

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент соціальної сфери

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Менеджмент благодійного фонду»**

здобувача

Король Анастасії Сергіївни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент

Кицак Тарас Григорович

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління
персоналом, доктор економічних наук, професор Лопушняк
Г.С.

(підпис)

Київ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра соціекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Управління персоналом, соціології
та психології
07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент соціальної сфери**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

В.В.Кирилюк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Король Анастасії Сергіївни
дистанційної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Управління конфліктами в закладах соціальної сфери»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____
20__ р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах:

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ
Розділ 2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БФ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»
Розділ 3	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БФ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»
Об'єкт дослідження:	діяльність благодійних фондів як суб'єктів неприбуткового сектору економіки.
Предмет дослідження:	система менеджменту благодійного фонду та механізми управління його діяльністю на прикладі БФ «Право на захист».
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	аналіз та оцінка системи менеджменту благодійного фонду «Право на захист» і розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління його діяльністю в сучасних умовах.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

Розділ 1

- розкрити сутність, цілі та принципи діяльності благодійних організацій;
- визначити функції, методи та інструменти менеджменту у благодійному фонді;

Розділ 2

- надати загальну характеристику діяльності благодійного фонду «Право на захист»;
- оцінити ефективності менеджменту та результатів діяльності благодійного фонду;

Розділ 3

- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту благодійного фонду;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів

Завдання підготував

науковий керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав

здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Менеджмент благодійного фонду

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ - розглядаються теоретичні основи менеджменту благодійних фондів: сутність, принципи, функції, методи та інструменти управління, другий розділ- аналізується діяльність та система менеджменту БФ «Право на захист», оцінюється ефективність управління, третій розділ- запропоновано рекомендації щодо вдосконалення менеджменту фонду та обґрунтовано їх ефективність. Обсяг дипломної роботи – 86 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі використано 44 таблиці. Під час написання роботи використано 55 джерел. Робота містить 4 додатки.

Об'єктом дослідження є діяльність благодійних фондів як суб'єктів неприбуткового сектору економіки.

Предметом дослідження є система менеджменту благодійного фонду та механізми управління його діяльністю на прикладі БФ «Право на захист».

Метою бакалаврської роботи є аналіз та оцінка системи менеджменту благодійного фонду «Право на захист» і розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління його діяльністю в сучасних умовах.

Завдання бакалаврської роботи:

- розкрити сутність, цілі та принципи діяльності благодійних організацій;
- охарактеризувати функції, методи та інструменти менеджменту у благодійних фондах;
- надати загальну характеристику діяльності БФ «Право на захист»;
- проаналізувати систему менеджменту та оцінити ефективність управління фондом;
- виявити проблемні аспекти організації управлінських процесів у діяльності благодійного фонду

- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту БФ «Право на захист»;
- обґрунтувати доцільність та очікувану ефективність запропонованих заходів.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту благодійного фонду, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління та реалізації благодійних програм

Ключові слова: менеджмент, благодійний фонд, благодійна організація, управління, ефективність менеджменту, гуманітарна допомога, волонтерська діяльність, фандрейзинг, соціальний захист, БФ «Право на захист».

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо – професійної програми “Менеджмент соціальної сфери”

Король Анастасії Сергіївни
на тему “**Менеджмент благодійного фонду**”

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів менеджменту благодійних організацій, аналізу системи управління благодійного фонду «Право на захист» та розробленню рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності в сучасних умовах.

Позитивними рисами кваліфікаційної роботи є те, що автором ґрунтовно досліджено теоретичні засади функціонування благодійних організацій, охарактеризовано функції, методи та інструменти менеджменту у неприбутковому секторі. У роботі проведено комплексний аналіз діяльності БФ «Право на захист», здійснено оцінювання ефективності менеджменту фонду за системою фінансових, організаційних та соціальних показників, а також обґрунтовано напрями удосконалення управлінської діяльності організації. Позитивним фактом є використання значного масиву статистичних даних, аналітичних матеріалів, таблиць і показників для оцінювання результативності діяльності благодійного фонду.

У роботі виявлено низку проблемних аспектів функціонування благодійних організацій, зокрема необхідність підвищення ефективності управління ресурсами, удосконалення процесів координації діяльності персоналу та волонтерів, посилення фінансової стійкості, розвитку інструментів фандрейзингу, а також підвищення рівня прозорості та результативності реалізації благодійних програм.

Наявні самостійні розробки автора, що передбачають удосконалення менеджменту БФ «Право на захист» шляхом впровадження сучасних підходів до управління благодійними проектами, розвитку системи моніторингу та оцінювання результатів діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення комунікацій із донорами та партнерами, а також посилення механізмів фінансового контролю. Практичну цінність мають запропоновані заходи та проведене обґрунтування їх ефективності, що можуть бути використані у діяльності благодійних організацій для підвищення результативності їх функціонування.

Суттєві недоліки у роботі відсутні.

Кваліфікаційна робота заслуговує на високу позитивну оцінку (68 балів).

