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 БАКАЛАВРА

БЛАГОДІЙНІ ФОНДИ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконав – студент
4 курсу, групи 41-сз
освітньої програми
«Соціальне забезпечення»
спеціальності 232 «Соціальне забезпечення»
Лукацький Іван Миколайович

Науковий керівник – д.е.н., професор
Чернега Інна Іванівна

Умань – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Освітня програма «Соціальне забезпечення»
Спеціальність 232 «Соціальне забезпечення»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту___ Лукацькому Івану Миколайовичу_____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Благодійні фонди в системі соціальної роботи»

керівник роботи__Чернега Інна Іванівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від "___"_____20___ року №_____

2. Строк подання студентом роботи_____

3. Вихідні дані до роботи: комплекс нормативно-правових, статистичних, аналітичних та науково-теоретичних матеріалів, а саме: Конституція України, Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства соціальної політики України; офіційні статистичні дані та державні звіти: статистичні збірники та експрес-випуски Державної служби статистики України, аналітичні доповіді Національної соціальної сервісної служби України, звітні дані Міністерства соціальної політики; щорічні звіти та аналітичні огляди ІСАР «Єднання», результати соціологічних опитувань Центру Разумкова та матеріали науково-практичних конференцій, наукові статті провідних науковців.

4. Перелік питань, які потрібно розробити
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БЛАГОДІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ.
2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ ЯК СУБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.
3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ ІЗ ДЕРЖАВНИМИ ІНСТИТУЦІЯМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ.

5. Перелік графічного матеріалу
__4 таблиці, 8 рисунків_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	23.09.2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	24.09.2025	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	26.09.2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	30.09.2025 25.10.2025 2025–2026 рр.	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	15.11.2025	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	02.02.2026 25.03.2026 25.04.2026 10.05.2026	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	22.05.2026	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	25.05.2026	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	06.06.2026	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.06.2026	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	10.06.2026	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	10.06.2026	
13.	Одержання рецензії	10.06.2026	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	17.06.2026	

Студент _____ **Лукацький І.М.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Чернега І.І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Реферат
на кваліфікаційну роботу бакалавра
факультету економіки, підприємництва та інформаційних технологій
Уманського національного університету
Лукацького Івана Миколайовича
«Благодійні фонди в системі соціальної роботи»

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Інформаційну базу бакалаврської роботи становить комплекс нормативно-правових, статистичних, аналітичних та науково-теоретичних матеріалів, а саме: Конституція України, Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства соціальної політики України; офіційні статистичні дані та державні звіти: статистичні збірники та експрес-випуски Державної служби статистики України, аналітичні доповіді Національної соціальної сервісної служби України, звітні дані Міністерства соціальної політики; щорічні звіти та аналітичні огляди ІСАР «Єднання», результати соціологічних опитувань Центру Разумкова та матеріали науково-практичних конференцій, наукові статті провідних науковців.

Загальний обсяг роботи складає 51 сторінку. Робота містить 4 таблиці та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

Мета дослідження — теоретично обґрунтувати та практично проаналізувати місце, специфіку й інноваційний технологічний інструментарій благодійних фондів як суб'єктів сучасної системи соціальної роботи, а також визначити стратегічні напрями оптимізації їхньої взаємодії з державними інституціями.

Об'єкт дослідження — благодійні фонди в загальній структурі та інфраструктурі сучасної системи соціальної роботи.

Предмет дослідження — специфіка, організаційно-економічні механізми, інструменти ресурсозабезпечення та технології надання соціальної допомоги благодійними фондами, а також напрями їхньої взаємодії з державними органами.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади дослідження благодійної діяльності у соціальній роботі.

У другому розділі проведено практичний аналіз діяльності благодійних фондів як суб’єктів соціального захисту на сучасному етапі.

У третьому розділі визначено напрями оптимізації та перспективи взаємодії благодійних фондів із державними інституціями соціальної сфери.

Резюме: *У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади дослідження благодійної діяльності у соціальній роботі, проведено практичний аналіз діяльності благодійних фондів як суб’єктів соціального захисту на сучасному етапі, визначено напрями оптимізації та перспективи взаємодії благодійних фондів із державними інституціями соціальної сфери.*

Ключові терміни: *благодійні фонди, соціальна робота, благодійна діяльність, соціальний захист, соціальна допомога, волонтерський менеджмент.*

Summary: *The qualification work explores the theoretical and methodological principles of researching charitable activities in social work, conducts a practical analysis of the activities of charitable foundations as subjects of social protection at the current stage, identifies areas of optimization and prospects for the interaction of charitable foundations with state institutions of the social sphere.*

Key terms: *charitable foundations, social work, charitable activities, social protection, social assistance, volunteer management.*

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БЛАГОДІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ 9

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ ЯК СУБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ 20

2.1. Специфіка, напрями та технології надання соціальної допомоги благодійними фондами в умовах подолання кризових станів 20

2.2. Особливості соціальної роботи благодійних організацій з вразливими категоріями населення (ВПО, особи з інвалідністю, ветерани та їхні родини) 26

2.3. Ресурсозабезпечення та джерела фінансування діяльності благодійних фондів: фандрейзинг, грантові програми та волонтерський менеджмент 30

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ ІЗ ДЕРЖАВНИМИ ІНСТИТУЦІЯМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ 37

ВИСНОВКИ 44

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 47

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими тривалим кризовим станом, масштабними воєнними діями та руйнуванням соціально-економічної інфраструктури. Наслідком цих процесів стало різке збільшення кількості громадян, які опинилися у складних життєвих обставинах (СЖО) та потребують негайної реінтеграції, соціального захисту й підтримки. Очевидно, що класична державна система соціальної допомоги, попри її системність, подекуди стикається з інституційними обмеженнями, бюджетним дефіцитом та бюрократичними бар'єрами, які знижують оперативність реагування на гострі запити вразливих верств населення.

У цих умовах особливої ваги набуває діяльність недержавного сектору, зокрема благодійних фондів. Протягом останніх років відбулася кардинальна трансформація благодійних організацій: від суб'єктів надання хаотичної, спорадичної гуманітарної чи фінансової допомоги вони еволюціонували до статусу професійних, технологічних та високоефективних операторів соціальних послуг. Сучасні БФ демонструють високу мобільність, гнучкість, здатність залучати значні обсяги міжнародного донорського капіталу та впроваджувати інноваційні соціальні технології (такі як цифровий кейс-менеджмент, мобільні хаби, програми професійного перенавчання).

Водночас потенціал взаємодії благодійних фондів із державними інституціями соціальної сфери наразі реалізований не повністю через неузгодженість організаційних культур, проблеми нормативно-правового регулювання соціального замовлення та відсутність єдиного цифрового контуру для обміну даними. Необхідність теоретичного осмислення нових моделей ресурсозабезпечення благодійних фондів, імплементації ними міжнародних стандартів якості (зокрема CHS та Sphere) та визначення перспектив міжсекторального партнерства зумовлюють високу актуальність теми бакалаврської роботи.

Мета дослідження — теоретично обґрунтувати та практично проаналізувати місце, специфіку й інноваційний технологічний інструментарій благодійних фондів як суб'єктів сучасної системи соціальної роботи, а також визначити стратегічні напрями оптимізації їхньої взаємодії з державними інституціями.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання:**

- ✓ дослідити теоретико-методологічні засади дослідження благодійної діяльності у соціальній роботі;
- ✓ здійснити практичний аналіз діяльності благодійних фондів як суб’єктів соціального захисту на сучасному етапі;
- ✓ дослідити специфіку, напрями та технології надання соціальної допомоги благодійними фондами в умовах подолання кризових станів;
- ✓ дослідити особливості соціальної роботи благодійних організацій з вразливими категоріями населення (ВПО, особи з інвалідністю, ветерани та їхні родини);
- ✓ провести дослідження ресурсозабезпечення та джерел фінансування діяльності благодійних фондів: фандрейзингу, грантових програм та волонтерського менеджменту;
- ✓ визначити напрями оптимізації та перспективи взаємодії благодійних фондів із державними інституціями соціальної сфери.

Об'єкт дослідження — благодійні фонди в загальній структурі та інфраструктурі сучасної системи соціальної роботи.

Предмет дослідження — специфіка, організаційно-економічні механізми, інструменти ресурсозабезпечення та технології надання соціальної допомоги благодійними фондами, а також напрями їхньої взаємодії з державними органами.

Методи дослідження. Для розв'язання визначених завдань застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: компаративний та історичний аналіз (для відстеження еволюції інституту благодійності);

системно-структурний підхід (при описі моделей менеджменту БФ); аналіз статистичних даних та контент-аналіз звітів некомерційного сектору (для дослідження структури фінансування); метод моделювання (при розробці алгоритмів цифрової взаємодії державних і недержавних суб'єктів).

Інформаційну базу бакалаврської роботи становить комплекс нормативно-правових, статистичних, аналітичних та науково-теоретичних матеріалів, а саме: Конституція України, Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства соціальної політики України; офіційні статистичні дані та державні звіти: статистичні збірники та експрес-випуски Державної служби статистики України, аналітичні доповіді Національної соціальної сервісної служби України, звітні дані Міністерства соціальної політики; щорічні звіти та аналітичні огляди ICAP «Єднання», результати соціологічних опитувань Центру Разумкова та матеріали науково-практичних конференцій, наукові статті провідних науковців.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що сформульовані висновки, аналітичні таблиці та алгоритми кейс-менеджменту можуть бути використані практикуючими менеджерами благодійних фондів для підвищення ефективності фандрейзингу та імплементації стандартів CHS. Матеріали дослідження також можуть слугувати базою для розробки спецкурсів з міжсекторальної взаємодії для студентів спеціальності «Соціальна робота» та програм підвищення кваліфікації державних службовців соціальної сфери.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БЛАГОДІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ

Трансформація соціально-економічного простору України в умовах воєнного стану та початкового періоду повоєнного відновлення актуалізувала пошук нових, гнучких інструментів підтримки вразливих верств населення. У складній архітектурі сучасного соціального захисту особливе місце посідає третій сектор (non-profit sector), базовим елементом якого є благодійні організації [3 – 9; 44].

У сучасній соціогуманітарній дискусії розмежування понять «благодійність», «філантропія», «меценатство» та «спонсорство» залишається дискусійним питанням, оскільки в повсякденній практиці ці терміни часто використовуються як синоніми. Процес інституціоналізації соціальної роботи вимагає чіткої концептуалізації цих дефініцій [17; 22; 23; 44]:

- Філантропія розглядається як загальногуманітарне явище, що виражається у любові до людей, людинолюбстві та є загальною філософською основою безкорисливої допомоги. Вона спрямована на усунення корінних причин суспільних проблем (наприклад, фінансування глобальних медичних досліджень).
- Благодійність (charity) є практичним, інструментальним проявом філантропії, орієнтованим на вирішення конкретних, часто локальних чи індивідуальних проблем тут і зараз (надання безкоштовних гарячих обідів бездомним чи закупівля ковдр для біженців).
- Меценатство має вужчу специфіку — це добровільна діяльність у сферах розвитку культури, освіти, мистецтва та науки, яка не пов'язана напряму з наданням базових соціальних послуг.
- Спонсорство взагалі лежить у площині маркетингових комунікацій, оскільки передбачає надання ресурсів у обмін на рекламу чи просування бренду спонсора, що суперечить принципу безкорисливості.

Отже, у фокусі соціальної роботи благодійні фонди виступають саме як інструмент інституціоналізованої благодійності, оскільки їхня мета — не просто декларація гуманізму (філантропія) чи підтримка мистецтва (меценатство), а цілеспрямоване втручання у життєву ситуацію клієнта для мінімізації його вразливості.

