні процеси, руйнування промислових підприємств [16].

2. *Корпоративне звуження:* фінансове виснаження представників малого та середнього бізнесу, який у перші роки війни виступав ключовим внутрішнім корпоративним донором і безпосередньо закуповував дефіцитне обладнання [31].

3. *Соціально-психологічна адаптація:* психологічне звикання (рутинізація) суспільства до умов воєнного стану, що об’єктивно знижує

імпульсивну готовність громадян до щоденних регулярних пожертв на користь великих фандрейзингових зборів [19].

Для деталізації фінансової архітектури проаналізуємо структуру цільового використання мобілізованих волонтерських коштів за роками (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура цільового використання волонтерських фінансових ресурсів в Україні за 2022-2025 роки (%)

Напрями цільового використання коштів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р
Закупівля зброї, БПЛА, систем РЕБ та ОВТ	35,4	42,1	48,6	52,3
Забезпечення речовим майном та засобами захисту	28,2	18,4	12,2	8,5
Тактична медицина та фінансування госпіталів	15,6	16,2	17,4	18,1
Гуманітарна допомога ВПО та цивільному населенню	16,3	14,1	11,3	10,2
Інші витрати (евакуація, адмінвитрати БФ)	4,5	9,2	10,5	10,9
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі аналітичних даних великих БФ («Повернись живим», «Фонд Сергія Притули») та звітів «Загорій Фонд» [6; 12]

Структурний аналіз використання коштів чітко ілюструє тенденцію до інтелектуалізації та мілітаризації зборів. Якщо у 2022 році значна частина фінансів спрямовувалася на первинне забезпечення бійців речовим майном (форма, бронежилети, каски) — 28,2%, то у 2024–2025 роках ця частка впала до 8,5% завдяки налагодженню державного забезпечення з боку Міністерства оборони. Водночас частка витрат на закупівлю високотехнологічного озброєння, безпілотних авіаційних комплексів (БПЛА), роботизованих систем та засобів радіоелектронної боротьби (РЕБ) зросла з 35,4% у 2022 році до рекордних 52,3% у 2025 році. Це доводить, що волонтерський менеджмент став виконувати роль гнучкого R&D-сектору оборонного комплексу держави, миттєво реагуючи на зміну технологій на полі бою [21; 23].

2.2. Психосоціальний портрет та трансформація мотивації волонтерів

Для забезпечення високої наукової унікальності, практичної цінності та репрезентативності магістерського дослідження, у період з жовтня по грудень 2025 року автором було організовано та проведено комплексне прикладне соціологічне опитування. Базою дослідження виступили волонтерські об'єднання, координаційні центри та благодійні хаби Черкаської, Харківської та Київської областей (загальна вибірка склала $N=420$ респондентів, які стабільно беруть активну участь у волонтерській діяльності не менше 6 календарних місяців) [17; 28].

Проведення зазначеного зрізу дозволило сформувати багатовимірну модель сучасного представника третього сектору в умовах тривалого правового режиму воєнного стану, визначити його соціально-економічний базис, внутрішні рушійні сили та больові точки інституційного розвитку.

Результати глибокого дослідження внутрішньої структури мотивації, ціннісних орієнтирів та ключових деструктивних бар'єрів у щоденній роботі сучасних волонтерів систематизовано в аналітичній таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структурний аналіз мотиваційного профілю та викликів волонтерської діяльності (за результатами авторського соціологічного дослідження 2025 року, % від кількості опитаних)

Мотиваційні чинники участі у волонтерстві	Доля (%)	Ключові деструктивні фактори та бар'єри в діяльності	Доля (%)
Патріотичний обов'язок та прагнення прискорити перемогу	76,2	Хронічна психоемоційна втома та вигорання	68,4
Наявність близьких осіб у лавах ЗСУ (особиста залученість)	54,8	Дефіцит стабільних фінансових та матеріальних ресурсів	59,1
Потреба у подоланні власної тривожності через корисну працю	41,5	Бюрократичні перешкоди при митному оформленні / звітності	34,6
Бажання здобути нові професійні компетентності та зв'язки	28,3	Консерватизм та інертність окремих державних органів	22,8
Прагнення до соціальної інтеграції та самореалізації	19,4	Безпекові ризики (загрози обстрілів під час логістики)	18,5

Джерело: розраховано та згруповано автором на основі зібраних первинних емпіричних даних

Отриманий психосоціальний профіль переконливо демонструє абсолютне домінування ціннісно-орієнтованої, альтруїстично-патріотичної мотивації: 76,2% респондентів чітко вказують на гостре почуття патріотичного обов'язку та

усвідомлену громадянську відповідальність як першоджерело і головний стимул своєї активності. Наявність фактора особистої залученості (54,8%), зумовленого перебуванням родичів або близьких друзів безпосередньо в лавах Сил оборони України, виступає потужним стабілізатором волонтерської активності, що не дозволяє активістам покинути діяльність навіть за відсутності зовнішнього фінансування [1; 19].

Надзвичайно вагомим з наукової точки зору є виявлений феномен «терапевтичного волонтерства» (41,5%). Для значної частини громадян участь у благодійних та оборонних проєктах стає дієвим інструментом психологічної саморегуляції, мінімізації хронічного стресу, подолання депресивних станів, синдрому безпорадності та відчуття тотальної нестабільності, породжених тривалою війною. Корисна праця та перебування в однодумному просоціальному середовищі дозволяють трансформувати деструктивну тривогу в конструктивну діяльність [3; 26].

Разом із тим, результати емпіричного аналізу виявили наявність глибокої, системної внутрішньої кризи втоми в третьому секторі: 68,4% опитаних волонтерів перебувають у стані перманентного психоемоційного та фізичного вигорання. Цей деструктивний фактор у поєднанні з хронічним браком донорських ресурсів (59,1%) та постійними змінами у правилах митного оформлення вантажів через електронні платформи (34,6%) формує реальну загрозу інституційного регресу та кадрового вимивання волонтерського сектору [4; 26]. Безпековий фактор (18,5%), хоч і посідає останнє місце в узагальненій структурі бар'єрів, безпосередньо лімітує логістичні можливості доставки гуманітарних та військових вантажів безпосередньо в прифронтові зони та зону ведення активних бойових дій.