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом

Тарас КИЦАК
“26” травня 2026 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Король Анастасії Сергіївни

Тема: «Менеджмент благодійного фонду»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Тема кваліфікаційної роботи «Менеджмент благодійного фонду (на прикладі БФ «Право на захист»))» є надзвичайно актуальною в сучасних умовах, оскільки роль благодійних організацій в Україні суттєво зросла у зв'язку з воєнними подіями, гуманітарними викликами та необхідністю підтримки соціально вразливих категорій населення. Ефективний менеджмент благодійних фондів є важливою передумовою результативного використання ресурсів та надання допомоги, що зумовлює доцільність проведеного дослідження.

Якість проведеного дослідження:

Робота виконана на належному науковому та методичному рівні. Автором опрацьовано значну кількість наукових джерел, нормативно-правових актів, аналітичних матеріалів та звітної документації. Проведений аналіз діяльності БФ «Право на захист» є змістовним і логічно структурованим. Висновки ґрунтуються на результатах дослідження та відповідають поставленим завданням.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

До переваг роботи слід віднести комплексний підхід до дослідження проблем менеджменту благодійних організацій, детальний аналіз діяльності БФ «Право на захист», використання сучасних підходів до оцінки ефективності менеджменту та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління фондом. Робота відзначається логічністю викладу матеріалу, належним рівнем обґрунтування висновків і достатньою інформаційною базою.

Зауваження:

Окремі положення роботи могли б бути доповнені більш детальним порівняльним аналізом діяльності БФ «Право на захист» з іншими благодійними організаціями України. Крім того, доцільним було б ширше використання зарубіжного досвіду менеджменту благодійних фондів. Вказані зауваження не мають принципового характеру та не знижують загальної позитивної оцінки роботи.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

Запропоновані в роботі рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані для підвищення ефективності управління благодійними організаціями. Їх впровадження сприятиме вдосконаленню організаційних процесів, підвищенню прозорості діяльності, ефективнішому використанню ресурсів та покращенню результативності реалізації благодійних програм.

Рецензент:

Директор ТОВ «Інтекс-Мед»



Мартищенко В.Г.

05.06.2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ	7
1.1. Сутність, цілі та принципи діяльності благодійних організацій	7
1.2. Функції, методи та інструменти менеджменту у благодійному фонді	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БФ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»	23
2.1. Загальна характеристика діяльності благодійного фонду «Право на захист»	23
2.2. Оцінка ефективності менеджменту та результатів діяльності благодійного фонду	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БФ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»	50
3.1. Рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту благодійного фонду	50
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів	61
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, зумовлених воєнними викликами, гуманітарними кризами та зростанням ролі громадянського суспільства, благодійні фонди відіграють ключову роль у наданні соціальної, правової та гуманітарної допомоги населенню. Ефективність діяльності таких організацій значною мірою залежить від якості менеджменту, здатності керівництва раціонально використовувати ресурси, координувати роботу персоналу та волонтерів, забезпечувати прозорість і підзвітність перед донорами та бенефіціарами. Для України, яка перебуває в умовах повномасштабної війни та масових внутрішніх і зовнішніх міграцій, питання ефективного управління благодійними фондами набуває особливої актуальності, оскільки саме ці організації часто компенсують обмежені можливості державних інституцій у сфері соціального захисту та прав людини.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що проблемні аспекти діяльності благодійних і неприбуткових організацій в Україні комплексно висвітлюються у працях вітчизняних науковців. Зокрема, питання правового регулювання благодійної діяльності та адміністративно-правового статусу благодійних організацій досліджуються у роботах Л. В. Бехтер, К. В. Головка, Ю. А. Волкової, В. В. Стинської. Управлінські та проєктні аспекти функціонування благодійних організацій розкрито у працях Б. І. Беззубка, Б. П. Данілевського, Н. В. Благої, М. І. Дем'яненка, де акцентується увага на особливостях менеджменту, фандрейзингу та ефективного використання ресурсів. Соціально-філософські та волонтерські виміри благодійної діяльності висвітлено у дослідженнях Я. Є. Блохи, О. В. Боряк, В. С. Руденка, А. О. Трубнікової, які аналізують роль волонтерства та громадянського суспільства в умовах війни. Водночас низка авторів, зокрема Ю. Асадчев, Н. І. Бровко, М. О. Яцина, звертають увагу на наявні проблеми функціонування

благодійного сектору та необхідність удосконалення нормативно-правового й управлінського забезпечення його діяльності.

Окремого визнання заслуговують напрацювання наукової школи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. Зокрема, фундаментальні дослідження А. М. Колота у сфері мотиваційного менеджменту формують теоретичне підґрунтя для розуміння механізмів стимулювання персоналу, що є надзвичайно актуальним для неприбуткових організацій. Своєю чергою, роботи Г. С. Лопушняк присвячені питанням грантового менеджменту як інструменту стратегічного розвитку, що дозволяє ефективніше застосовувати механізми залучення ресурсів у діяльності благодійних фондів.