Генезис поняття «благодійність» в економічній та соціологічній літературі традиційно пов'язують із добровільним наданням допомоги тим, хто її потребує, що не передбачає отримання комерційного прибутку чи політичних преференцій. Проте у контексті сучасної соціальної роботи благодійність розглядається не як стихійне виявлення філантропії, а як інституціоналізована, системна діяльність, спрямована на мінімізацію соціальних ризиків та капіталізацію людського потенціалу [35; 45].

Базовим нормативно-правовим актом, що регулює діяльність недержавних суб'єктів у цій сфері, є Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [19]. Відповідно до законодавства, благодійною організацією є юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній або декількох сферах як основну мету її діяльності.

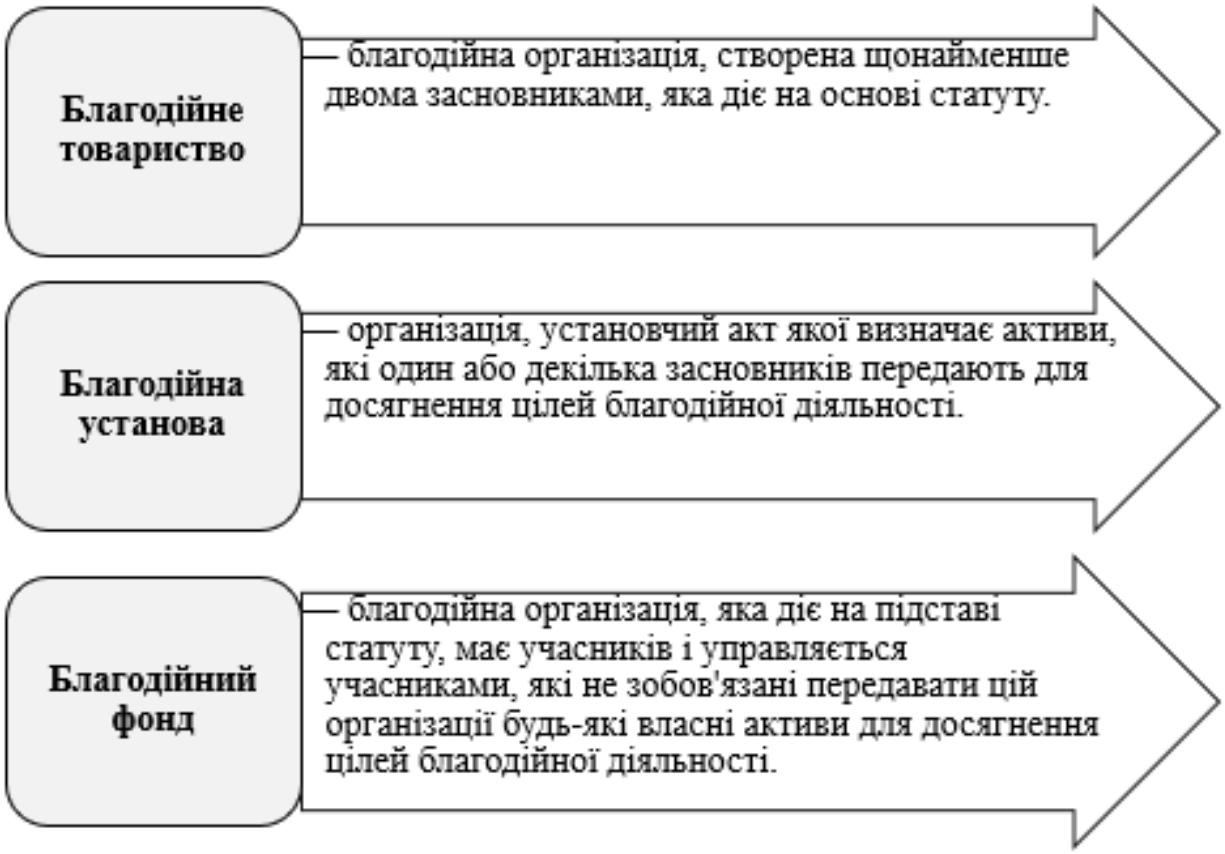


Рис. 1.1. Організаційно-правові форми благодійних організацій

Отже, як ми бачимо із рисунка 1.1, Закон [19] чітко розмежовує три ключові організаційно-правові форми благодійних організацій, а саме: благодійне товариство, благодійна установа, благодійний фонд.

У межах соціальної роботи саме благодійні фонди виявляють найвищу операційну гнучкість, оскільки їхня структура дозволяє акумулювати як внутрішні фінансові ресурси (донати, благодійні внески), так і зовнішню донорську допомогу (міжнародні гранти) без жорсткої прив'язки до первинного капіталу засновників [34; 35].

У науковій літературі класифікація благодійних фондів здійснюється за кількома суттєвими критеріями [23; 27; 32; 40] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація благодійних фондів за критеріями

Критерій класифікації	Тип благодійного фонду	Операційна специфіка в соціальній роботі
За територіальним масштабом	• Міжнародні • Національні • Локальні (місцеві)	Масштабування програм: від глобальних гуманітарних місій до точкової допомоги в межах однієї територіальної громади.
За джерелами фінансування	• Корпоративні • Сімейні (приватні) • Публічні (фандрейзингові)	Ступінь автономії: від фінансування за рахунок одного бенефіціара до масового залучення дрібних внесків (краудфандинг).
За спрямованістю діяльності	• Операційні • Грантодавчі	Операційні фонди самостійно реалізують соціальні проєкти; грантодавчі — фінансують ініціативи інших неурядових організацій.

Джерело: сформовано автором на основі теоретичного аналізу джерел

Регулювання діяльності фондів також координується Податковим кодексом України, який визначає умови набуття статусу неприбутковості (зокрема, внесення до Реєстру неприбуткових установ та організацій), та Законом України «Про соціальні послуги» [20], який легітимізує благодійні фонди як повноправних суб'єктів надання соціальних послуг громадянам, які перебувають у складних життєвих обставинах [40; 42; 44].

Сучасна система соціальної роботи в Україні тривалий час функціонувала в межах патерналістської моделі, де монопольним надавачем послуг та головним розпорядником фінансових ресурсів виступала держава. Проте процеси децентралізації, що розпочалися у 2014 році, а також масштабні гуманітарні виклики після 2022 року, зумовили перехід до плюралістичної (змішаної) моделі соціальної політики. У цій моделі державні

установи, органи місцевого самоврядування та благодійні фонди діють як взаємодоповнюючі інститути [37].

Інституційне місце благодійних фондів у системі соціальної роботи визначається їхньою унікальною здатністю заповнювати «провали держави» (state failures). Державна система соціального захисту через високий рівень бюрократизації, жорсткість бюджетного планування та нормативну обмеженість не завжди здатна оперативно реагувати на появу нових мікрогруп потребуючих або специфічних індивідуальних запитів. Натомість благодійні фонди, не пов’язані казначейськими процедурами, мають можливість запускати пілотні проєкти соціальної підтримки впродовж кількох днів [31].

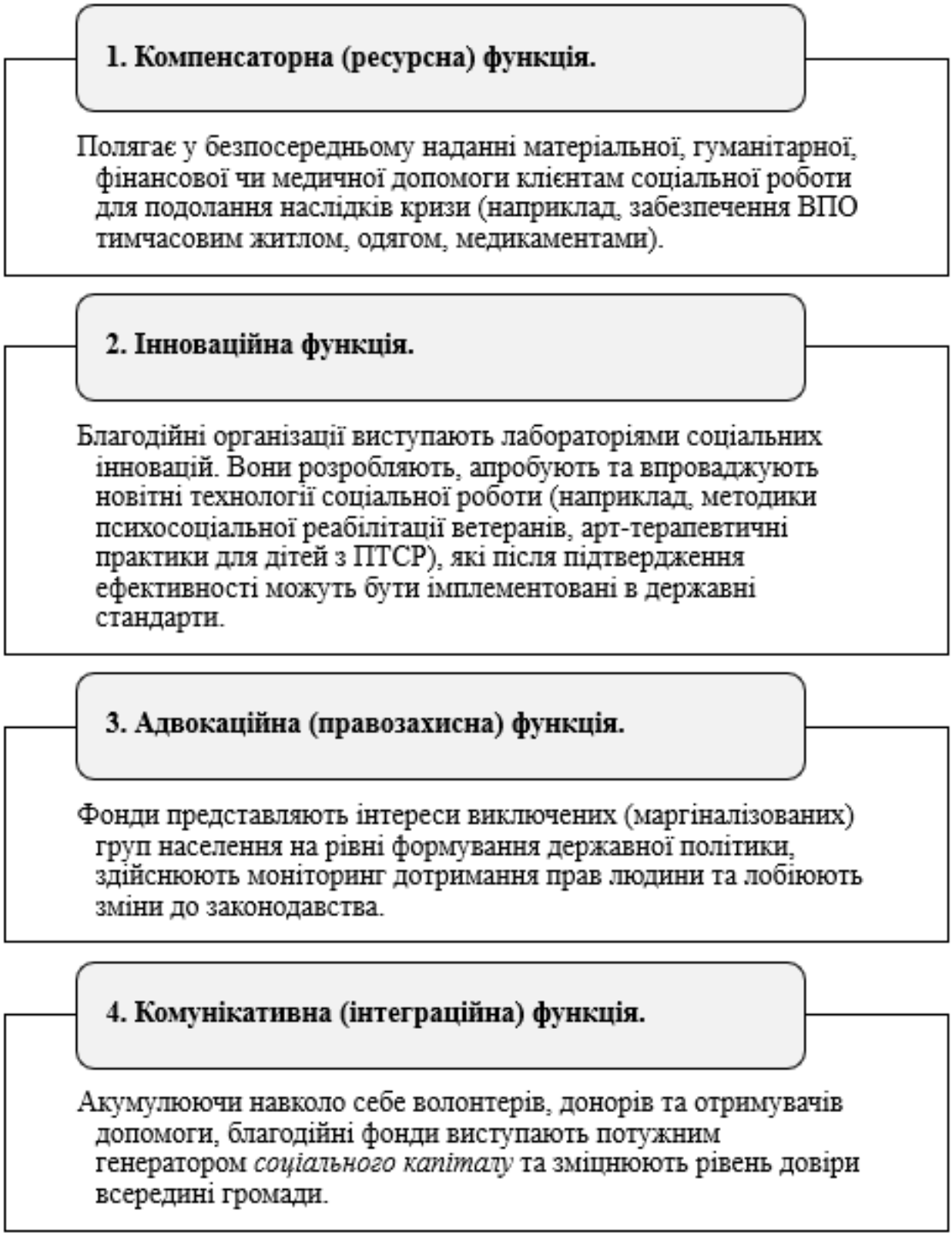


Рис. 1.2. Функції благодійних фондів

Отже, у площині практичної соціальної роботи діяльність благодійних організацій структурується навколо кількох взаємопов'язаних векторів. По-

перше, це компенсаторне забезпечення, яке фокусується на швидкому наданні постраждалим особам житлових, фінансових чи медичних ресурсів для локалізації кризового стану. По-друге, це інноваційний вектор, де некомерційні структури діють як розробники новітніх технологій інтервенції (від специфічної реабілітації ветеранів до роботи з дитячим ПТСР), котрі згодом запозичуються державними установами. Правозахисний аспект діяльності фондів відображає їхню адвокаційну функцію, спрямовану на захист інтересів дискримінованих груп у процесі формування державної політики. Зрештою, інтеграційний вектор діяльності дає змогу фондам акумулювати зусилля донорів та волонтерів, що трансформує їх на ефективні інструменти формування соціального капіталу на локальному рівні [41].