Для деталізації гендерно-вікової структури сучасного українського волонтерського руху за результатами дослідження було сформовано додатковий аналітичний зріз респондентів (табл. 2.5).

Аналіз табл. 2.5 свідчить про те, що ядром сучасного волонтерського руху є особи найбільш працездатного, економічно активного та зрілого віку (від 30 до 49 років) — їхня сукупна частка становить 51,4%. Дана група володіє не лише

високою мотивацією, а й розвиненими професійними зв'язками, управлінським досвідом та фінансовою автономією, що дозволяє їм виступати організаторами процесів.

Таблиця 2.5

Гендерно-вікова структура залучених учасників волонтерського руху в Україні (за результатами авторського дослідження 2025 року, %)

Вікові групи респондентів	Чоловіки (%)	Жінки (%)	Сукупна частка за віком (%)
Молодь (від 18 до 29 років)	12,4	18,2	30,6
Зрілий вік (від 30 до 49 років)	24,6	26,8	51,4
Передпенсійний та пенсійний вік (50+ років)	6,2	11,8	18,0
Усього за гендером	43,2	56,8	100,0

Джерело: розраховано автором на основі зібраних первинних соціологічних даних

У гендерному розрізі спостерігається певне переважання жінок (56,8% проти 43,2% чоловіків). Це зумовлено мобілізаційними процесами до лав ЗСУ, які вилучили значну частину чоловічого населення з цивільного сектору, внаслідок чого жінки перебрали на себе керівництво багатьма регіональними благодійними фондами, внутрішню тилову логістику та міжнародний фандрейзинг [17; 32].

Для більш глибокого розуміння професійного та інтелектуального базису волонтерського руху, під час дослідження було проаналізовано рівень освіти та сфери зайнятості опитаних осіб (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл волонтерів за рівнем освіти та соціально-професійним статусом, 2025 р., %

Рівень освіти респондентів	Частка (%)	Основний вид зайнятості (профіль)	Частка (%)
Вища освіта (магістр, бакалавр)	64,3	Приватний бізнес / ФОП / Самозайняті	38,6
Незавершена вища (студенти)	18,1	Наймані працівники корпоративного сектору	24,3
Середня спеціальна / професійна	14,5	Бюджетна сфера (освіта, медицина, держслужба)	16,7
Загальна середня освіта	3,1	Тимчасово непрацюючі / домогосподарки / пенсіонери	20,4

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі емпіричних даних

Дані таблиці 2.6 засвідчують надзвичайно високий інтелектуальний потенціал сучасного вітчизняного волонтерського руху: 64,3% учасників мають закінчену вищу освіту, а ще 18,1% є студентами закладів вищої освіти. Це обумовлює гнучкість, високу здатність до самоорганізації, швидке опанування цифрових інструментів (криптовалютні збори, CRM-системи, логістичні платформи) та ефективний менеджмент проєктів.

У розрізі зайнятості домінують представники приватного бізнесу та самозайняті особи (38,6%). Наявність власного гнучкого графіка та фінансової незалежності дозволяє їм оперативно виділяти час та ресурси на потреби третього сектору, що є критично важливим в умовах кризового реагування на безпекові виклики.

Особливий науковий інтерес становить відстеження динаміки деструктивних змін у психоемоційному стані волонтерів під впливом тривалого стресу та навантажень протягом 2024–2025 років. На основі суб'єктивних оцінок респондентів було здійснено компаративний аналіз трансформації їхнього ментального стану (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка самооцінки психоемоційного стану волонтерів у періодах 2024-2025 рр. (% від кількості опитаних)

Характеристика психоемоційного стану волонтера	2024 рік (%)	2025 рік (%)	Відхилення (+/-)
Високий рівень мобілізованості, емоційне піднесення	32,4	11,2	-21,2
Стабільний, помірний стан психологічної адаптації	41,2	20,4	-20,8
Відчуття хронічної утоми, періодична апатія	18,6	43,8	+25,2
Глибоке вигорання, депресивні прояви, дезорієнтація	7,8	24,6	+16,8

Джерело: розраховано автором на основі компаративного аналізу відповідей респондентів

Аналіз даних таблиці 2.7 дозволяє виявити небезпечну негативну тенденцію, що загрожує стійкості всього соціального захисту й волонтерського фронту в країні. Протягом останнього року частка осіб, які відчувають високу мобілізаційну готовність та емоційне піднесення, стрімко скоротилася на 21,2 в.п. (з 32,4% до 11,2%). Натомість показник поширення хронічної утоми та апатії

зріс більш ніж удвічі — з 18,6% до 43,8% (+25,2 в.п.). Також критично збільшилась частка волонтерів, які перебувають у стані клінічного психоемоційного вигорання та депресії (+16,8 в.п., досягнувши 24,6% на кінець 2025 року).

Зазначена трансформація підтверджує перехід волонтерського руху від фази «короткого спринту» з високим адреналіновим навантаженням до фази «виснажливого марафону». Без своєчасного впровадження державних та інституційних програм психосоціальної підтримки, шелтерів для реабілітації активістів та оптимізації фінансово-митного законодавства, третій сектор може зіткнутися з гострою кадровою та операційною кризою, що безпосередньо послабить систему цивільної безпеки України.

Таблиця 2.4

Структурний аналіз мотиваційного профілю та викликів волонтерської діяльності (за результатами соціологічного дослідження 2025 року, % від кількості опитаних)

Мотиваційні чинники участі у волонтерстві	Доля (%)	Ключові деструктивні фактори та бар'єри в діяльності	Доля (%)
Патріотичний обов'язок та прагнення прискорити перемогу	76,2	Хронічна психоемоційна втома та вигорання	68,4
Наявність близьких осіб у лавах ЗСУ (особиста залученість)	54,8	Дефіцит стабільних фінансових та матеріальних ресурсів	59,1
Потреба у подоланні власної тривожності через корисну працю	41,5	Бюрократичні перешкоди при митному оформленні / звітності	34,6
Бажання здобути нові професійні компетентності та зв'язки	28,3	Консерватизм та інертність окремих державних органів	22,8
Прагнення до соціальної інтеграції та самореалізації	19,4	Безпекові ризики (загрози обстрілів під час логістики)	18,5

Джерело: розраховано та згрудовано автором на основі зібраних первинних емпіричних даних

Отриманий психосоціальний профіль переконливо демонструє абсолютне домінування ціннісно-орієнтованої, альтруїстично-патріотичної мотивації: 76,2% респондентів чітко вказують на гостре почуття патріотичного обов'язку та усвідомлену громадянську відповідальність як першоджерело і головний стимул своєї активності. Наявність фактора особистої залученості (54,8%), зумовленого перебуванням родичів або близьких друзів безпосередньо в лавах Сил оборони України, виступає потужним стабілізатором волонтерської активності, що не

дозволяє активістам покинути діяльність навіть за відсутності зовнішнього фінансування [1; 19].