Водночас у науковій літературі недостатньо уваги приділено практичним аспектам організації системи менеджменту конкретних благодійних фондів в Україні, особливо тих, що працюють у сфері захисту прав внутрішньо переміщених осіб, біженців та постраждалого від війни населення. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання оцінки ефективності управлінських рішень, координації проєктної діяльності, управління персоналом і волонтерськими командами, а також впровадження сучасних управлінських інструментів у діяльність благодійних фондів. Недостатня розробленість зазначених аспектів зумовила вибір теми даної курсової роботи та визначила її наукову і практичну актуальність.

Метою дослідження є аналіз та оцінка системи менеджменту благодійного фонду «Право на захист» і розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління його діяльністю в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких **завдань**:

- розкрити сутність, цілі та принципи діяльності благодійних організацій;

- охарактеризувати функції, методи та інструменти менеджменту у благодійних фондах;
- надати загальну характеристику діяльності БФ «Право на захист»;
- проаналізувати систему менеджменту та оцінити ефективність управління фондом;
- виявити проблемні аспекти організації управлінських процесів у діяльності благодійного фонду;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту БФ «Право на захист»;
- обґрунтувати доцільність та очікувану ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є діяльність благодійних фондів як суб’єктів неприбуткового сектору економіки.

Предметом дослідження є система менеджменту благодійного фонду та механізми управління його діяльністю на прикладі БФ «Право на захист».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, структурно-функціональний аналіз, економіко-статистичні та графічні методи. Застосування зазначених методів дозволило комплексно оцінити ефективність менеджменту благодійного фонду та сформулювати практичні рекомендації щодо його вдосконалення.

Наукове та практичне значення роботи полягає у поглибленні теоретичних положень менеджменту благодійних організацій та розробці прикладних рекомендацій, які можуть бути використані у діяльності благодійних фондів для підвищення ефективності управління, прозорості та результативності реалізації соціально значущих проєктів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем менеджменту неприбуткових організацій,

нормативно-правові акти України, аналітичні та звітні матеріали благодійного фонду «Право на захист», а також публікації у фахових виданнях і матеріали офіційних вебресурсів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ

1.1. Сутність, цілі та принципи діяльності благодійних організацій

Благодійні організації є невід’ємною складовою сучасного громадянського суспільства, яке базується на принципах солідарності, соціальної відповідальності та підтримки вразливих верств населення. В умовах зростаючих соціальних ризиків та економічних викликів роль благодійних організацій стає особливо актуальною, оскільки вони забезпечують реалізацію соціальної допомоги незалежно від державного фінансування чи ринкових механізмів. Науковий інтерес до діяльності благодійних організацій обумовлений необхідністю системного розуміння їхньої сутності, функцій, цілей та принципів діяльності, що є базою для формування ефективної державної політики та підтримки громадянського сектору.

Сутність благодійних організацій у науковій літературі розглядається через різні підходи, що підкреслюють їх соціальну, правову та морально-етичну природу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність діяльності благодійних організацій у наукових підходах

Автор 1	Підхід до визначення сутності благодійної діяльності 2
Асадчев Ю. [1]	Благодійна діяльність розглядається як форма реалізації громадянської відповідальності, спрямована на подолання соціальних проблем і підтримку вразливих груп населення
Вахович І., Смолич Д. [13]	Благодійні організації є складовою громадянського суспільства, що діє незалежно від держави та ринку з метою суспільного блага
Бровко Н. [10, с. 35]	Сутність благодійності полягає у поєднанні морально-етичних засад і правових механізмів соціальної допомоги
Завидняк І., Цимбал П., Омельчук Л. [24, с. 41]	Благодійні організації мають особливий адміністративно-правовий статус, що визначає їх суспільно корисну природу
Головка К. [17, с. 450]	Благодійна діяльність ґрунтується на міжнародних стандартах захисту прав людини та принципах гуманізму

Продовження табл. 1.1

1	2
Колот А. [27, с. 14]	Розвинув теоретико-прикладні аспекти мотиваційного менеджменту, що дозволяє розглядати благодійний фонд як специфічну соціально-економічну систему, де ключову роль відіграють нематеріальні стимули та внутрішня мотивація персоналу.
Лопушняк Г. [31, с. 87]	Дослідила механізми адаптації грантового менеджменту до діяльності неприбуткових структур, обґрунтувавши необхідність застосування сучасних інструментів залучення ресурсів у соціальній сфері.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 13; 10, с. 35; 24, с. 41; 17, с. 450; 27, с. 14; 31, с.87].

Так, за Асадчевим Ю. [1], благодійна діяльність є формою реалізації громадянської відповідальності, спрямованою на подолання соціальних проблем та надання допомоги вразливим групам населення. Цей підхід акцентує увагу на соціальній функції благодійності та її впливі на покращення добробуту суспільства.

Автори Вахович І. та Смолич Д. [13] розглядають благодійні організації як складову громадянського суспільства, що діє незалежно від державних та ринкових структур. Вони підкреслюють роль таких організацій у забезпеченні суспільного блага, формуванні соціальної активності громадян та розвитку механізмів взаємодопомоги. Таким чином, благодійні організації не лише надають матеріальну підтримку, а й сприяють консолідації суспільства на принципах солідарності.