Важливий теоретичний аспект: Благодійні фонди в системі соціальної роботи переходять від архаїчної концепції «роздачі милостині» до концепції «Empowerment» (активізації/надання сили). Головною метою їхнього втручання стає не консервація залежності клієнта від допомоги, а формування у нього навичок самостійного подолання життєвих труднощів та успішної реінтеграції в соціум [25].

Аналізуючи інституційне місце благодійних фондів, варто звернутися до концепції «непрофітного неспроможного стану» (Nonprofit Failure Theory) Л. Саламона [38]. Автор стверджує, що третій сектор, попри свою гнучкість, має внутрішні вразливості, які обмежують його самостійний безпековий потенціал у соціальній роботі. У контексті функціонування вітчизняних благодійних фондів станом на 2025–2026 роки ці обмеження виявляються у таких специфічних деструкціях [18]:

1. Філантропічна недостатність (Philanthropic insufficiency). Благодійні фонди неспроможні генерувати ресурси у масштабах, достатніх для покриття всіх соціальних потреб держави, особливо під час затяжних криз. Обсяг приватних донатів має хвилеподібну динаміку і тенденцію до зниження через втомленість донорів (*donor fatigue*).

2. Філантропічний партикуляризм (Philanthropic particularism). Схильність фондів та їхніх бенефіціарів обирати лише «популярні» або емоційно привабливі категорії клієнтів (наприклад, допомога дітям чи тваринам), тоді як менш ре things (як-от ресоціалізація осіб, звільнених з місць позбавлення волі, чи робота з хронічними алко- та наркозалежними) залишаються поза увагою благодійників.

3. Філантропічний патерналізм (Philanthropic paternalism). Ризик того, що великі донори чи керівництво фонду самостійно визначають, яка саме допомога потрібна громаді, не враховуючи реального моніторингу потреб клієнтів на місцях.

Ці бар'єри доводять, що благодійні фонди не можуть повністю замінити державну систему соціального захисту. Їхня ефективність максимізується лише тоді, коли вони діють як елемент інтегрованого соціального менеджменту, де державні органи забезпечують базові гарантії та стандартизацію, а фонди — інноваційність та адресність.

Дослідження інституту благодійності вимагає аналізу його історичних витоків. На українських теренах традиції благодійності мають глибоке коріння, починаючи від княжої філантропії (запровадження десятини Володимиром Великим, розбудова притулків Ярославом Мудрим), козацького братства (фінансування шпиталів та шкіл) і закінчуючи потужним меценатським рухом XIX — початку XX століття (родини Терещенків, Ханенків, Симиренків). Радянський період штучно перервав цей розвиток, монополізувавши соціальну сферу та задекларувавши відсутність підґрунтя для благодійності через «повне подолання бідності». Відродження третього сектору розпочалося лише в 1990-х роках із набуттям Україною незалежності [9].

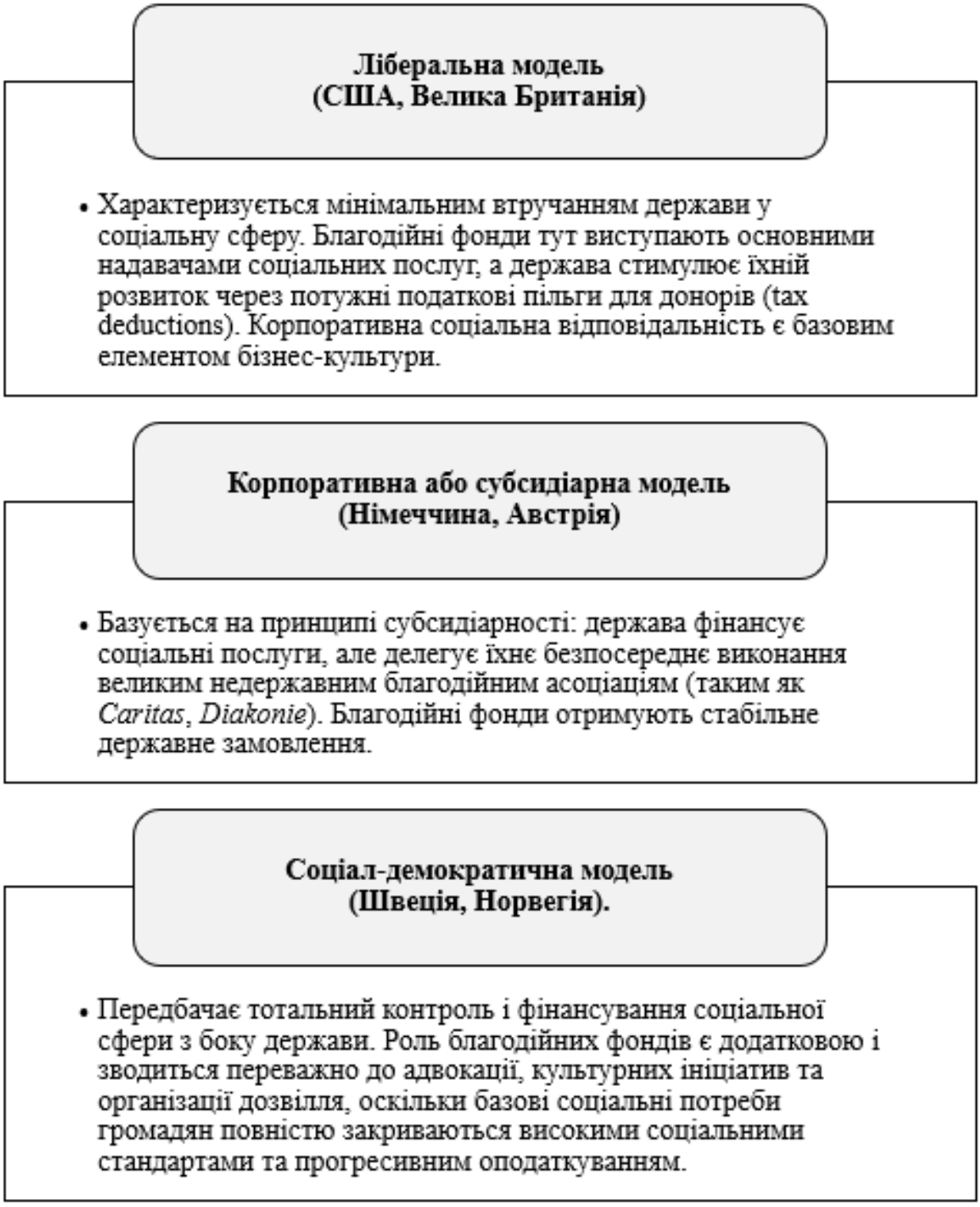


Рис. 1.3. Моделі взаємодії держави та благодійного сектору згідно до зарубіжного досвіду

Отже, ефективна розбудова вітчизняного інституту соціальної допомоги неможлива без урахування світових трендів міжсекторального партнерства.

Традиційно в науковій літературі виокремлюють такі вектори організації цієї взаємодії:

Ліберальний вектор (притаманний США та Великій Британії), де держава мінімізує свій фіскальний тиск в обмін на самоорганізацію громадянського суспільства. Благодійні фонди стають головними провайдерами соціальних послуг, а механізми податкового стимулювання мотивують великий бізнес інвестувати у благодійність.

Субсидіарний вектор (характерний для Австрії та Німеччини), в основі якого лежить делегування повноважень. Бюджетне фінансування спрямовується великим профільним асоціаціям, що гарантує високу якість послуг на місцях і стабільність бюджетів самих фондів.

Соціал-демократичний вектор (актуальний для країн Скандинавії), де максимальний обсяг зобов'язань покладено на державний апарат. Потреби громадян задовольняються централізовано завдяки прогресивній системі оподаткування, тому благодійний сектор реалізує себе здебільшого у сфері дозвілля, культури та захисту прав окремих спільнот.

Сучасні світові та вітчизняні тенденції розвитку некомерційного сектору демонструють поступове розмивання класичних меж між чистим бізнесом і чистою благодійністю. У практику соціальної роботи благодійних фондів активно впроваджується концепція соціального підприємництва (social entrepreneurship) [11].

Зарубіжний досвід (зокрема країн ЄС) свідчить, що найбільш фінансово стійкими є ті фонди, які створюють власні соціальні підприємства (майстерні, кав'ярні, пекарні, де працюють особи з інвалідністю чи мами-одиначки). Отриманий прибуток повністю реінвестується у статутну благодійну діяльність фонду. Це дозволяє організаціям подолати «грантову залежність» від міжнародних фондів та сформувати прогнозований бюджет для довгострокових соціальних програм [4 - 8].

В Україні цей тренд перебуває на стадії активного нормативного та практичного формування, що відкриває широкі перспективи для міжсекторального моделювання [42].

Для сучасної України найбільш релевантною є німецька модель субсидіарності, адаптована до умов обмежених бюджетних ресурсів. Механізм соціального замовлення, за якого органи місцевого самоврядування на конкурсній основі закуповують соціальні послуги у благодійних фондів за кошти місцевих бюджетів, дозволяє раціонально використовувати ресурси та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Таким чином, зарубіжний досвід доводить, що ефективність системи соціальної роботи досягається не конкуренцією між державним та благодійним секторами, а їхнім глибоким інституційним партнерством.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ ЯК СУБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

2.1. Специфіка, напрями та технології надання соціальної допомоги благодійними фондами в умовах подолання кризових станів

Емпіричний зріз функціонування третього сектору в Україні протягом 2022–2026 рр. унаочнив радикальну зміну парадигми діяльності благодійних фондів. За умов тривалого безпеково-економічного та гуманітарного шоку діяльність фондів переросла межі класичного безсистемного волонтерства й трансформувалася у високотехнологічну індустрію надання соціальних послуг, яка діє за міжнародними стандартами кризисного менеджменту (Crisis Management) [44].

Ефективність сучасних технологій соціальної допомоги, що реалізуються благодійними фондами, безпосередньо корелює з рівнем їхньої інтеграції в загальну державну систему соціального захисту. В умовах подолання масштабних кризових станів благодійних фондів діють не ізольовано, а в межах концепції міжсекторальної взаємодії (трипартизму), яка передбачає синергію зусиль органів державної влади (перший сектор), комерційних структур (другий сектор) та інститутів громадянського суспільства (третій сектор) [22].

Правовим та організаційним підґрунтям такої взаємодії виступають Закони України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [19] та «Про соціальні послуги» [20]. Практична реалізація цього підходу здійснюється через укладання меморандумів про співпрацю між благодійними фондами та місцевими органами соціального захисту населення (управліннями праці та соцзахисту, центрами надання адміністративних послуг — ЦНАП).

Характерною рисою діяльності благодійних фондів у поточному періоді є участь у регіональних координаційних гуманітарних штабах та кластерах.

Застосування кластерної системи (впровадженої за стандартами ООН) дозволяє чітко розподілити сфери відповідальності між державними установами та неурядовими організаціями у таких секторах, як захист дітей, забезпечення житлом, охорона здоров'я та психосоціальна підтримка [21; 22; 24]. Держава в цій моделі часто виступає замовником та координатором, тоді як благодійні фонди — безпосередніми, гнучкими виконавцями, здатними акумулювати позабюджетні ресурси та оперативно реагувати на запити громад, оминаючи тривалі бюрократичні процедури.