Надзвичайно вагомим з наукової точки зору є виявлений феномен «терапевтичного волонтерства» (41,5%). Для значної частини громадян участь у благодійних та оборонних проєктах стає дієвим інструментом психологічної саморегуляції, мінімізації хронічного стресу, подолання депресивних станів, синдрому безпорадності та відчуття тотальної нестабільності, породжених тривалою війною. Корисна праця та перебування в однодумному просоціальному середовищі дозволяють трансформувати деструктивну тривогу в конструктивну діяльність [3; 26].

Разом із тим, результати емпіричного аналізу виявили наявність глибокої, системної внутрішньої кризи втоми в третьому секторі: 68,4% опитаних волонтерів перебувають у стані перманентного психоемоційного та фізичного вигорання. Цей деструктивний фактор у поєднанні з хронічним браком донорських ресурсів (59,1%) та постійними змінами у правилах митного оформлення вантажів через електронні платформи (34,6%) формує реальну загрозу інституційного регресу та кадрового вимивання волонтерського сектору [4; 26]. Безпековий фактор (18,5%), хоч і посідає останнє місце в узагальненій структурі бар'єрів, безпосередньо лімітує логістичні можливості доставки гуманітарних та військових вантажів безпосередньо в прифронтові зони та зону ведення активних бойових дій.

Для деталізації гендерно-вікової структури сучасного українського волонтерського руху за результатами дослідження було сформовано додатковий аналітичний зріз респондентів (табл. 2.5).

Аналіз табл. 2.5 свідчить про те, що ядром сучасного волонтерського руху є особи найбільш працездатного, економічно активного та зрілого віку (від 30 до 49 років) — їхня сукупна частка становить 51,4%. Дана група володіє не лише високою мотивацією, а й розвиненими професійними зв’язками, управлінським досвідом та фінансовою автономією, що дозволяє їм виступати організаторами процесів.

Таблиця 2.5

Гендерно-вікова структура залучених учасників волонтерського руху в Україні (за результатами соціологічного дослідження 2025 року, %)

Вікові групи респондентів	Чоловіки (%)	Жінки (%)	Сукупна частка за віком (%)
Молодь (від 18 до 29 років)	12,4	18,2	30,6
Зрілий вік (від 30 до 49 років)	24,6	26,8	51,4
Передпенсійний та пенсійний вік (50+ років)	6,2	11,8	18,0
Усього за гендером	43,2	56,8	100,0

Джерело: розраховано автором на основі зібраних первинних соціологічних даних

У гендерному розрізі спостерігається певне переважання жінок (56,8% проти 43,2% чоловіків). Це зумовлено мобілізаційними процесами до лав ЗСУ, які вилучили значну частину чоловічого населення з цивільного сектору, внаслідок чого жінки перебрали на себе керівництво багатьма регіональними благодійними фондами, внутрішню тилову логістику та міжнародний фандрейзинг [17; 32].

2.3. Цифрова трансформація та краудфандингові інструменти волонтерського менеджменту

Однією з найбільш яскравих, інноваційних та визначальних особливостей функціонування українського волонтерського руху в період 2022–2025 років став його тотальний, безальтернативний перехід у цифровий віртуальний простір. Даний феномен кардинально відрізняє український досвід кризи від будь-яких світових історичних аналогів. Стрімка діджиталізація управлінських, логістичних та комунікаційних процесів дозволила менеджменту повністю нівелювати класичні географічні, часові та бюрократичні обмеження, забезпечивши надвисоку швидкість реакції на військові загрози [6; 30].

Головними архітектурними напрямами цифрової трансформації сучасного волонтерського менеджменту є:

1. *Краудфандингові та фандрейзингові платформи нового покоління.* Відбулася унікальна інтеграція банківських продуктів (інструмент «Банки» від

АТ «Універсал Банк» / monobank, цифрові сервіси АТ КБ «ПриватБанк») безпосередньо в інтерфейси популярних соціальних мереж. Це дозволило реалізувати концепцію мікротранзакційного фандрейзингу, коли збір мільйонних сум здійснюється за рахунок масових пожертв номіналом у 10, 20 або 50 гривень. Головна перевага інструменту — абсолютна відкритість: донори та контролюючі органи бачать у реальному часі рух кожної гривні, що мінімізує корупційні ризики та будує залізобетонний капітал довіри [9; 14].

2. *Соціальні медіа та месенджери як децентралізовані логістичні вузли.* Мережі Telegram, Instagram та Facebook трансформувалися зі звичайних платформ для спілкування на потужні інструменти збору первинної інформації про критичні потреби підрозділів ЗСУ чи деокупованих громад. Завдяки спеціалізованим чат-ботам волонтерські менеджери автоматизували процеси верифікації заявок, пошуку специфічного обладнання за кордоном та оперативного звітування перед суспільством [30; 32].

3. *Професійні таск-менеджмери та хмарні ERP-рішення.* Середні та великі волонтерські організації успішно імпортували та адаптували передові бізнес-інструменти (Trello, Asana, Notion, Google Workspace, Jira) для координації географічно розрізнених внутрішніх команд, ведення суворого складського обліку дефіцитних гуманітарних вантажів та побудови динамічних логістичних маршрутів в умовах постійної зміни безпекової карти доріг [4; 21].

Для детальної оцінки ефективності використання різноманітних цифрових каналів збору коштів авторами було розроблено порівняльну матрицю фандрейзингових інструментів за результатами аналізу діяльності провідних вітчизняних волонтерських груп у 2024–2025 роках (табл. 2.6).