Натомість, Бровко Н. [10, с. 35] зазначає, що сутність благодійності полягає у поєднанні морально-етичних засад та правових механізмів соціальної допомоги. Це визначає особливу двояку природу діяльності благодійних організацій, де етичні норми поєднуються з законодавчими регламентами, що забезпечують прозорість, підзвітність та ефективність діяльності.

Дослідники Завидняк І., Цимбал П. та Омельчук Л. [24, с. 41] наголошують на адміністративно-правовому статусі благодійних організацій, який закріплює їхню суспільно корисну природу. Це підтверджує необхідність

державного регулювання та визначення правового поля функціонування організацій, що забезпечує баланс між автономією громадянського сектору та контролем за цільовим використанням ресурсів.

Зокрема, Головка К. [17, с. 450] підкреслює, що благодійна діяльність ґрунтується на міжнародних стандартах захисту прав людини та принципах гуманізму. Такий підхід формує універсальні критерії діяльності, орієнтовані на захист гідності людини, забезпечення соціальної справедливості та гуманітарну підтримку. Важливий внесок у розвиток теорії зробили А. Колот [27, с. 14], який дослідив мотиваційні механізми в благодійних фондах, та Г. Лопушняк [31, с. 87], яка обґрунтувала застосування грантового менеджменту в неприбуткових структурах.

Таким чином, сутність діяльності благодійних організацій полягає у здійсненні цілеспрямованої соціальної підтримки та допомоги вразливим групам населення на основі принципів гуманізму, солідарності та соціальної відповідальності. Вона поєднує морально-етичні засади, правове регулювання та організаційні механізми, що забезпечують ефективне, прозоре та законне надання допомоги, сприяючи розвитку громадянського суспільства та зміцненню соціальної згуртованості.

У вітчизняній науковій думці благодійні організації розглядаються як важливий інститут громадянського суспільства, що функціонує на перетині соціальної, економічної та правової сфер. Так, І. Вахович і Д. Смолич визначають неурядові та благодійні організації як неприбуткові суб'єкти, основною метою яких є задоволення суспільно значущих потреб без отримання фінансової вигоди, при цьому наголошуючи на їхній автономності від державної влади та бізнесу [13]. Подібного підходу дотримується і М. І. Дем'яненко, який підкреслює, що діяльність благодійних фондів базується на добровільності, суспільній корисності та соціальній відповідальності [21, с. 184].

З позицій філософсько-правового аналізу благодійність трактується як форма реалізації моральних та гуманістичних цінностей суспільства. Зокрема,

Н. І. Бровко зазначає, що благодійна діяльність є не лише соціальним явищем, а й правовою категорією, оскільки вона регламентується нормами публічного та приватного права і водночас ґрунтується на етичних засадах солідарності та взаємодопомоги [10, с. 34]. Такий підхід дозволяє розглядати благодійні організації як суб'єкти, що поєднують у своїй діяльності правові механізми та соціально-моральні мотивації.

Сутність діяльності благодійних організацій у працях українських науковців тісно пов'язується з реалізацією соціальних функцій держави. Варто відзначити, що А. О. Гудзь, класифікуючи форми і види благодійної діяльності, акцентує увагу на їхній ролі у забезпеченні соціальної допомоги вразливим верствам населення, особливо в умовах кризових явищ та воєнного стану [19, с. 62]. У цьому контексті благодійні фонди виступають важливим доповненням до державної системи соціального захисту, що підтверджується і положеннями Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [37]. Метою діяльності благодійних організацій, відповідно до наукових підходів, є досягнення суспільно корисного результату шляхом акумулювання та ефективного використання ресурсів. Автори Б. І. Беззубко та Б. П. Данілевський наголошують, що сучасні благодійні фонди дедалі частіше функціонують у проєктному форматі, що зумовлює необхідність застосування інструментів менеджменту для підвищення результативності їх діяльності [3, с. 298]. Таким чином, цілі благодійних організацій трансформуються від суто допоміжних до стратегічно орієнтованих, спрямованих на сталий соціальний ефект.

Принципи діяльності благодійних організацій у вітчизняній науковій школі традиційно пов'язуються з принципами законності, добровільності, прозорості та підзвітності. Зокрема, В. В. Стинська підкреслює, що дотримання нормативно-правових вимог є ключовою передумовою довіри суспільства до благодійного сектору [45, с. 397]. У свою чергу, Ю. А. Волкова звертає увагу на важливість імплементації міжнародних стандартів у

національну практику регулювання діяльності благодійних організацій, що сприяє підвищенню рівня їх інституційної спроможності [15, с. 121].

Особливе значення у сучасних умовах набуває принцип соціальної відповідальності, який, за спостереженнями А. М. Шандар та О. О. Дорошенко, проявляється у посиленні ролі благодійних та волонтерських організацій у наданні соціальних послуг в умовах повномасштабної війни [54, с. 218]. Це зумовлює необхідність формування професійного менеджменту благодійних фондів, здатного поєднувати гуманістичні цілі з ефективними управлінськими підходами.

Проведений аналіз наукових підходів українських дослідників дозволяє зробити висновок, що благодійні організації розглядаються як складні соціально-економічні системи, діяльність яких ґрунтується на чітко визначених цілях і принципах. Їх функціонування потребує застосування сучасних інструментів менеджменту з урахуванням правових, соціальних та етичних аспектів, що формує теоретичну основу для подальшого дослідження менеджменту благодійних фондів.