Специфіка роботи сучасних благодійних фондів полягає у переході від екстреної (гуманітарної) допомоги до реалізації довгострокових програм соціальної адаптації та відновлення. Узагальнення практичного досвіду провідних вітчизняних благодійних інституцій (зокрема, БО «Благодійний фонд «Карітас України», «Право на захист», «Співдія» та ін.) дозволяє виокремити такі ключові напрями надання допомоги [26; 32]:

1. Матеріально-ресурсне забезпечення: диверсифікація постачання та дистрибуція продуктів харчування, гігієнічних засобів, непродовольчих товарів першої потреби в регіони з високим ступенем деструкції інфраструктури.
2. Житлова та кейс-менеджмент підтримка: розбудова, облаштування та адміністрування шелтерів, модульних містечок, центрів тимчасового та соціального проживання.
3. Психосоціальна підтримка (PSS): створення мобільних і стаціонарних бригад психологічної допомоги, кризове консультування та психоедукація для подолання хронічного стресу та травматичного досвіду.
4. Юридичний супровід: первинна та вторинна правова допомога з питань відновлення втрачених документів, оформлення статусів, отримання державних компенсацій за зруйноване майно.

У межах практичної соціальної роботи благодійних фондів активно застосовують комплекс соціальних технологій, серед яких домінуюче місце

посідає кейс-менеджмент (супровід випадку) [27]. Ця технологія передбачає індивідуалізацію допомоги: за кожним клієнтом або родиною, що перебуває у складних життєвих обставинах, закріплюється фахівець із соціальної роботи фонду. Кейс-менеджер здійснює первинну оцінку потреб, розробляє індивідуальний план виходу з кризи, координує залучення внутрішніх ресурсів фонду та зовнішніх державних сервісів, а також здійснює моніторинг результатів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Технологічний алгоритм кейс-менеджменту в діяльності сучасного благодійного фонду

Важливою технологічною інновацією 2024–2026 рр. стало впровадження мультидисциплінарного підходу, коли до виїзних мобільних бригад благодійних фондів одночасно входять соціальний працівник, психолог, юрист, а за потреби — парамедик [29]. Це дозволяє надавати комплексну інтервенцію безпосередньо в деокупованих чи віддалених сільських територіальних громадах, де державна соціальна інфраструктура зазнала критичних пошкоджень.

Важливим аспектом модернізації технології кейс-менеджменту в діяльності сучасних благодійних фондів стала її тотальна цифровізація. З метою оптимізації обліку клієнтів та уникнення дублювання послуг (коли одна й та сама родина отримує ідентичну допомогу в різних фондах), провідні благодійні організації перейшли на використання спеціалізованих цифрових платформ та CRM-систем (наприклад, інтегрованих баз даних на базі CommCare або локальних рішень типу «Соціальна громада») [37].

Це дозволяє вести електронну картку клієнта, фіксувати результати первинного оцінювання та відстежувати рух за індивідуальним планом у реальному часі. На етапі первинного контакту фахівці фондів використовують стандартизовані інструменти кризового скринінгу.

Приклад інструменту: Шкала оцінки вразливості та стабільності родини (FAST – Family Vulnerability and Stability Index). Вона дозволяє оцифрувати рівень кризи в сім'ї за 5-бальною системою за такими критеріями: фінансова безпека, житлові умови, психоемоційний стан дітей, доступ до медичних послуг та рівень соціальної ізоляції.

Якщо сумарний бал вказує на критичний рівень (4–5 балів), кейс відкривається негайно, а клієнт отримує статус пріоритетного інституційного супроводу. Така алгоритмізація мінімізує людський фактор і дозволяє розподіляти ресурси фонду максимально об'єктивно [28].

Технологізація соціальної допомоги в третьому секторі вимагає суворого дотримання міжнародних стандартів якості та підзвітності. Провідні українські благодійні фонди у своїй практичній діяльності орієнтуються на Основний гуманітарний стандарт якості та підзвітності (Core Humanitarian Standard — CHS) та настанови керівництва «Сфера» (The Sphere Handbook). Це зміщує фокус із простого розподілу ресурсів на захист гідності та прав отримувачів послуг [33].

У контексті технологій соціальної роботи благодійних фондів, імплементація стандарту CHS виражається у трьох обов'язкових компонентах:

Безпека та принцип «Не нашкодь» (Do No Harm), механізми зворотного зв'язку та скарг (Feedback and Accountability Mechanisms — FAM), захист від сексуальної експлуатації та наруги (PSEA — Protection from Sexual Exploitation and Abuse) [34] (Рис. 2.2).

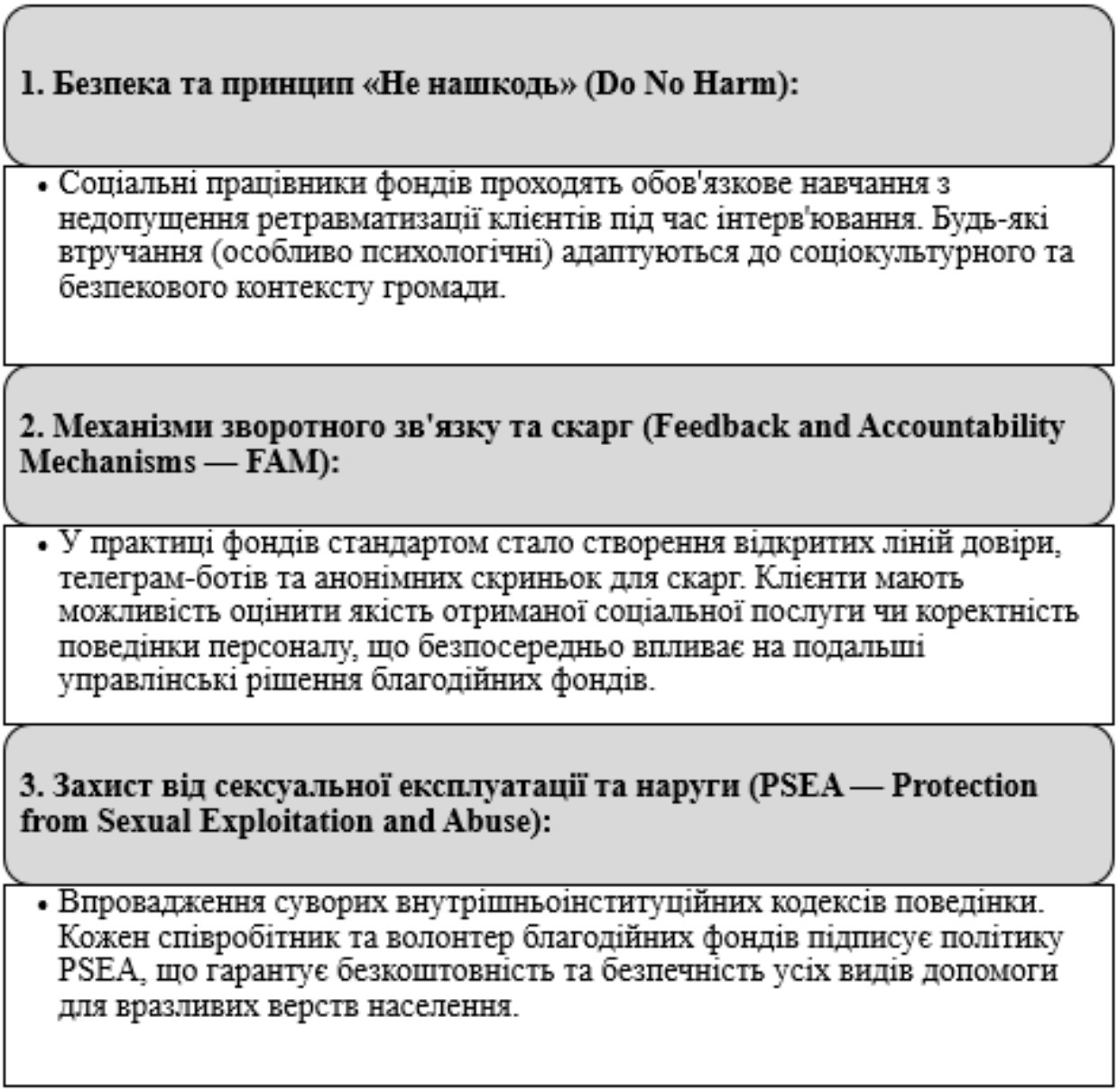


Рис. 2.2. Обов'язкові компоненти технологій соціальної роботи благодійних фондів

Отже, у практичній площині соціальної діяльності недержавних організацій впровадження положень стандарту CHS передбачає обов'язкову інтеграцію трьох базових елементів [33]:

Забезпечення безпеки та реалізація концепції «Не нашкодь» (Do No Harm). Персонал організацій опановує спеціалізовані методики спілкування, що унеможливлюють повторне психологічне травмування бенефіціарів у процесі збору анамнезу чи інтерв'ювання. Усі формати підтримки (зокрема ментальної) коригуються відповідно до специфіки безпекової ситуації та соціокультурних особливостей конкретного регіону [35].

Інструменти отримання зворотного зв'язку та опрацювання апеляцій (FAM). Невіддільною частиною менеджменту благодійних фондів є розгортання інформаційних каналів: гарячих ліній, чат-ботів та систем конфіденційного збору відгуків. Можливість отримувачів допомоги висловити думку щодо рівня сервісу чи етики поведінки співробітників виступає ключовим тригером для оптимізації управлінських процесів у фонді.

Протидія сексуальній експлуатації, зловживанням та насильству (PSEA). Цей напрям базується на регламентації суворих корпоративних етичних правил. Обов'язкове погодження з регламентом PSEA кожним штатним працівником та залученим волонтером виступає інституційною гарантією того, що підтримка осіб із вразливих категорій надається виключно на безоплатній та безпечній основі [11].

Кризові стани (зокрема наслідки воєнних дій чи техногенних катастроф) призводять до диспропорції в доступі до соціальних послуг: якщо у великих обласних центрах концентрація допомоги є високою, то у віддалених, прифронтових чи сільських громадах спостерігається «інфраструктурний вакуум». Реагуючи на цей виклик, благодійні фонди трансформували просторову модель надання допомоги, перейшовши від стаціонаро-орієнтованої до мобільно-орієнтованої децентралізованої технології [32].

Практичним вираженням цього підходу є розгортання мобільних соціально-психологічних хабів. Це спеціально обладнані мікроавтобуси, які за затвердженим графіком виїжджають у територіальні громади. Технологічний цикл роботи такого мобільного хабу включає:

- ✓ Анонсування та верифікацію: попередній збір заявок через старостати громад.
- ✓ Експрес-інтервенцію: проведення групових та індивідуальних занять для дітей, експрес-діагностику психоемоційного стану дорослих, видачу цільових засобів підтримки.
- ✓ Дистанційний кейс-менеджмент: у разі виявлення складних випадків (наприклад, домашнього насильства чи глибокої депресії), соціальний працівник мобільної бригади відкриває кейс і продовжує супровід клієнта дистанційно (через засоби відеозв'язку) або перенаправляє його до профільних державних інституцій.

Така мобільність дозволяє значно розширити охоплення бенефіціарів, оптимізувати витрати фонду та забезпечити принцип рівності прав на отримання кваліфікованої соціальної допомоги незалежно від місця проживання клієнта.

2.2. Особливості соціальної роботи благодійних організацій з вразливими категоріями населення (ВПО, особи з інвалідністю, ветерани та їхні родини)

Цільова структура діяльності благодійних фондів чітко диференційована відповідно до макросоціальних викликів. Станом на 2026 рік пріоритетний фокус уваги фахівців благодійних фондів зосереджений на трьох стратегічних категоріях отримувачів послуг, кожна з яких потребує специфічних методик соціальної інтервенції.