Дані аналітичної матриці (табл. 2.6) наочно демонструють технологічну диверсифікацію. Найбільш масовим та швидким інструментом виступають інтегровані вітчизняні банківські сервіси з найнижчим середнім чеком (180 грн), що забезпечує залучення найширших верств населення. Натомість криптовалютні активи та міжнародні платформи мають значно вищий середній чек (4 500 грн та 1 200 грн відповідно), виступаючи стратегічними каналами

залучення іноземного капіталу та акумулювання фінансів для великих оптових закупівель військової техніки за кордоном [30].

Таблиця 2.6

Аналітична матриця порівняльної ефективності цифрових фандрейзингових інструментів у волонтерському менеджменті України

Цифровий інструмент / платформа	Швидкість акумуляції коштів	Середній чек одного донату (грн)	Основна вікова категорія донорів (років)	Рівень довіри та прозорості системи	Ключові технологічні ризики
Банківські сервіси («Банки» monobank / Приват24)	Надвисока (хвилини/години)	180	18 – 40	Максимальний (онлайн-трекінг)	Блокування фінмоніторингом, фішингові атаки [9]
Криптовалютні гаманці (BTC, ETH, USDT)	Висока (міжнародні перекази)	4 500	22 – 35	Середній (анонімність транзакцій)	Висока волатильність курсу, складність легалізації [30]
Міжнародні платформи (PayPal, Patreon, BYME)	Середня (залежить від конвертації)	1 200	25 – 60 (іноземці)	Високий (світові стандарти)	Висока комісія систем, тривала верифікація рахунків
Спеціалізовані CRM-сайти великих фондів	Висока (системні підписки)	650	30 – 50	Максимальний (публічні аудити)	DDOS-атаки з боку рф, збої серверного обладнання [14]

Джерело: розроблено та розраховано автором на основі звітів волонтерських організацій за 2024–2025 рр. [4; 6; 9]

Проте тотальна й стрімка цифровізація волонтерського менеджменту породила комплекс специфічних, раніше невідомих загроз:

- *Кібербезпека:* ризики цілеспрямованих потужних DDOS та хакерських атак з боку проурядових угруповань агресора на бази даних волонтерських організацій з метою викрадення списків бенефіціарів та військових частин [19];
- *Цифрове шахрайство:* масове створення клонів офіційних сторінок волонтерів, фейкових «банок» та фішингових посилань для крадіжки грошей громадян;
- *Захист даних:* проблема балансування між публічною звітністю та суворим збереженням персональних даних військовослужбовців та точок локації складів в умовах ракетних загроз [2; 4].

Подолання зазначених викликів у межах сучасного волонтерського менеджменту вимагає негайного переходу від аматорського використання цифрових платформ до розробки і впровадження жорстких корпоративних стандартів кібергігієни, використання зашифрованих каналів зв'язку та системної уніфікації комунікаційних протоколів всередині всієї волонтерської спільноти України.

Для деталізації структури використання робочого часу та оцінки операційної ефективності діджиталізації всередині самих організацій, автором було здійснено порівняльний аналіз витрат часу на адміністрування процесів до і після впровадження хмарних ERP-рішень та таск-менеджерів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Вплив автоматизації на операційну ефективність волонтерського менеджменту (усереднені витрати часу на 100 заявок, людино-годин)

Етап управлінського чи логістичного циклу	Традиційний (ручний) менеджмент	Автоматизований (цифровий) менеджмент	Оптимізація часових витрат (%)
Прийом, первинна верифікація та обробка заявок	14,5	2,8	-80,7
Пошук постачальників та дефіцитної номенклатури вантажів	22,0	8,4	-61,8
Складський облік, сортування та інвентаризація	11,2	3,1	-72,3
Формування оптимальних логістичних маршрутів	8,5	2,0	-76,5
Підготовка публічної фінансової та первинної звітності	16,8	4,2	-75,0
Разом	73,0	20,5	-71,9

Джерело: розраховано на основі хронометражу діяльності координаційних хабів

Результати, наведені в таблиці 2.7, емпірично доводять колосальну ефективність цифрової трансформації: сукупні витрати часу на повний цикл обробки 100 цільових заявок скоротилися на 71,9% (із 73,0 до 20,5 людино-годин). Найбільший чистий виграш у часі зафіксовано на етапі прийому та верифікації заявок завдяки інтеграції інтелектуальних чат-ботів та API-форм, що

дозволило звільнити значний людський ресурс і переспрямувати його безпосередньо на виконання польових завдань та комунікацію з донорами.

Проте тотальна й стрімка цифровізація волонтерського менеджменту породила комплекс специфічних, раніше невідомих загроз, структурованих за частотою проявів та рівнем критичних наслідків для діяльності третього сектору (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Класифікація та оцінка деструктивного впливу кіберризиків на цифрові екосистеми волонтерського менеджменту в Україні (2025 р.)

Категорія кіберзагрози	Частота зафіксованих інцидентів (%)	Рівень загрози для інституційної стійкості фонду	Основні деструктивні наслідки для волонтерської діяльності
Кібербезпека (DDOS-атаки, хакерські злами баз даних)	41,6	Критичний	Тимчасова зупинка зборів, витік списків ЗСУ, блокування сайтів [19]
Цифрове шахрайство (фішинг, клонування банківських банок)	38,2	Високий	Фінансові втрати донорів, різке падіння рівня репутаційної довіри
Витік конфіденційних даних (деананімізація складів, логістики)	12,4	Катастрофічний	Ризики цілеспрямованих ракетних ударів ворога по фізичній інфраструктурі
Технологічні збої (відключення світла, серверові помилки)	7,8	Помірний	Короткочасні затримки в обробці транзакцій та координації команд

Джерело: сформовано та згрудовано автором за даними моніторингу безпекових служб ГО (2024-2025 рр.)

Аналіз виявлених деструктивних чинників (табл. 2.8) свідчить, що найчастішим вектором атак є цілеспрямований деструктивний кібервплив з боку проурядових угруповань агресора (41,6%), спрямований на дезорганізацію систем управління великих фондів. Найбільшу ж небезпеку становить загроза витоку геолокаційних та персональних даних (12,4%), яка в умовах гібридної війни безпосередньо трансформується у фізичну небезпеку для життя волонтерів та збереження матеріальних цінностей [2; 4].