Діяльність благодійних організацій визначається низкою стратегічних та оперативних цілей, спрямованих на забезпечення соціальної підтримки населення та сприяння розвитку громадянського суспільства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Цілі діяльності благодійних організацій

Автор	Основні цілі благодійної діяльності
Асадчев Ю. [1]	Надання матеріальної, фінансової та соціальної допомоги, реагування на кризові ситуації
Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [37]	Сприяння розвитку освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту та підтримки постраждалих
Бехтер Л. [4, с. 213]	Реалізація міжнародних гуманітарних і соціальних проєктів у співпраці з органами державної влади
Блоха Я. [7, с. 83]	Формування соціальної солідарності та активізація громадської участі в умовах війни
Шандар А., Дорошенко О. [54, с. 218]	Забезпечення доступу населення до соціальних послуг та підтримка стійкості громад

Джерело: розроблено автором на основі [1; 37; 4, с. 213; 7, с. 83; 54, с. 218].

Так, Асадчев Ю. [1] підкреслює, що благодійні організації забезпечують надання матеріальної, фінансової та соціальної допомоги, а також реагують на кризові ситуації, що виникають у суспільстві. Цей підхід демонструє прямий соціальний ефект діяльності благодійних організацій та їхню здатність оперативно реагувати на потреби населення.

Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [37] визначає цілі діяльності більш системно, акцентуючи на сприянні розвитку освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту та підтримці постраждалих. Даний нормативно-правовий підхід відображає комплексність та багаторівневість завдань, покладених на благодійні структури у державі. Автор Бехтер Л. [4, с. 213] відзначає важливість реалізації міжнародних гуманітарних і соціальних проєктів у співпраці з органами державної влади. Це дозволяє благодійним організаціям не лише надавати допомогу локально, а й інтегруватися в глобальні системи гуманітарної підтримки, забезпечуючи ефективність та координацію діяльності. Зокрема, Блоха Я. [7, с. 83] виділяє формування соціальної солідарності та активізацію громадської участі, особливо в умовах війни. Цільова орієнтація на консолідацію суспільства демонструє соціальну роль благодійних організацій як каталізаторів громадської активності та моральної підтримки. Дослідники Шандар А. та Дорошенко О. [54, с. 218] підкреслюють забезпечення доступу населення до соціальних послуг та підтримку стійкості громад. Це відображає прагнення благодійних організацій забезпечити не лише матеріальну підтримку, а й довгострокову соціальну стабільність та розвиток громад.

Діяльність благодійних організацій ґрунтується на певних принципах, які забезпечують ефективність, законність та соціальну спрямованість їхньої роботи. Дотримання цих принципів створює основу для довіри суспільства, забезпечує прозорість діяльності та гарантує, що допомога надається справедливо й відповідно до етичних норм (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Принципи діяльності благодійних організацій

Принцип	Зміст принципу
Добровільність	Благодійна діяльність здійснюється без примусу та на засадах вільного волевиявлення
Безкорисливість	Заборона отримання прибутку або особистої вигоди від благодійної діяльності
Прозорість	Відкритість фінансової звітності та підзвітність суспільству
Законність	Діяльність благодійних організацій має відповідати національному та міжнародному праву
Гуманізм і рівність	Орієнтація на повагу до людської гідності без дискримінації

Джерело: розроблено автором на основі [10, с. 38].

Принцип добровільності передбачає, що участь у благодійній діяльності здійснюється виключно на засадах вільного волевиявлення, без примусу чи обов'язку. Це забезпечує моральну чистоту дій та формує культуру безкорисливої допомоги в суспільстві. Принцип безкорисливості передбачає заборону отримання прибутку або особистої вигоди від благодійної діяльності. Він підкреслює соціальну спрямованість благодійності та виключає можливість комерціалізації гуманітарної допомоги. Принцип прозорості означає відкритість фінансової та адміністративної звітності перед суспільством. Благодійні організації зобов'язані демонструвати цільове використання ресурсів, що зміцнює довіру донорів та отримувачів допомоги. Принцип законності гарантує, що діяльність благодійних організацій відповідає чинному національному законодавству та міжнародним правовим стандартам. Це забезпечує правову захищеність організацій та їхніх бенефіціарів. Принцип гуманізму та рівності акцентує на повазі до людської гідності, недопущенні дискримінації та орієнтації на захист прав людини. Цей принцип визначає етичну основу діяльності благодійних організацій і їхню спрямованість на суспільне благо [10, с. 38]. Діяльність благодійних організацій в Україні ґрунтується на комплексі нормативно-правових актів, які визначають правовий статус організацій, їхні права та обов'язки, а також регулюють фінансові та адміністративні аспекти функціонування. Таке правове поле забезпечує законність діяльності, прозорість використання

ресурсів, ефективність надання допомоги та дотримання етичних стандартів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Нормативно-правове регулювання діяльності благодійних організацій в Україні