1. Внутрішньо переміщені особи (ВПО). Соціальна робота благодійних фондів із цією групою пройшла еволюцію від технологій «евакуації та розселення» (2022–2023 рр.) до технологій «довгострокової інтеграції та адаптації» у приймаючих громадах (2024–2026 рр.). Фонди змістили акцент із пасивного забезпечення гуманітарними наборами на підвищення економічної

самостійності ВПО. Активно реалізуються програми «гроші за роботу» (Cash for Work), надання мікрогрантів на започаткування власної справи, а також організація коворкінгів та хабів соціальної згуртованості, де ВПО спільно з місцевими жителями беруть участь у соціокультурних заходах, що нівелює ризики стигматизації та конфліктів у громадах [23].

2. Ветерани, ветеранки та члени їхніх сімей. Робота з цією категорією вимагає найвищого рівня професійної компетентності. Благодійні фонди виступають драйверами впровадження технологій комплексної реінтеграції комбатантів. Ключовими елементами є [41]:

- Психологічна декомпресія та реабілітація: подолання бойової психічної травми та ПТСР через інструменти індивідуальної терапії, груп взаємодопомоги («рівний-рівному») та сімейної психотерапії для відновлення родинних зв'язків.
- Професійна реорієнтація: благодійні фонди організовують та фінансують курси перекваліфікації (reskilling) ветеранів, адаптуючи їхні лідерські навички до цивільного ринку праці.

3. Особи з інвалідністю та маломобільні групи населення. Особливістю діяльності благодійних фондів у цьому сегменті є подолання бар'єрності середовища. Фонди фінансують та безпосередньо здійснюють фізичну адаптацію житла осіб із набутою внаслідок бойових дій інвалідністю, забезпечують їх високотехнологічними засобами реабілітації, кріслами колісними з електроприводом тощо.

Крім того, благодійні фонди активно розвивають послугу «соціального таксі» та впроваджують технології підтримуваного проживання й денного догляду, розвантажуючи членів родин, які здійснюють догляд за хворими, і повертаючи їх на ринок праці.

У 2025–2026 роках у практиці благодійних фондів остаточно закріпився підхід «Livelihoods» (відновлення джерел прибутку), який замінив класичну гуманітарну дотаційність.

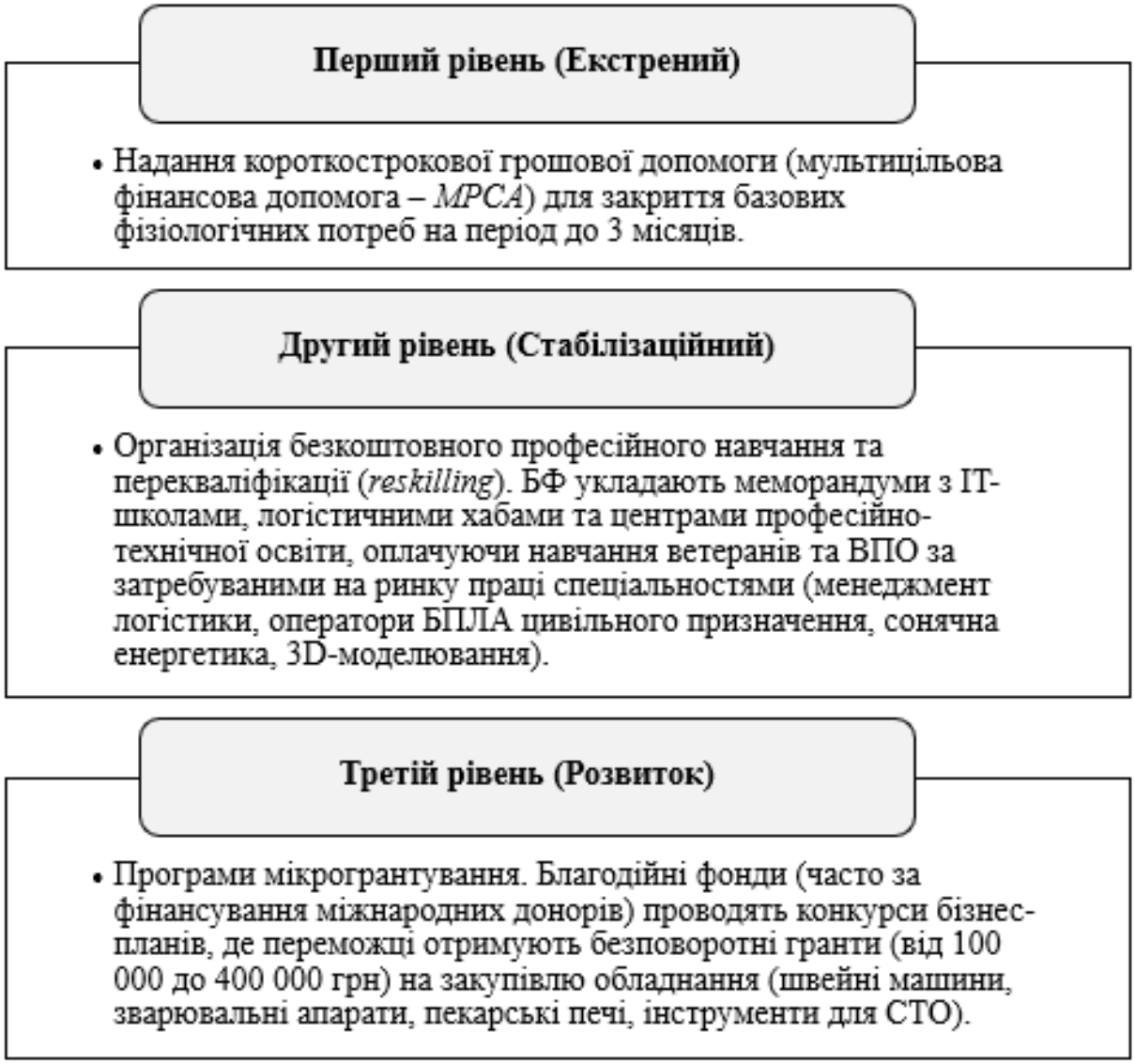


Рис. 2.3. Трирівнева модель економічного відновлення, що реалізується благодійними фондами

Процес адаптації та професійного залучення представників вразливих категорій населення будується на основі триетапної структури економічної реабілітації, яку впроваджують благодійні фонди []:

Етап невідкладного реагування (кризовий). Передбачає виділення оперативних фінансових виплат (багатоцільової грошової підтримки — MPCA). Ці ресурси спрямовуються на задоволення першочергових життєвих потреб бенефіціарів протягом терміну, що не перевищує 3 місяці.

Етап стабілізації індивідуального потенціалу. Базується на наданні можливостей для безоплатного здобуття нових професійних навичок (reskilling). Шляхом підписання партнерських угод із логістичними комплексами, освітніми центрами в ІТ-сфері та установами профтехсвіти, благодійні організації фінансують підготовку демобілізованих військових та переселенців. Пріоритет надається актуальним професіям: від операторів цивільних дронів і фахівців із відновлюваної енергетики до менеджерів ланцюгів постачання та 3D-дизайнерів [37].

Етап стратегічного розвитку. Реалізується через інструменти мікрофінансування. Благодійні інституції, залучаючи кошти іноземних партнерів, організовують конкурси стартап-проєктів. Автори найкращих бізнес-планів одержують цільове безповоротне фінансування (у межах 100 000–400 000 грн), призначене для придбання виробничих засобів (верстатів, печей, зварювального чи спеціалізованого автосервісного обладнання).

Модель економічного відродження, яка застосовується благодійним сектором для сприяння професійній реінтеграції вразливих верств суспільства, має чітку трирівневу градацію. Перша ланка є суто екстреною та полягає в адмініструванні короткотермінових грошових траншей для компенсації фізіологічних та побутових потреб індивіда в межах тримісячного вікна. Наступний, стабілізаційний ступінь, зміщує фокус на освітній компонент, пропонуючи механізми перекваліфікації. У межах міжсекторальної співпраці з ІТ-академіями та технічними навчальними закладами, фонди покривають витрати на навчання ветеранів і внутрішньо переміщених осіб за напрямами з високим попитом на ринку праці, зокрема 3D-моделювання, цивільна аеронавтика, альтернативна енергетика та складська логістика. Завершальним етапом виступає рівень розвитку, побудований на концепції самозарядності. Він передбачає проведення конкурсних відборів серед локальних підприємницьких ініціатив. Виграні безповоротні мікрогранти у розмірі 100–400 тис. грн дають можливість бенефіціарам самостійно закупити необхідні

технічні потужності для запуску власної справи, від швейного виробництва до послуг автосервісу чи громадського харчування [44].

Супровід ветеранів-підприємців не обмежується видачею коштів: фахівці благодійних фондів забезпечують менторську підтримку (юридичний та бухгалтерський консалтинг) протягом перших 6 місяців роботи новоствореного бізнесу.

2.3. Ресурсозабезпечення та джерела фінансування діяльності благодійних фондів: фандрейзинг, грантові програми та волонтерський менеджмент

Сталість та ефективність функціонування благодійних фондів у системі соціальної роботи напряму залежать від архітектури їхнього ресурсозабезпечення. В умовах 2025–2026 рр., на тлі природного зниження кумулятивного обсягу дрібних донатів від фізичних осіб через «втому донорів» (donor fatigue), благодійні фонди модернізували інструменти залучення фінансування, сформувавши трикомпонентну модель ресурсного менеджменту (Рис. 2.4).

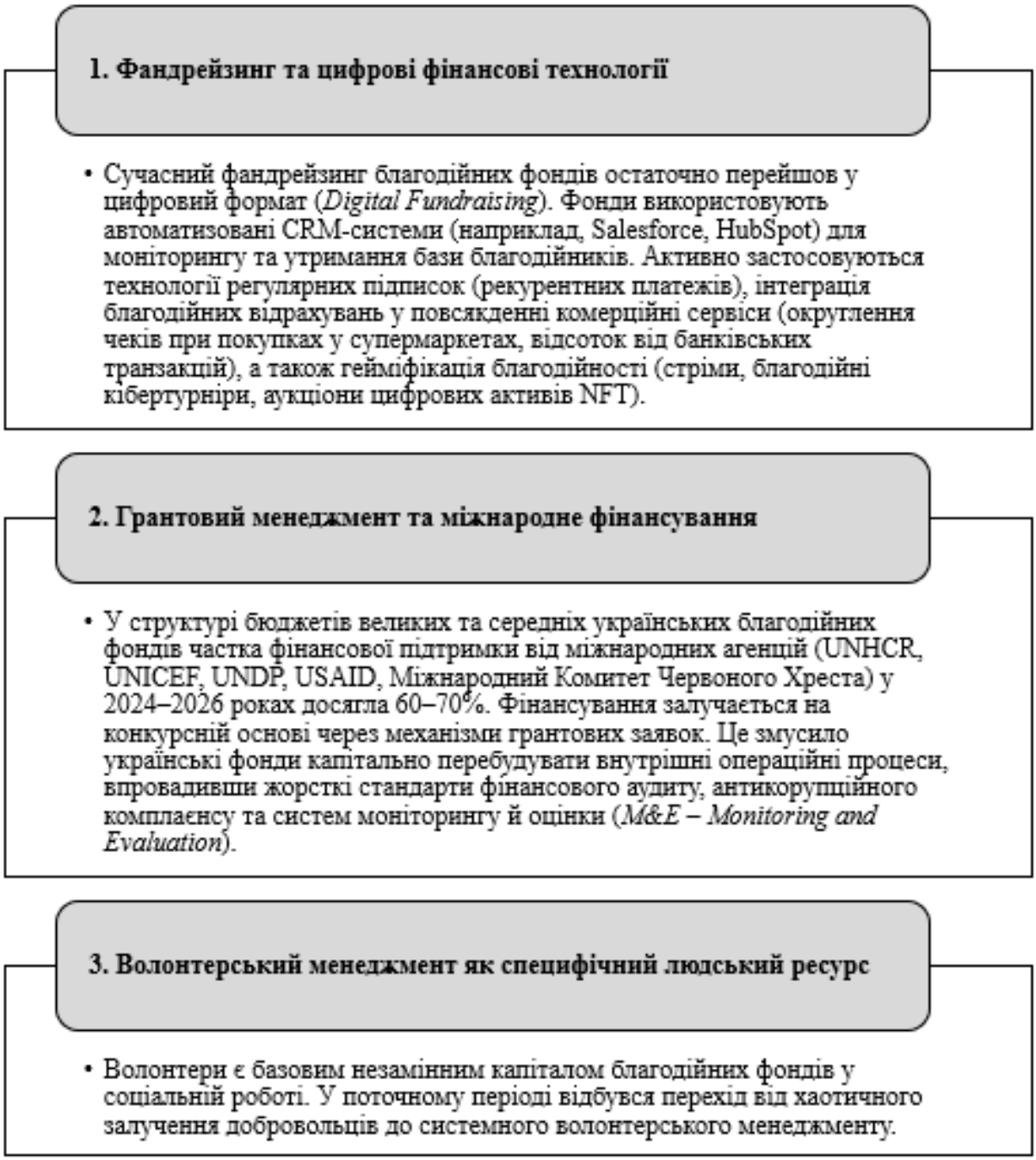


Рис. 2.4. Модель ресурсного менеджменту для залучення фінансування благодійних фондів