Подолання зазначених викликів у межах сучасного волонтерського менеджменту вимагає негайного переходу від аматорського, хаотичного використання цифрових платформ до розробки і впровадження жорстких

корпоративних стандартів кібергігієни. Стратегічними пріоритетами модернізації менеджменту мають стати: використання зашифрованих децентралізованих каналів зв’язку (End-to-End шифрування), обов'язкове впровадження двофакторної автентифікації на всіх рівнях доступу, регулярні аудити безпеки веб-ресурсів та системна уніфікація комунікаційних протоколів усередині всієї волонтерської спільноти України.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА ПРОЄКТНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Сучасні суворі реалії довготривалого воєнного протистояння виснажливого характеру висувають безпрецедентні вимоги до стійкості третього сектору економіки. Вони вимагають негайної, кардинальної зміни управлінської парадигми функціонування волонтерського сектору — переходу від реактивної моделі ситуативного реагування («гасіння пожеж», точкові збори за запитами) до проактивного стратегічного планування, довгострокового прогнозування та системної інституційної інтеграції з державними та муніципальними інституціями національної безпеки, оборони та соціального захисту населення [3; 23]. Ситуативне волонтерство, яке відіграло вирішальну роль на перших етапах повномасштабного кризового стану, в умовах затяжної війни починає втрачати ефективність через обмеженість внутрішніх ресурсів та психологічну втому суспільства. Тому виникає об'єктивна потреба у створенні довгострокових організаційних та економічних механізмів, здатних забезпечити безперебійне функціонування волонтерських інституцій на роки наперед.

Для формування науково обґрунтованого стратегічного контуру розвитку даного сектору на період до 2030 року було введено комплексний SWOT-аналіз волонтерського руху в Україні. Цей методологічний підхід дозволяє детально згрупувати внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони) і зовнішні сили (можливості та загрози), що безпосередньо визначають майбутні вектори модернізації менеджменту (табл. 3.1).

Аналізуючи результати SWOT-аналізу, першочерговим стратегічним вектором інституційної модернізації є розробка та впровадження цільових програм підтримки волонтерської діяльності на рівні територіальних громад (ОТГ). Органам місцевого самоврядування (ОМС) в умовах фінансової децентралізації доцільно рішуче перейти від пасивного спостереження за ініціативами активістів до активного формування спільного, юридично закріпленого інституційного простору [24; 27]. Це дозволить створити надійний тил для фінансування локальних ініціатив і збалансувати ризики, пов'язані зі зниженням прямих донатів від громадян, спричинених економічним

виснаженням. Муніципальна підтримка не означає одержавлення чи втрату волонтерами своєї незалежності; навпаки, вона виступає як партнерська платформа, де громада надає ресурси, а волонтери — свою швидкість та експертизу для вирішення гострих соціальних і безпекових питань.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу стратегічних перспектив розвитку волонтерського сектору в Україні

Компоненти аналізу	Сильні сторони (Strengths — S)	Слабкі сторони (Weaknesses — W)
Внутрішні чинники	• Надвисокий рівень суспільної довіри та соціального капіталу [12]; • Тотальна цифровізація, гнучкість та миттєва адаптивність логістики [30]; • Потужна патріотична мотивація та наявність унікального кризового досвіду [19].	• Хронічне психоемоційне вигорання кадрового потенціалу (68,4% за опитуванням); • Хаотичність та сильна волатильність фінансових потоків (донатів) [9]; • Слабкий рівень правової та фінансової грамотності малих регіональних груп.
Зовнішні сили	Можливості (Opportunities — O): • Інтеграція в європейський волонтерський простір та грантові програми ЄС [10]; • Запровадження державно-приватного партнерства через соціальне замовлення [27]; • Отримання пільг та преференцій від ОМС на місцевому рівні [24].	Загрози (Threats — T): • Подальше зниження платоспроможності та наявних доходів населення України [16]; • Посилення бюрократичного тиску з боку органів контролю [14]; • Ризики цілеспрямованих ракетних та кібератак на об'єкти волонтерської інфраструктури [2].

Джерело: розроблено та структуровано автором

Проєктний механізм такої взаємодії на рівні конкретної громади повинен включати такі обов'язкові регуляторні кроки:

1. Нерухома капіталізація волонтерського руху. Надання офіційно верифікованим волонтерським організаціям та благодійним фондам об'єктів комунального майна (вільних приміщень під гуманітарні склади, волонтерські хаби, швейні майстерні, координаційні та тренінгові центри) в довгострокову оренду на пільгових умовах. Законодавче закріплення символічної плати в розмірі 1 гривня на рік дозволяє громадським організаціям спрямувати всі

залучені кошти безпосередньо на закупівлю допомоги, а не на покриття комерційних витрат на нерухомість [3]. Додатково це вирішує проблему стабільності локації, адже постійні переїзди складів негативно впливають на логістичні ланцюжки.

2. Фінансовий аутсорсинг соціальних послуг. Спільне фінансування локальних гуманітарних, реабілітаційних та адаптаційних проєктів через прозорі механізми державного соціального замовлення та виділення прямих муніципальних грантів із місцевих бюджетів [7; 25]. Громада отримує готову послугу від мотивованих волонтерів, що значно дешевше й ефективніше, ніж утримання нових бюрократичних державних установ. Такий підхід стимулює конкуренцію серед громадських організацій за якість надання послуг і дозволяє точково спрямовувати кошти туди, де державна система є неповороткою.

3. Управлінська централізація та оптимізація координації. Створення дієвих єдиних Координаційних рад при головах ОТГ із залученням лідерів місцевого волонтерського руху, представників ДСНС, ТЦК та СП, правоохоронних органів та відділів соціального захисту. Це дозволить повністю ліквідувати деструктивне явище дублювання функцій, коли кілька фондів одночасно закривають одну й ту саму потребу, а інші залишаються без уваги. Такий крок оптимізує розподіл гуманітарних вантажів та сформує синергетичний ефект взаємодії [21]. Координаційна рада стає єдиним вікном для обміну інформацією в режимі реального часу.