Назва нормативного акта	Основний зміст та регулювання
Конституція України [28]	Визначає основи правового статусу громадян та організацій, гарантує свободу об'єднань, включно з благодійною діяльністю
Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [37]	Регулює порядок створення, діяльності та контролю благодійних організацій, права та обов'язки учасників
Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо звільнення від оподаткування благодійної допомоги для сімей учасників бойових дій» [38]	Встановлює податкові пільги для благодійної допомоги на користь членів сімей поранених та загиблих учасників бойових дій
Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо сприяння розвитку волонтерської діяльності та діяльності неприбуткових установ» [39]	Сприяє розвитку волонтерської та благодійної діяльності неприбуткових організацій, встановлює пільги та механізми підтримки
Закон України «Про волонтерську діяльність» [40]	Визначає правові основи волонтерської діяльності, включно з участю у благодійних проектах, права та обов'язки волонтерів
Закон України «Про громадські об'єднання» [41]	Регламентує створення та діяльність громадських організацій, включаючи благодійні, порядок реєстрації та функціонування
Закон України «Про гуманітарну допомогу» [42]	Визначає порядок надання гуманітарної допомоги, взаємодію з благодійними організаціями та державними структурами
Закон України «Про соціальні послуги» [43]	Регламентує надання соціальних послуг, у тому числі через благодійні організації та волонтерів, визначає стандарти та права отримувачів

Джерело: розроблено автором на основі [28; 37-43].

Конституція України [28] визначає основи правового статусу громадян та організацій, гарантує свободу об'єднань і створює фундамент для розвитку благодійної діяльності як важливої складової громадянського суспільства. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [37] конкретизує порядок створення, діяльності та контролю таких організацій,

встановлює права та обов'язки учасників і механізми забезпечення суспільного блага.

Спеціальні закони та внесені зміни до податкового законодавства [38, 39] створюють стимули для благодійної та волонтерської діяльності, зокрема звільняють від оподаткування благодійну допомогу сім'ям учасників бойових дій та визначають пільги для неприбуткових організацій. Закон України «Про волонтерську діяльність» [40] визначає правові основи участі волонтерів у благодійних проєктах, права та обов'язки волонтерів, що підвищує ефективність соціальної підтримки.

Закони «Про громадські об'єднання» [41], «Про гуманітарну допомогу» [42] та «Про соціальні послуги» [43] забезпечують комплексне регулювання діяльності благодійних організацій, встановлюють порядок взаємодії з державними структурами та визначають стандарти надання допомоги. Таке нормативне регулювання сприяє системності та прозорості благодійної діяльності, гарантує дотримання прав отримувачів допомоги та підвищує довіру громадян до благодійних організацій.

Отже, діяльність благодійних організацій є комплексним соціальним явищем, що поєднує гуманітарну, правову та морально-етичну складові. Їхня сутність проявляється у наданні цілеспрямованої допомоги вразливим групам населення, зміцненні соціальної солідарності та розвитку громадянського суспільства. Цілі благодійних організацій охоплюють забезпечення соціальної підтримки, сприяння освіті, охороні здоров'я, культурі та реалізацію гуманітарних проєктів, тоді як принципи діяльності – добровільність, безкорисливість, прозорість, законність, гуманізм і рівність – створюють основу ефективної та етичної роботи. В Україні діяльність благодійних організацій регулюється системою нормативно-правових актів, що забезпечує законність, прозорість використання ресурсів та гармонізацію державних і громадських інтересів, створюючи передумови для сталого розвитку благодійного сектору.

1.2. Функції, методи та інструменти менеджменту у благодійному фонді

Менеджмент у благодійному фонді спрямований на ефективну організацію процесів надання допомоги, управління ресурсами та координацію роботи персоналу й волонтерів. Функції менеджменту забезпечують системність діяльності фонду, оптимальне використання ресурсів та досягнення поставлених соціальних цілей (табл. 1.5). Функція планування передбачає визначення стратегічних і поточних цілей благодійної діяльності, формування програм і проєктів відповідно до актуальних соціальних потреб. Планування забезпечує прогнозування ресурсів, визначення пріоритетів та розробку комплексних програм підтримки різних категорій населення.

Таблиця 1.5 – Функції менеджменту у діяльності благодійного фонду

Функція менеджменту	Зміст функції у благодійному фонді
Планування	Визначення стратегічних і поточних цілей благодійної діяльності, формування програм і проєктів відповідно до соціальних потреб
Організація	Формування організаційної структури фонду, розподіл повноважень між персоналом і волонтерами
Мотивація	Застосування нематеріальних стимулів, підтримка цінностей волонтерства та соціальної відповідальності
Координація	Узгодження дій між підрозділами фонду, партнерами та органами державної влади
Контроль	Оцінювання результативності програм, цільового використання коштів і дотримання принципів прозорості

Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 183].