З метою оптимізації процесів життєдіяльності некомерційні інституції модернізували власні підходи до акумуляції капіталу, розробивши трикомпонентну систему ресурсного адміністрування:

Електронний фандрейзинг та новітні фінансові інструменти. Сфера мобілізації донатів повністю еволюціонувала у цифрове середовище (Digital

Fundraising). Для систематизації та утримання пулу донорів організації впроваджують автоматизовані системи управління відносинами з клієнтами (CRM, зокрема Salesforce чи HubSpot). Практика фінансової діяльності базується на використанні підписок на регулярні внески (рекурентні інструменти), інтеграції мікротранзакцій у повсякденний сектор споживання (наприклад, округлення сум у роздрібній торгівлі, автоматичні відрахування під час банківських операцій), а також на гейміфікації донорства (інтернет-трансляції, кіберспортивні марафони, реалізація NFT-токенів) [34].

Грантове адміністрування та залучення іноземних інтервенцій. У структурі фінансових надходжень великих і середніх вітчизняних фондів питома вага ресурсів від транснаціональних інституцій (таких як UNHCR, USAID, UNICEF, UNDP чи Червоний Хрест) у період з 2024 по 2026 роки закріпилася на рівні 60–70%. Розподіл цих коштів відбувається за результатами конкурсного оцінювання проєктних пропозицій. Цей тренд стимулював глибоку внутрішню реструктуризацію БФ, яка виявилася у впровадженні суворих протоколів фінансового контролю, процедур антикорупційної перевірки (комплаєнсу) та обов'язкового моніторингу результативності (M&E) [27].

Волонтерський менеджмент як специфічний людський капітал. Добровольці становлять фундаментальну основу кадрового потенціалу неурядових організацій у сфері соціальних послуг. Сучасний етап розвитку сектора характеризується відмовою від безсистемного рекрутингу на користь впровадження комплексного управління волонтерською діяльністю [45].

У структурі благодійних фондів виділено окрему посаду координатора волонтерів, який реалізує повний цикл управління цим ресурсом (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Етапи волонтерського менеджменту в структурі професійної діяльності благодійних фондів

Етап циклу	**Зміст діяльності та інструменти**	**Очікуваний результат для благодійних фондів**
1. Рекрутинг та відбір	Анкетування, співбесіди, верифікація особистих даних, оцінка психоемоційної стійкості.	Залучення вмотивованих та безпечних кадрів під конкретні завдання.
2. Навчання та інструктаж	Тренінги з першої психологічної допомоги (ППД), етики спілкування з особами з травмою, безпеки життєдіяльності.	Професіоналізація волонтерської допомоги, мінімізація ретравматизації клієнтів.
3. Координація та супервізія	Чіткий розподіл функцій, графіків, надання операційного зворотного зв'язку.	Підвищення ККД праці, уникнення хаосу під час реалізації соціальних проєктів.
4. Профілактика вигорання	Регулярні сесії з психологами, шеринг-зустрічі, неформальне спілкування, тимбілдінг.	Зниження плинності кадрів, збереження психоемоційного ресурсу команди.

Таким чином, практичний аналіз доводить, що сучасні українські благодійні фонди володіють диверсифікованою ресурсною базою та високим рівнем менеджменту, що дозволяє їм виступати стійкими, надійними та професійними суб'єктами загальнонаціональної системи соціальної роботи.

Впровадження міжнародних стандартів змусило благодійні фонди відійти від оцінки своєї діяльності за кількісними показниками (кількість виданих пакунків, кількість проведених консультацій) і перейти до оцінки якісного впливу (Impact Assessment). Для цього у структуру великих фондів впроваджено відділи M&E (Monitoring and Evaluation), які вимірюють два типи показників [5 - 8]:

1. Outputs (Безпосередні результати): скільки послуг було надано (наприклад, 500 психологічних сесій).

2. Outcomes (Середньострокові зміни): як змінилася якість життя клієнтів (наприклад, за допомогою стандартизованого опитувальника WHOQOL-BREF фіксується, що у 74% клієнтів після курсу терапії рівень тривожності знизився до норми, а працездатність відновилася).

Поряд із покращенням фінансово-моніторингового менеджменту, гострою проблемою ресурсозабезпечення залишається ризик вторинної травматизації та вигорання людських ресурсів (волонтерів та штатних працівників).

Працюючи в епіцентрі людського горя (евакуація, робота в госпіталях, супровід родин, які втратили близьких), волонтери піддаються ризику «синдрому втоми від співчуття» (Compassion Fatigue). Професійний менеджмент благодійних фондів сьогодні обов'язково включає культуру супервізії [22].

Супервізія в благодійних фондів: Це система професійної підтримки, в межах якої досвідчений психолог або зовнішній експерт допомагає соціальному працівнику/волонтеру розібрати складні кейси, відреагувати на власні важкі емоції, провести межу між емпатією та професійними обов'язками, запобігаючи депресивним станам та емоційній деструкції.

Для ілюстрації структури бюджетів некомерційного сектора нижче наведено зведену аналітичну таблицю. Вона відображає архітектуру ресурсозабезпечення благодійних фондів України у динаміці за 2024–2025 роки з екстраполяцією на першу половину 2026 року.

Дані базуються на щорічних соціологічних опитуваннях громадян, звітах національних фандрейзингових платформ та аналітиці ІСАР «Єднання» щодо стану розвитку громадянського суспільства.

Таблиця 2.2.

Структура джерел фінансування та ресурсозабезпечення благодійних фондів України (2024–2026 рр.)

Категорія ресурсозабезпечення	Основні фінансові інструменти та канали надходжень	Частка у бюджеті великих БФ (%)	Частка у бюджеті малих/локальних БФ (%)	Динаміка / Тренди (2025–2026 рр.)
Міжнародні гранти та донорська допомога	Інституційні гранти ООН (UNHCR, UNICEF), субсидії USAID, контракти з ECHO, фінансування від іноземних приватних фондів.	65–75%	10–15%	**Зростання** для великих фондів через вимогу жорсткого комплаєнсу та аудиту; малі БФ майже не мають доступу через бюрократичні бар'єри.
Масовий краудфандинг (Digital Fundraising)	Рекурентні платежі, цільові збори через банківські застосунки (напр., «Банки»), сервіси LiqPay/Stripe, SMS-благодійність, округлення чеків.	15–20%	55–65%	**Стабілізація**. Спостерігається «втома донорів», тому фонди переходять від разових великих зборів до системних щомісячних підписок.
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Прямі донати від великого національного бізнесу, відсотки від продажів товарів, спільні благодійні маркетинг-кампанії, гранти від українських компаній.	7–12%	15–20%	**Помірне зростання**. Бізнес воліє фінансувати конкретні локальні або видимі проєкти (енергонезалежність, шелтери, закупівля техніки).
Великі приватні пожертви (Major Donors)	Внески від засновників фондів, меценатів, українських та закордонних High-Net-Worth індивідів (заможних осіб).	3–5%	5–10%	**Падіння**. Переорієнтація багатьох великих внутрішніх меценатів на власні закриті проєкти або прямі закупівлі для Сил оборони.
Негрошові ресурси (In-kind donations)	Гуманітарні вантажі (продукти, медикаменти), передача обладнання, Pro bono послуги (безкоштовний юрист, IT-супровід, маркетинг).	*Окремий облік*	*Окремий облік*	**Зміна структури**. Зменшується частка класичної речової «гуманітарки», зростає запит на інтелектуальні Pro bono послуги.

Аналіз архітектури фінансування: Як засвідчують дані Таблиці 2.2, в аналізованому періоді сформувалася глибока поляризація за джерелами доходів між великими національними організаціями та локальними благодійними фондами.

Великі інституції (на кшталт благодійних фондів «Повернись живим», Фонд Сергія Притули, БО «Мережа 100% життя») фактично перетворилися на операційних партнерів міжнародних агенцій, де частка іноземних грантів та системних програм перевищує 60–70% від загального грошового обігу. Це вимагає від них утримання штату професійних грант-менеджерів та фахівців із моніторингу й оцінки (M&E) [16].

Натомість локальний благодійний сектор (рівня міст, районів чи ТГ) залишається критично залежним від масових пожертвувань фізичних осіб та гнучкості інструментів Digital Fundraising (55–65% їхнього бюджету). Для цієї категорії фондів ключовим чинником виживання в умовах адаптації стає технологізація збору коштів — інтеграція віджетів донатів на сайти, розвиток рекурентних лінійок та використання мікроінфлюенсерів (блогерів) у соціальних мережах для утримання уваги донорів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ ІЗ ДЕРЖАВНИМИ ІНСТИТУЦІЯМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

Удосконалення системи соціального захисту та надання соціальних послуг в умовах подолання наслідків масштабних кризових станів вимагає переосмислення ролі благодійного сектору. Благодійні фонди перестали бути виключно суб'єктами стихійної та короткострокової гуманітарної допомоги, трансформувавшись у системних операторів соціальних послуг. Проте сталість та масштабованість їхнього впливу безпосередньо залежать від ефективності архітектури взаємодії з державними інституціями. Стратегічні орієнтири такого партнерства мають базуватися на переході від моделі автономного функціонування до моделі глибокої міжсекторальної інтеграції.

Нормативно-правове регулювання міжсекторального партнерства в Україні регламентується базовими Законами України «Про соціальні послуги» [20], «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [19], «Про волонтерську діяльність», а також положеннями Стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства. Стаття 12 Закону України «Про соціальні послуги» прямо передбачає можливість залучення недержавних суб'єктів до надання соціальних послуг, зокрема шляхом соціального замовлення, державно-приватного партнерства та конкурсної підтримки проєктів.

Незважаючи на наявність декларативної нормативної бази, практичне правозастосування стикається із низкою суттєвих бар'єрів.

Таблиця 3.1.