Другим архіважливим, стратегічним напрямом модернізації сектору є інституціоналізація комплексної системи профілактики психоемоційного вигорання та безперервного професійного розвитку волонтерських кадрів. Як було доведено емпіричними даними у другому розділі роботи, понад дві третини активістів перебувають у стані критичного виснаження ресурсів психіки через надмірне навантаження, синдром хронічної втоми та щоденне зіткнення з людським горем. Для уникнення катастрофічного кадрового колапсу волонтерські організації зобов'язані імпортувати передові HR-технології корпоративного сектору та інтегрувати у свій внутрішній повсякденний менеджмент обов'язкові жорсткі протоколи психологічного супроводу та

рекреації [19; 26]. Людський капітал є головним ресурсом волонтерського руху, і якщо не забезпечити його захист, сектор зіткнеться з кризою ліквідності кадрів, яку неможливо буде перекрити фінансовими вливаннями.

Дані заходи мають впроваджуватися у межах спеціалізованого проєкту «Стійкість волонтера», логіко-структурну матрицю якого розроблено автором для практичного впровадження у третьому секторі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Логіко-структурна матриця проєкту «Стійкість волонтера: збереження людського капіталу в кризових умовах»

Логіка проєкту	Специфікація показників	Джерела верифікації	Припущення та ризики
Загальна мета (Goal): Збереження та якісне відтворення кадрового та психоемоційного потенціалу волонтерського сектору України.	• Зниження рівня вигорання активістів на 25–30%; • Збільшення середнього життєвого циклу волонтера в організації до 2,5 років.	• Результати щорічних соціологічних моніторингів; • Статистика кадрового обліку БФ та ГО.	Стабільність безпекової ситуації, відсутність критичного погіршення макроумов.
Цілі проєкту (Purpose): Впровадження протоколів психологічного супроводу та створення мережі регіональних освітньо-рекреаційних хабів.	• Запуск 15 постійно діючих програм супервізії; • Навчання 1 500 волонтерських менеджерів та координаторів [4].	• Звіти про виконання грантових угод; • Списки сертифікованих випускників програм.	Готовність лідерів волонтерських об'єднань виділяти час на навчання персоналу.
Очікувані результати (Outputs): 1. Створено інституційні освітні платформи на базі ЗВО; 2. Проведено рекреаційні табори для виснажених активістів.	• Затверджено 5 типових навчальних модулів з кризового менеджменту [14]; • Проведено 12 рекреаційних сесій відновлення [26].	• Навчально-методичні комплекси курсів; • Накази ЗВО про впровадження програм.	Фінансова підтримка з боку міжнародних донорів (Ради Європи, ООН тощо).

Важливим елементом цього підрозділу є формування інноваційних моделей залучення людських ресурсів через диверсифікацію форматів участі. З огляду на тривалий характер війни, суттєве падіння реальної платоспроможності населення та наростаючу фізичну втому, менеджменту волонтерських організацій слід рішуче відмовитися від застарілих моделей очікування тотальної щоденної зайнятості активістів. Постійне вимагання надзусиль веде до швидкого виходу людей із руху. Замість цього доцільно впроваджувати прогресивні світові моделі «гнучкого, дискретного залучення» (micro-volunteering), які дозволяють залучати широкі верстви населення до виконання невеликих завдань:

- Дистанційне цифрове IT-волонтерство: залучення спеціалістів (програмістів, дизайнерів, таргетологів, копірайтерів, аналітиків даних) до виконання точкових короткострокових завдань безпосередньо з дому чи офісу, використовуючи сучасні хмарні середовища [30]. Це дозволяє допомагати армії, збирати аналітику чи налаштовувати кіберзахист без відриву від основної роботи, залучаючи висококваліфіковані кадри, які не можуть фізично перебувати на складах.
- Ситуативний інтелектуальний шеринг (Pro Bono): залучення висококласних юристів, бухгалтерів, аудиторів чи логістів до консультування благодійних фондів за гнучким графіком «1–2 години на тиждень». Це дозволяє радикально розширити коло учасників руху за рахунок залучення високооплачуваного, професійно зайнятого населення та осіб з обмеженою мобільністю, які бажають бути корисними державі, але мають жорсткий дефіцит вільного часу [34]. Такий підхід професіоналізує діяльність фондів та захищає їх від правових помилок.

Четвертий стратегічний напрям орієнтований на тотальну цифрову модернізацію процесів обліку, верифікації та розподілу благодійної допомоги. Проблема падіння рівня довіри серед міжнародних та внутрішніх донорів часто пов'язана з відсутністю наочної, зрозумілої та прозорої звітності. Для відновлення високих темпів фандрейзингу необхідно стимулювати розробку та впровадження відкритих національних баз даних на основі технології

розподіленого реєстру (блокчейн). Це дозволить запровадити наскрізний автоматизований трекінг гуманітарних вантажів безпосередньо від митного кордону України до кінцевого споживача (військової частини, госпіталю чи ВПО) [9; 18].

Застосування блокчейну унеможливлює підробку звітів, заміну документів чи раптове зникнення вантажів на проміжних етапах, оскільки кожна дія фіксується у децентралізованій базі без можливості її видалення чи непомітного редагування з боку адміністраторів системи. Кожен донор за допомогою унікального коду зможе відстежити шлях своєї допомоги в реальному часі. Це дозволить повністю зняти будь-які медійні чи корупційні звинувачення з боку опонентів, забезпечить стовідсоткову інституційну прозорість і радикально спростить процедури підготовки звітності перед контролюючими державними органами, мінімізуючи людський чинник та бюрократичну паперову тяганину [6; 14].

Для доведення економічної доцільності впровадження запропонованої стратегії модернізації волонтерського сектору на рівні об’єднаних територіальних громад автором було здійснено прогнозний фінансово-економічний розрахунок окупності інвестицій у волонтерську інфраструктуру. Оскільки муніципальні бюджети діють у межах обмежених фінансових ресурсів, будь-які капіталовкладення повинні мати чітке фінансове обґрунтування та доведену корисність для громади.

Припустимо, що умовна середня територіальна громада виділяє з місцевого бюджету стартові інвестиції в обсязі 1 500 000 грн на створення волонтерського хабу (ремонт приміщення, закупівля ІТ-обладнання, оплата праці 2 штатних координаторів-психологів, фінансування тренінгів для активістів).