Функція організації включає формування організаційної структури фонду, розподіл повноважень між персоналом і волонтерами, визначення ролей та зон відповідальності. Це дозволяє забезпечити ефективну взаємодію всіх учасників діяльності та уникнути дублювання функцій. Функція мотивації зосереджена на підтримці цінностей волонтерства та соціальної відповідальності. У благодійному фонді зазвичай застосовуються нематеріальні стимули, такі як визнання, професійний розвиток, участь у важливих соціальних проєктах, що сприяє високій залученості персоналу та

волонтерів. Функція координації забезпечує узгодження дій між підрозділами фонду, партнерами, іншими громадськими організаціями та органами державної влади. Координація дозволяє оптимізувати процеси, уникати конфліктів інтересів та забезпечує ефективну взаємодію в реалізації соціальних програм [21, с. 183-185]. Функція контролю передбачає оцінювання результативності реалізованих програм, цільового використання коштів та дотримання принципів прозорості. Контроль є важливим елементом менеджменту, який забезпечує довіру донорів, ефективність діяльності та дотримання етичних стандартів [21, с. 183-185].

Ефективне управління благодійним фондом передбачає використання комплексного набору методів менеджменту, що забезпечують досягнення стратегічних цілей, ефективну організацію роботи персоналу та волонтерів, а також контроль за використанням ресурсів. Методи менеджменту можна поділити на організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні, правові та проєктні, кожна з яких виконує специфічні функції у процесі управління (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Методи менеджменту у благодійному фонді

Група методів	Характеристика застосування
Організаційно-адміністративні	Регламентація діяльності фонду, внутрішні положення, статутні документи
Економічні	Планування бюджету, фінансовий контроль, залучення грантів і донорських коштів
Соціально-психологічні	Формування командної взаємодії, підтримка мотивації персоналу та волонтерів
Правові	Дотримання норм законодавства щодо благодійної та волонтерської діяльності
Проєктні	Управління життєвим циклом благодійних проєктів від ініціації до оцінювання результатів

Джерело: розроблено автором на основі [24, с. 59].

Організаційно-адміністративні методи включають регламентацію діяльності фонду через внутрішні положення, статутні документи та інші регуляторні акти. Вони забезпечують чітку структуру управління, визначають повноваження учасників та встановлюють порядок прийняття рішень [24, с. 58-60]. Економічні методи спрямовані на ефективне планування бюджету,

фінансовий контроль, залучення грантів та донорських коштів. Це дозволяє забезпечити цільове використання ресурсів, підтримати стабільність фонду та реалізацію соціально значущих проєктів. Соціально-психологічні методи орієнтовані на формування командної взаємодії, підтримку мотивації персоналу та волонтерів, розвиток корпоративної культури та соціальної відповідальності. Вони сприяють підвищенню ефективності роботи та залученості учасників благодійної діяльності. Правові методи передбачають дотримання норм законодавства щодо благодійної та волонтерської діяльності, що забезпечує законність та прозорість роботи фонду, а також захист прав отримувачів допомоги та партнерів. Проєктні методи застосовуються для управління життєвим циклом благодійних проєктів від ініціації до оцінювання результатів. Вони забезпечують структуроване планування, реалізацію та моніторинг програм, підвищуючи ефективність надання допомоги.

Для ефективного управління благодійним фондом застосовуються спеціальні інструменти менеджменту, які дозволяють планувати, реалізовувати, контролювати та оцінювати діяльність організації (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Інструменти менеджменту у благодійному фонді

Інструмент	Характеристика
Проєктний менеджмент	Планування, реалізація та моніторинг благодійних проєктів
Грантовий менеджмент	Підготовка заявок, адміністрування грантів, звітність перед донорами
Фандрейзинг	Залучення фінансових і матеріальних ресурсів із різних джерел
Фінансова звітність	Забезпечення прозорості використання коштів та підзвітності суспільству
Комунікаційні платформи	Інформаційна взаємодія з донорами, партнерами та отримувачами допомоги

Джерело: розроблено автором на основі [30, с. 47].

Проєктний менеджмент передбачає планування, реалізацію та моніторинг благодійних проєктів. Це дозволяє організувати діяльність фонду у форматі чітко структурованих програм, оцінювати проміжні та кінцеві результати, а також своєчасно коригувати дії для досягнення поставлених

цілей [30, с. 46-48]. Грантовий менеджмент включає підготовку заявок на гранти, адміністрування отриманих коштів та звітність перед донорами. Це забезпечує залучення зовнішніх ресурсів та їх цільове використання, що є критично важливим для фінансової стабільності фонду. Фандрейзинг спрямований на залучення фінансових та матеріальних ресурсів із різних джерел: від приватних осіб, корпоративних донорів, державних програм та міжнародних організацій. Ефективний фандрейзинг дозволяє збільшити обсяг допомоги та реалізувати більшу кількість соціальних проєктів. Фінансова звітність забезпечує прозорість використання коштів і підзвітність суспільству, донорам та державним органам. Регулярна звітність підвищує довіру до фонду та гарантує дотримання принципів законності та прозорості. Комунікаційні платформи дозволяють організувати ефективну інформаційну взаємодію з донорами, партнерами та отримувачами допомоги. Вони включають використання електронних систем, соціальних мереж, сайтів фонду та інших каналів комунікації для підтримки зворотного зв'язку та залучення громадськості до благодійних ініціатив.