Нормативно-інституційні бар'єри при наданні соціальних послуг в умовах подолання наслідків масштабних кризових станів

Нормативно-інституційні бар'єри партнерства	**Наслідки для соціальної сфери**	**Шляхи нормативної оптимізації**
Бюрократизованість процедур соціального замовлення.	Малі та середні благодійні фонди відмовляються від участі у тендерах через надмірну кількість довідок та складність звітності.	Спрощення умов подання документів, перехід на електронний документообіг через платформу «ВзаємоДія».
Відсутність чітких стандартів калькуляції собівартості послуг.	Граничні тарифи держави на соціальні послуги є заниженими та не покривають реальних витрат БФ на персонал та логістику.	Впровадження гнучких формул розрахунку вартості людино-години з урахуванням інфляційних індексів.
Прогалини в оподаткуванні Pro bono послуг та волонтерської допомоги.	Ризики нарахування податкових зобов'язань при передачі інтелектуальних чи технічних продуктів від комерційного сектору до благодійних фондів.	Законодавче закріплення податкових пільг для бізнесу, що інвестує в цифровізацію та навчання кадрів третього сектору.

Стратегічним орієнтиром нормативного регулювання має стати впровадження принципу субсидіарності, за якого держава делегує виконання соціальних функцій тим суб'єктам, які перебувають найближче до отримувача послуг і спроможні надати їх максимально оперативно та якісно. У цій системі благодійні фонди виступають гнучкими виконавцями, тоді як державні органи (Мінсоцполітики, Національна соціальна сервісна служба, місцеві органи соцзахисту) виконують ролі:

- ✓ стратегічного планувальника та архітектора системи;
- ✓ гаранта дотримання базових стандартів якості послуг;
- ✓ незалежного аудитора та моніторингового центру.

Для переходу до такої моделі необхідна уніфікація критеріїв оцінки спроможності недержавних суб'єктів. Держава повинна визнати результати верифікації благодійних фондів міжнародними донорами (наявність аудійованих фінансових звітів, антикорупційних політик, сертифікацій CHS) як достатню підставу для спрощеного допуску цих фондів до виконання державних програм соціального захисту [9].

Сучасний етап взаємодії благодійних фондів та державних інституцій характеризується активним впровадженням інноваційних моделей, що базуються на синергії технологій та переході до концепції «єдиного вікна» для клієнта соціальної сфери. Головним вектором оптимізації тут виступає цифрова трансформація.

Ключовою інноваційною моделлю поточного періоду є цифрова інтеграція відомчих інформаційних систем. До недавнього часу державна Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС) та внутрішні CRM-системи благодійних фондів (на кшталт Salesforce, HubSpot, CommCare) функціонували ізольовано. Це призводило до явища «цифрового дублювання», коли один і той самий клієнт (наприклад, внутрішньо переміщена особа) проходив процедуру скринінгу, оцінки потреб та реєстрації спочатку в управлінні соцзахисту, а потім у кількох благодійних фондів окремо. Перспективою взаємодії є розгортання захищених протоколів обміну даними (API), що дозволяють синхронізувати інформацію в реальному часі [18].

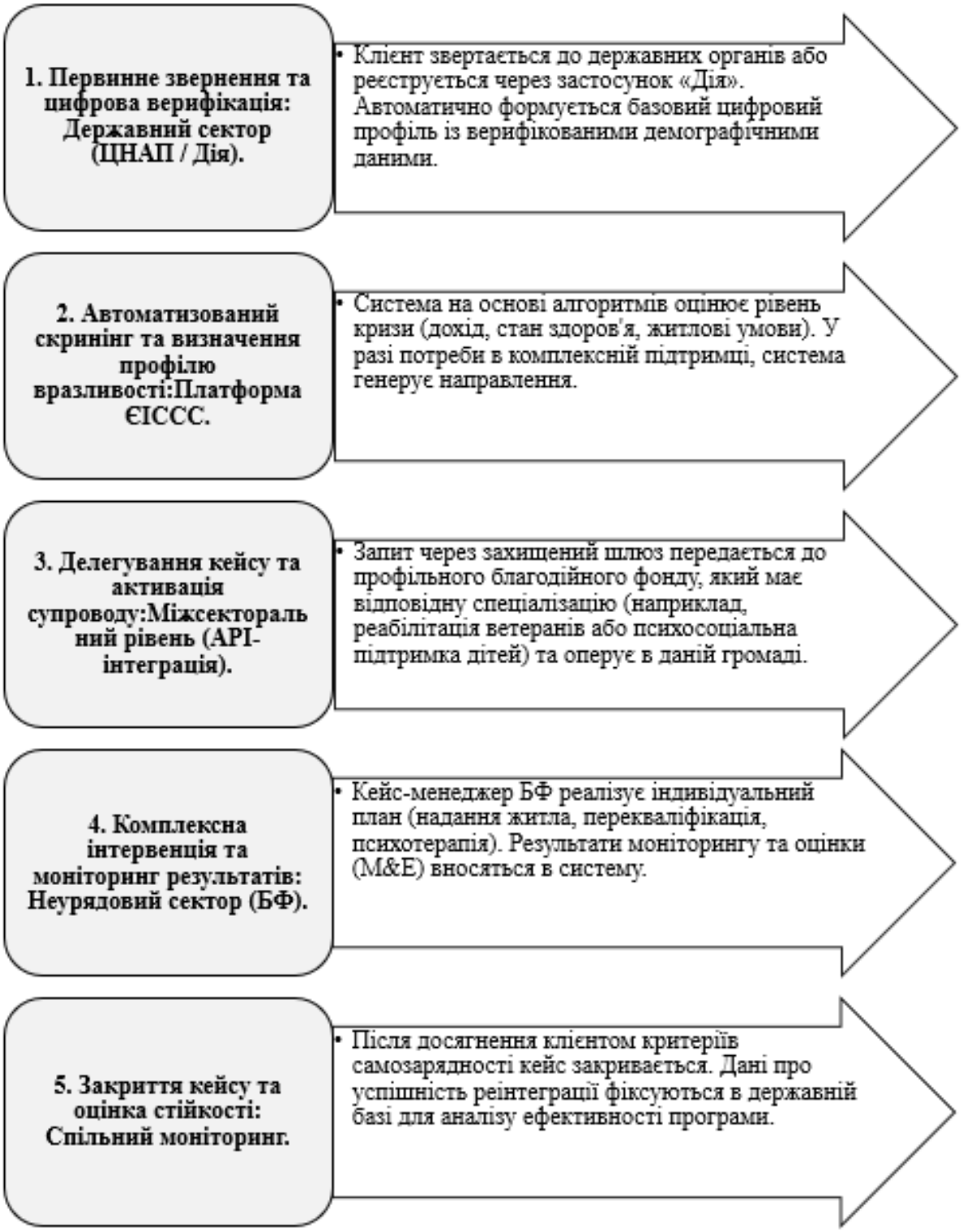


Рис. 3.1. Напрями оптимізації та перспективи взаємодії благодійних фондів із державними інституціями соціальної сфери

Отже, напрямами оптимізації та перспективами взаємодії благодійних фондів із державними інституціями соціальної сфери є:

1. Первинне звернення та цифрова верифікація: Державний сектор (ЦНАП / Дія).

2. Автоматизований скринінг та визначення профілю вразливості: Платформа ЄІССС.

3. Делегування кейсу та активація супроводу: Міжсекторальний рівень (API-інтеграція).

4. Комплексна інтервенція та моніторинг результатів: Неурядовий сектор (БФ).

5. Закриття кейсу та оцінка стійкості: Спільний моніторинг.

Окрім суто цифрових рішень, інноваційні моделі охоплюють створення спільних фізичних та гібридних просторів — Соціальних Хабів. У межах таких хабів на одному майданчику інтегруються фахівці державного Центру соціальних послуг, юристи благодійних фондів, психологи неурядових організацій та представники центрів зайнятості. Це дозволяє реалізувати модель мультидисциплінарної команди: клієнт в межах одного візиту отримує державні виплати, благодійну допомогу на відновлення житла, записується на курси професійного перенавчання (reskilling) від фонду та отримує первинну психологічну консультацію [27].

Інноваційним інструментом фінансування спільної діяльності є впровадження контрактів соціального впливу (Social Impact Bonds — SIB). За цієї моделі приватні інвестори або великі благодійні фонди фінансують інноваційну соціальну програму (наприклад, зниження рівня рецидивізму серед неповнолітніх або працевлаштування осіб з інвалідністю), яку реалізує благодійні фонди. Якщо після завершення програми досягнуто чітко вимірюваних позитивних результатів (зафіксованих державною статистикою), держава повертає фонду/інвестору витрачені кошти з бюджету. Це повністю знімає фінансові ризики з держави та стимулює благодійні фонди впроваджувати максимально ефективні соціальні технології [32].

Сталість та якість соціальних послуг, що надаються у синергії благодійного та державного секторів, безпосередньо залежать від людського

капіталу. Перспективи розвитку волонтерського руху лежать у площині його професіоналізації та переходу від моделі емоційного реагування (характерного для початкових етапів криз) до моделі компетентнісного волонтерства (Skills-based volunteering) [33].

Сучасні виклики вимагають від волонтерів не просто фізичної участі, а володіння специфічними навичками у сфері першої психологічної допомоги, соціальної анімації, медіації та цифрової грамотності. Держава зацікавлена в інтеграції такого волонтерського ресурсу, проте ключовим бар'єром залишається відсутність офіційного визнання волонтерського досвіду як професійної кваліфікації.

Перспективний інструмент інтеграції: Впровадження державної системи валідації неформальної та інформальної освіти волонтерів. Досвід тривалої роботи волонтера у проєктах благодійного фонду за умови проходження сертифікованих тренінгів має зараховуватися як виробнича практика для студентів профільних спеціальностей («Соціальна робота», «Психологія», «Соціологія») або конвертуватися у кредитні одиниці (ECTS) при підвищенні кваліфікації державних соціальних працівників [37].

Паралельно гостро постає питання підвищення професійної компетентності кадрів самих благодійних фондів та державних установ через спільні програми навчання (Cross-training). Бар'єром на шляху взаємодії часто стає різниця в організаційних культурах: державні службовці орієнтовані на суворе дотримання інструкцій та нормативних актів (процесний підхід), тоді як менеджери благодійних фондів орієнтовані на швидкість, гнучкість та кінцевий результат (проєктний підхід). Організація спільних довгострокових навчальних програм на базі провідних закладів вищої освіти дозволить подолати цей розрив.

Програма підвищення професійної компетентності має включати такі наскрізні модулі:

- ✓ Модуль 1: Управління проєктним циклом (PCM) та написання грантових заявок для залучення міжнародного фінансування.

- ✓ Модуль 2: Методологія моніторингу та оцінки (M&E) соціальних інтервенцій за міжнародними стандартами.
- ✓ Модуль 3: Психологічна безпека, профілактика професійного вигорання та синдрому втоми від співчуття (Compassion Fatigue).

Важливим вектором є впровадження інституту супервізії як для працівників благодійних фондів, так і для державних соціальних служб. Створення спільних інтервізійних та супервізійних груп, де фахівці обох секторів разом розбирають складні кейси, дозволить не лише підвищити якість соціального супроводу, а й мінімізувати ризики професійної деструкції та вигорання персоналу [30].

Розвиток мережі регіональних тренінгових центрів, що фінансуються за рахунок міжнародних донорів, але діють на базі державних комунальних установ, є найбільш перспективною організаційною формою для досягнення цієї мети у 2026–2030 роках [18].