Економічний ефект від діяльності хабу виражається у грошовому еквіваленті залученої гуманітарної допомоги, залучених міжнародних грантів та вартості безкоштовно виконаних волонтерами соціальних робіт, які інакше довелося б фінансувати безпосередньо з бюджету громади (наприклад, догляд за літніми людьми, ремонтні роботи, безкоштовний соціальний патронат, організація психологічної допомоги). Прогнозний період становить 5 років

(2026–2030 рр.). Ставка дискотування встановлена на рівні 15%, враховуючи високі макроекономічні ризики воєнного стану, інфляційні процеси та невизначеність ринкового середовища. Застосування дискотування дозволяє оцінити майбутні доходи з позиції сьогоднішньої вартості грошей, що робить розрахунки максимально точними та реалістичними для бюджетного планування.

Прогнозні грошові потоки за роками становлять:

- 2026 рік: очікується отримання ефекту на суму 450 000 грн (приведена вартість з урахуванням чинника часу та дискотування — 391 304 грн);
- 2027 рік: очікується отримання ефекту на суму 600 000 грн (приведена вартість з урахуванням чинника часу та дискотування — 453 686 грн);
- 2028 рік: очікується отримання ефекту на суму 850 000 грн (приведена вартість з урахуванням чинника часу та дискотування — 558 880 грн);
- 2029 рік: очікується отримання ефекту на суму 1 100 000 грн (приведена вартість з урахуванням чинника часу та дискотування — 628 931 грн);
- 2030 рік: очікується отримання ефекту на суму 1 350 000 грн (приведена вартість з урахуванням чинника часу та дискотування — 671 174 грн).

Загальна сума всіх приведених грошових потоків за прогнозний п'ятирічний період складає 2 703 975 грн. Відповідно, чиста приведена вартість (NPV) даної стратегії є додатною і становить +1 203 975 грн, а загальний показник рентабельності інвестицій (ROI) досягає 80,27%. Це переконливо доводить, що капіталовкладення є економічно виправданими, оскільки сукупна корисність для громади суттєво перевищує початкові витрати місцевого бюджету.

Проведені перспективні розрахунки фінансово-економічної ефективності об’єктивно підтверджують високу доцільність фінансування волонтерської інфраструктури органами місцевого самоврядування. Кожна гривня, вкладена бюджетом ОТГ у розвиток волонтерського хабу, повертається громаді у вигляді залучених зовнішніх ресурсів, матеріальних цінностей та безкоштовних послуг з коефіцієнтом 1,80 [3; 27]. Для органів місцевої влади це прямий інструмент мультиплікації бюджетних коштів через соціальну активність громадян.

Нарешті, п'ятий стратегічний орієнтир полягає у завчасній розробці дорожньої карти післявоєнної адаптації та конверсії («демобілізації») волонтерського руху. Після досягнення перемоги та завершення бойових дій розгалужена національна інфраструктура третього сектору з унікальним логістичним, фінансовим та людським капіталом у жодному разі не повинна зникнути або занепасти, оскільки це призведе до втрати колосального суспільного ресурсу.

Стратегічне завдання держави та суспільства — плавно переорієнтувати цей гігантський потенціал на процеси повоєнного відновлення, інклюзивної відбудови зруйнованих міст, соціальної, ментальної та професійної реабілітації ветеранів війни, підтримки їхнього підприємницького потенціалу та розвитку інститутів місцевої безпосередньої демократії [12; 32]. Волонтерські мережі мають трансформуватися в інститути громадського контролю, агенції регіонального розвитку та центри соціальної інтеграції. Таким чином, волонтерство виконає роль надійного містка для переходу країни від воєнного стану до сталого, стабільного та мирного демократичного розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади, проведено аналіз сучасного стану та запропоновано практичні рішення для розвитку волонтерської діяльності в Україні в умовах воєнного стану. Результати дослідження дозволяють сформулювати такі основні висновки.

Через війну волонтерський рух в Україні змінився докорінно. Він перетворився зі звичайної благодійності на чітку й гнучку систему швидкого реагування на кризи. Волонтерський сектор став важливою опорою для держави та невід'ємною частиною системи національної безпеки й оборони. У роботі виділено та охарактеризовано чотири основні моделі управління волонтерами: централізовану (ієрархічну), децентралізовану (мережеву), проєктну та змішану.

Статистичні дані підтверджують, що за останні роки відбулося дві хвилі активізації суспільства: перша під час пандемії, друга — після початку повномасштабної війни. Пік зростання кількості організацій припав на 2022 рік, коли кількість офіційно зареєстрованих благодійних фондів зросла на 44,47%, а офіційний Реєстр волонтерів збільшився у понад 13 разів, досягнувши позначки у 14 920 осіб. Проте у 2024-2025 роках темпи реєстрації уповільнилися, а обсяги зборів зменшилися зі 112,3 млрд грн у 2023 році до 81,2 млрд грн у 2025 році. Це свідчить про фінансову втому населення та вказує на те, що волонтерському сектору потрібно переходити від кількості до якості — об'єднувати зусилля та професійніше керувати процесами.

На основі вивчення мотивації та проблем волонтерів за допомогою опитування 420 респондентів було визначено психологічний стан та труднощі учасників руху. Виявлено тривожну тенденцію: 68,4% опитаних постійно відчувають емоційне вигорання та фізичну втому. Також волонтери гостро відчувають брак грошей та ресурсів (59,1%) і стикаються зі складними бюрократичними процедурами під час підготовки звітності (34,6%). Головним рішенням цих проблем є повна цифровізація, яка передбачає використання сучасних банківських сервісів для зборів, месенджерів для логістики та спеціальних програм для управління завданнями.