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено комплексне теоретичне узагальнення та розв’язано практичне завдання щодо визначення місця, ролі та специфіки функціонування благодійних фондів у сучасній системі соціальної роботи. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі основні висновки:

Теоретико-методологічний аналіз засвідчив, що в умовах сучасних глобальних та локальних криз благодійні фонди еволюціонували від суб’єктів надання спорадичної (фрагментарної) фінансової чи натуральної допомоги до статусу повноцінних, інституціоналізованих операторів професійних соціальних послуг. Інтеграція благодійних фондів у систему соціальної роботи дозволяє компенсувати обмеженість державних ресурсів, забезпечуючи високу мобільність, гнучкість та адресність допомоги. Визначено, що діяльність сучасного некомерційного сектора базується на людиноцентричному підході, принципах безбар'єрності, інклюзії та субсидіарності.

Дослідження технологічного інструментарію показало, що провідні вітчизняні та міжнародні БФ успішно модернізували класичні методи соціальної роботи. Основним інструментом оптимізації підтримки вразливих верств населення став цифровий кейс-менеджмент (супровід клієнта), що базується на використанні спеціалізованих CRM-систем та стандартизованих шкал кризового скринінгу (зокрема індексу FAST). У практиці благодійних фондів відбувся парадигмальний перехід від патерналістської гуманітарної дотаційності до технологій відновлення джерел доходу й економічної самозарядності бенефіціарів (Livelihoods). Ця модель успішно реалізується через трирівневу систему реінтеграції ВПО та ветеранів (кризові виплати МРСА / професійне перенавчання reskilling / грантова підтримка мікропідприємництва).

Аналіз ресурсозабезпечення благодійного сектора виявив формування нової трикомпонентної моделі менеджменту, яка поєднує цифровий фандрейзинг (Digital Fundraising), грантове адміністрування та системне управління волонтерським потенціалом. Встановлено, що у фінансовій структурі великих благодійних фондів частка іноземного інституційного капіталу (агенцій ООН, USAID тощо) сягнула 60–75%, що змусило український третій сектор капітально перебудувати внутрішні операційні процеси під суворі стандарти незалежного аудиту, антикорупційного комплаєнсу та систем моніторингу й оцінки (M&E). Водночас зафіксовано глибоку поляризацію: локальні фонди громад залишаються критично залежними від масового краудфандингу та гнучкості фінтех-інструментів, стикаючись із проблемою «втоми донорів».

Впровадження міжнародних стандартів якості, зокрема Основного гуманітарного стандарту підзвітності (CHS), дозволило переорієнтувати роботу благодійних фондів на захист гідності клієнтів. Обґрунтовано, що дієвість сучасних соціальних інтервенцій у третьому секторі безпосередньо залежить від трьох захисних чинників: реалізації безпекового принципу «Не нашкодь» (Do No Harm), побудови прозорих цифрових механізмів зворотного зв'язку й опрацювання скарг (FAM), а також суворого дотримання політик протидії будь-яким формам експлуатації та наруги (PSEA).

Просторова децентралізація соціальних послуг зумовила перехід від стаціонаро-орієнтованих до мобільних технологій. Доведено високу ефективність розгортання благодійних фондів мобільних соціально-психологічних хабів (бригад), які забезпечують подолання інфраструктурного вакууму у віддалених та депривованих громадах, інтегруючи первинну психосоціальну підтримку, дистанційний кейс-менеджмент та перенаправлення до профільних державних служб. На рівні кадрів виявлено критичну потребу в переході від емоційного до компетентнісного волонтерства (Skills-based volunteering), а також у запровадженні

обов'язкового інституту професійної супервізії для профілактики синдрому втоми від співчуття (Compassion Fatigue) у волонтерів та штатних фахівців.

Стратегічними орієнтуваннями оптимізації взаємодії благодійних фондів із державними інституціями є подолання бар'єрів міжорганізаційної культури та бюрократизованості процедур соціального замовлення. Ключовою перспективою розвитку міжсекторального партнерства визначено глибоку цифрову інтеграцію — створення шлюзів обміну даними (API) між державною Єдиною інформаційною системою соціальної сфери (ЄІССС) та внутрішніми CRM-платформами благодійних фондів, що ліквідує цифрове дублювання послуг. Майбутнє системи соціального захисту лежить у площині розбудови гібридних Соціальних Хабів (мультидисциплінарних команд), впровадженні інноваційних фінансових контрактів соціального впливу (Social Impact Bonds) та створенні міжсекторальних програм підвищення кваліфікації (Cross-training).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. CHS Alliance. (2024). The Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability: 2024 Updated Edition. Geneva: CHS Alliance. URL: https://corehumanitarianstandard.org (дата звернення: 15.05.2026).
2. Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 9(3), 213–248.
3. UNHCR Ukraine. (2025). Displacement Patterns and Resettlement Solutions: Operational Update. Kyiv: UNHCR. URL: https://data.unhcr.org (дата звернення: 12.05.2026).
4. UNICEF. Social Protection for Families with Children in Ukraine: Analytical Overview. – Kyiv : UNICEF Ukraine, 2024. – 54 p.
5. UNICEF. Національне опитування щодо сприйняття і обізнаності населенням соціальної політики в Україні. Київ, 2024. ЮНІСЕФ
6. UNICEF. Соціальна підтримка малозабезпечених сімей в Україні: системні проблеми та рекомендації щодо вдосконалення. Київ, 2023. ЮНІСЕФ
7. USAID Ukraine. (2025). Civil Society Organization Sustainability Index (CSOSI) for Ukraine: 2024 Assessment. Kyiv: USAID. URL: https://www.usaid.gov/ukraine (дата звернення: 18.05.2026).
8. World Bank. Social Assistance Reform Roadmap for Eastern Europe and Central Asia. – Washington, D.C. : World Bank Group, 2023. – 63 p.
9. Аналіз стану розвитку громадянського суспільства в Україні (2024–2025 рр.) : експертна доповідь / за заг. ред. О. С. Токаревої. Київ : ІСАР «Єднання», 2025. 180 с.
10. Безпалько О. В. Соціальна педагогіка в схемах і таблицях : навч. посіб. Київ : Логос, 2009. 208 с.
11. Бойко Н. М., Василенко Ю. В. Етичні стандарти та політика нерозголошення (PSEA) у діяльності неурядових благодійних

організацій. Соціальна робота та соціальна освіта. 2025. Вип. 2 (14). С. 45–54.

12. Верховна Рада України. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua.
13. Внутрішньо переміщені особи: від екстреної допомоги до довгострокових рішень : аналіт. доп. / за ред. О. М. Новікової. Київ : НІСД, 2024. 144 с.
14. Державна служба статистики України. Демографічний щорічник України за 2023 рік. – Київ : Держстат, 2024. – 252 с.
15. Державний комітет статистики України. Статистичні дані. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://stat.gov.ua/uk/topics/sotsialnyy-zakhyst?f%5B0%5D=content_type_taxonomy_term_page%3Apress_release%3Acollection
16. Державно-приватне партнерство у сфері надання соціальних послуг: нормативне регулювання та інституційні бар'єри : монографія / за ред. В. М. Новікова. Чернігів : Десна Поліграф, 2024. 234 с.
17. Довідник Сфера: Міжнародні стандарти гуманітарного реагування / Пер. з англ. 5-те вид. Київ : К.І.С., 2024. 412 с.
18. Єдиний вебпортал Міністерства соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.msp.gov.ua.
19. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 05.07.2012 № 5073-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 25. Ст. 252.
20. Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 № 2671-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 18. Ст. 73.
21. Капська А. Й. Соціальна робота : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
22. Карагодіна О. Г. Моніторинг та оцінка ефективності соціальних програм: методологія та інструментарій. Український соціум. 2025. № 2 (93). С. 112–125.

23. Кейс-менеджмент у соціальній роботі з вразливими категоріями населення : метод. посіб. / за заг. ред. Т. В. Семигіної. Київ : Академія, 2023. 112 с.
24. Клімanська Л. Д. Соціально-комунікативні технології в системі соціальної роботи: методологічні засади та праксеологія : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 344 с.
25. Координація гуманітарної допомоги та волонтерського руху в Україні: виклики та технології менеджменту : монографія / за ред. М. В. Кравченка. Львів : Новий Світ-2000, 2025. 260 с.
26. Кравченко М. В. Роль недержавних організацій у наданні соціальних послуг: світовий досвід та українські реалії. Державне управління та місцеве самоврядування. 2023. Вип. 2 (61). С. 45–54.
27. Кравченко О. В. Кейс-менеджмент та цифровізація соціального супроводу вразливих верств населення. Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Соціологія. Політологія. Психологія. 2025. № 1 (19). С. 102–111.
28. Левін Р. Я. Синдром втоми від співчуття у волонтерів та професіоналів допоміжних професій: діагностика та профілактика. Психологія і суспільство. 2024. № 4. С. 76–88.
29. Мельник А. П. Трансформація волонтерського руху в Україні: від емоційного відгуку до компетентнісного менеджменту (Skills-based volunteering). Грані. 2024. Т. 27. № 5. С. 14–22.
30. Мирошниченко О. В. Цифровий фандрейзинг як інструмент забезпечення фінансової стійкості некомерційних організацій. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 10.05.2026).
31. Мультидисциплінарний підхід у наданні екстреної соціальної допомоги: досвід мобільних бригад благодійних фондів / за ред. К. Б. Левченко. Львів : Галицька видавнича спілка, 2024. 156 с.

32. Олійник Н. М. Становлення та розвиток інституту благодійності в Україні: історико-соціологічний аналіз. Український соціум. 2024. № 1 (88). С. 112–125.
33. Основний гуманітарний стандарт якості та підзвітності (CHS) : інструкція для практиків соціальної сфери / CHS Alliance ; пер. з англ. Житомир : Вид-во О.О. Євенок, 2024. 88 с.
34. Петренко В. І. Фінансова стійкість третього сектору в умовах тривалих криз: рекурентні платежі та краудфандингові платформи. Економічний вісник соціуму. 2025. Вип. 3. С. 67–75.
35. Попович М. М. Субсидіарна модель соціальної політики: перспективи імплементації європейського досвіду в Україні. Соціальна економіка. 2025. № 2. С. 87–96.
36. Про прожитковий мінімум : Закон України від 15.07.1999 № 966-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 38. – Ст. 348.
37. Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій: міжнародні стандарти та українська практика / за ред. Н. М. Олійник. Київ : Медкнига, 2024. 192 с.
38. Саламон Л. М. Фінансовий кризовий менеджмент у неурядових організаціях: переосмислення відносин між державою та третім сектором. Журнал соціології та соціальної політики. 2024. № 2 (101). С. 56–69.
39. Світові стандарти економічної реінтеграції постраждалого населення (Livelihoods в умовах криз) : посібник для практиків третього сектору / пер. з англ. за ред. В. С. Коваля. Київ : Дух і Літера, 2025. 204 с.
40. Семигіна Т. В. Сучасна соціальна робота. Київ : Академія, 2020. 232 с.
41. Соціальна реінтеграція ветеранів АТО/ООС та повномасштабної війни: технології соціальної роботи : навч. посіб. / за ред. А. Й. Капської. Умань : Візаві, 2025. 218 с.
42. Соціальне замовлення як інструмент міжсекторальної взаємодії: європейські моделі та українська практика / за ред. Т. В. Семигіної. Київ : Академія, 2024. 208 с.

43. Цифрова трансформація соціальної сфери: інтеграція ЄІССС та недержавних інформаційних систем : наук.-аналіт. доп. / Міністерство соціальної політики України. Київ, 2025. 94 с.
44. Черниш Н. Й. Соціологія третього сектору: понятійний апарат та особливості інституціоналізації в перехідних суспільствах. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2025. № 3. С. 142–155.
45. Швидка Л. І. Волонтерський менеджмент у третьому секторі: теорія і практика управління людськими ресурсами. Вісник ХНУ. Серія: Соціологічні науки. 2024. Вип. 4. С. 89–98.