Для підтримки волонтерського руху запропоновано комплекс конкретних стратегічних рішень. По-перше, необхідно розробити програми підтримки волонтерів на рівні громад через надання пільгової оренди приміщень та залучення до виконання соціальних замовлень. По-друге, доцільно запровадити проєкт «Стійкість волонтера», який передбачає психологічну підтримку активістів та залучення людей на короткий час під конкретні завдання за принципом мікроволонтерства. На основі економічних розрахунків доведено, що створення волонтерських хабів у громадах є фінансово вигідним: чиста приведена вартість проєкту є додатною і становить понад 1,2 млн грн, а рівень окупності інвестицій досягає 80,27%. Крім того, створено план післявоєнного переведення волонтерських логістичних та людських ресурсів на мирні цілі — відбудову міст, відновлення економіки та допомогу ветеранам у поверненні до цивільного життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Т. В. Мотиваційні чинники участі молоді у волонтерських проєктах під час кризи. *Соціологічні студії*. 2023. № 2 (23). С. 14–21.
2. Баранова В. Г. Правовий режим воєнного стану: виклики для неурядових організацій. *Часопис Київського університету права*. 2024. № 1. С. 89–94.
3. Безпартійний М. Г. Соціально-економічна стійкість громадянського суспільства в умовах безпекових загроз. *Економічний вісник*. 2024. Вип. 42. С. 105–112.
4. Булава М. В. Розвиток волонтерського менеджменту в умовах воєнного стану : кваліфікаційна магістерська робота ; спец. 073 «Менеджмент» / наук. керівник В. М. Нагаєв. Харків : ДБТУ, 2025. 62 с.
5. Васильєв О. А. Особливості трансформації соціальних інститутів в період пандемії. *Український соціум*. 2021. № 3. С. 45–58.
6. Волонтерський рух в Україні: інституціоналізація та цифрові тренди : аналітична доповідь / за ред. Ю. П. Гаврилової. Київ : НІСД, 2024. 112 с.
7. Гончаренко М. В. Податкове стимулювання благодійної діяльності: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Фінанси України*. 2023. № 7. С. 54–68.
8. Державна податкова служба України: офіційний вебпортал. Статистика Реєстру волонтерів. URL: https://tax.gov.ua/ (дата звернення: 15.05.2026).
9. Діджиталізація та фандрейзинг в умовах затяжної війни: нові інструменти довіри / за ред. І. Б. Козака. Львів : Світ, 2025. 165 с.
10. Європейські стандарти громадської участі в процесах прийняття рішень: рекомендації для України. Проєкт Ради Європи. Київ, 2024. 76 с.
11. Закон України «Про волонтерську діяльність» від 19.04.2011 № 3236-VI (із змінами та доповненнями, внесеними згідно із Законами станом на 2024–2025 рр.). *Відомості Верховної Ради України*.
12. Звіт про розвиток культури благодійності в Україні (2022–2024). Благодійний фонд «Загорій Фонд». Київ, 2024. 48 с.

13. Іванова Л. М. Проєктний менеджмент у діяльності неприбуткових організацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 4. С. 120–128.

14. Інноваційні технології в управлінні третім сектором економіки: зб. наук. праць. Харків : ХНУ, 2025. 210 с.

15. Кравченко О. В. Соціальна робота з молоддю: волонтерські ініціативи в умовах біогенних загроз. *Вісник Уманського національного університету садівництва*. 2021. № 1. С. 74–79.

16. Крисоватий А. І. Економічні та гуманітарні аспекти кризового менеджменту. *Світ фінансів*. 2025. № 2. С. 7–19.

17. Маслова А. В. Волонтерська діяльність як засіб підтримки солідарності серед молоді : кваліфікаційна робота магістра ; спец. 232 «Соціальне забезпечення» / наук. керівник О. С. Тупчій. Умань : Уманський НУС, 2024. 45 с.

18. Митний кодекс України: спрощення для гуманітарних вантажів в умовах війни. *Офіційний вісник України*. 2024. № 18. С. 34–41.

19. Моисеєв В. В. Психологічні аспекти цивільної стійкості під час воєнних дій. *Психологічний журнал*. 2024. Т. 10, № 3. С. 112–119.

20. Нагаєв В. М. Стратегічний менеджмент в умовах макроекономічної нестабільності: навчальний посібник. Харків : ДБТУ, 2022. 254 с.

21. Нагаєв В. М., Ткаченко О. П. Інноваційні моделі кризового менеджменту в третьому секторі економіки. *Менеджмент та адміністрання в умовах воєнних викликів : зб. наук. праць*. Харків, 2025. С. 112–118.

22. Офіційний сайт Платформи відкритих даних «OpenDataBot». Динаміка реєстрації благодійних фондів в Україні. URL: https://opendatabot.ua/ (дата звернення: 20.05.2026).

23. Пашко П. В. Ресурсне забезпечення національної безпеки: роль громадського сектору. *Економіка України*. 2024. № 5. С. 44–59.

24. Проєкт Ради Європи «Зміцнення громадської участі в демократичному процесі прийняття рішень в Україні». Методичні рекомендації. Київ, 2024. 88 с.

25. Соколовська А. М. Оцінка податкових пільг для благодійних організацій під час воєнного стану. *Наукові праці НДФІ*. 2024. № 2. С. 33–48.

26. Ткаченко О. П. Емоційне вигорання в професійній та волонтерській діяльності: методи профілактики. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 201–209.

27. Тупчій О. С. Соціальне забезпечення та роль інститутів громадянського суспільства у мінімізації безпекових ризиків для молоді. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 58. URL: https://economyandsociety.in.ua/ (дата звернення: 12.04.2026).

28. Тупчій О. С., Маслова А. В. Моніторинг соціальних потреб молоді у прифронтових регіонах. *Збірник тез Уманського НУС*. 2024. С. 15–17.

29. Федоренко О. В. Мережеві структури в сучасному громадянському суспільстві. *Політичний менеджмент*. 2023. № 3. С. 88–96.

30. Цифровізація третього сектору: як технології рятують життя під час війни / за ред. А. М. Шандара. Київ : ЦЕДЕМ, 2025. 142 с.

31. Чернов А. М. Корпоративна соціальна відповідальність та гібридні моделі благодійності. *Економічні інновації*. 2025. Т. 27, № 1. С. 134–142.

32. Шандар А. М., Заволович Я. Ю. Роль волонтерства в контексті розв’язання соціальних проблем: Кейс України. *Збірник тез науково-практичної конференції*. 2023. С. 129–131.

33. Школа волонтерів : навчальний посібник / за ред. О. В. Козака. Київ : ГІЦ, 2016. 128 с.

34. Шіп Т. Управління волонтерськими ресурсами: міжнародні стандарти. *Міжнародний гуманітарний журнал*. 2020. № 4. С. 12–19.

35. Шумакова О. С. Сучасні підходи до професійної підготовки студентів-волонтерів. *Педагогічний дискурс*. 2022. Вип. 31. С. 349–352.

Ю