У сучасних умовах розвитку громадянського суспільства оцінювання ефективності менеджменту благодійних фондів набуває особливої актуальності, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить досягнення соціально значущих цілей. Як зазначає М. І. Дем'яненко, менеджмент у неприбуткових організаціях має свою специфіку, що полягає у поєднанні соціальної місії з необхідністю раціонального використання обмежених ресурсів, що ускладнює застосування традиційних критеріїв ефективності [21, с. 185]. Відтак оцінювання результативності діяльності благодійного фонду потребує комплексного підходу.

У працях українських науковців ефективність менеджменту благодійних організацій часто розглядається через призму досягнення цільових показників проєктної діяльності. Зокрема, Б. І. Беззубко та Б. П. Данілевський підкреслюють, що більшість благодійних фондів реалізують свою діяльність у формі проєктів, а тому ефективність управління доцільно оцінювати за

ступенем виконання проєктних цілей, дотриманням термінів, бюджету та соціального ефекту [3, с. 299]. Такий підхід дозволяє поєднати управлінські інструменти з гуманітарною спрямованістю діяльності фондів.

Важливим критерієм оцінювання ефективності менеджменту є фінансова прозорість та підзвітність благодійних організацій. Так, Ю. Асадчев наголошує, що недостатній рівень відкритості фінансової інформації знижує довіру суспільства до благодійного сектору та негативно впливає на залучення донорських ресурсів [1]. У цьому контексті ефективність управління проявляється у здатності керівництва забезпечити цільове використання коштів, мінімізувати адміністративні витрати та сформувати дієву систему внутрішнього контролю.

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено оцінюванню соціального ефекту діяльності благодійних фондів. Автори Л. В. Беззубко та К. Л. Положенцева зазначають, що результативність управління в соціально орієнтованих організаціях доцільно вимірювати не лише кількісними показниками, а й якісними змінами у розвитку соціального капіталу громад [2, с. 55]. Такий підхід дозволяє врахувати довгостроковий вплив управлінських рішень на суспільні процеси. З правової точки зору ефективність менеджменту благодійного фонду також визначається рівнем дотримання нормативно-правових вимог. Зокрема, В. В. Стинська підкреслює, що відповідність діяльності благодійних організацій чинному законодавству є не лише юридичним обов'язком, а й важливим показником якості управління [45, с. 398]. Дотримання законодавчих норм сприяє стабільності діяльності фонду та зменшує ризики управлінських помилок.

У сучасних умовах воєнного стану критерії оцінювання ефективності менеджменту благодійних фондів зазнають трансформації. Автори О. Цюпа та В. Лялюк зазначають, що в умовах військового часу особливого значення набуває оперативність управлінських рішень, гнучкість організаційної структури та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [50, с. 318]. Це зумовлює необхідність застосування адаптивних моделей

оцінювання ефективності управління. Оцінювання ефективності менеджменту благодійного фонду має базуватися на поєднанні фінансових, проєктних, правових та соціальних критеріїв (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Основні показники оцінки ефективності менеджменту та результатів діяльності благодійного фонду

№	Назва показника	Економічний зміст	Формула розрахунку	Особливості до застосування
1	Коефіцієнт адміністративних витрат	Відображає частку витрат на управління у загальних витратах фонду	$\text{Кадм} = \frac{\text{Адміністративні витрати}}{\text{Загальні витрати}}$	Чим менше значення, тим ефективніше функціонує менеджмент
2	Коефіцієнт цільового використання коштів	Характеризує частку коштів, спрямованих безпосередньо на благодійну діяльність	$\text{Кцв} = \frac{\text{Витрати на благодійні програми}}{\text{Загальні витрати}}$	Високе значення свідчить про результативну діяльність фонду
3	Коефіцієнт ефективності залучення коштів	Показує ефективність менеджменту у залученні фінансових ресурсів	$\text{Кзк} = \frac{\text{Обсяг залучених коштів}}{\text{Витрати на фандрейзинг}}$	Використовується для оцінки якості управління фандрейзинговою діяльністю
4	Рентабельність благодійної діяльності (умовна)	Відображає співвідношення соціального результату до витрат	$\text{Рбд} = \frac{\text{Обсяг реалізованих програм}}{\text{Загальні витрати}}$	Застосовується для порівняльної оцінки діяльності у динаміці
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	Характеризує здатність фонду виконувати зобов'язання у довгостроковій перспективі	$\text{Кфс} = \frac{\text{Власні кошти}}{\text{Загальні надходження}}$	Високе значення свідчить про стабільність управлінських рішень
6	Коефіцієнт ліквідності	Відображає здатність фонду своєчасно виконувати поточні зобов'язання	$\text{Кл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Дає змогу оцінити оперативну ефективність менеджменту
7	Коефіцієнт ефективності управління	Узагальнюючий показник якості управлінських рішень	$\text{Кеу} = \frac{\text{Витрати на програми}}{\text{Адміністративні витрати}}$	Використовується для комплексної оцінки ефективності менеджменту
8	Коефіцієнт зростання діяльності	Показує динаміку розвитку фонду	$\text{Кзр} = \frac{\text{Обсяг діяльності поточного року}}{\text{Обсяг діяльності попереднього року}}$	Дає змогу оцінити стратегічну ефективність управління

Джерело: розроблено автором на основі [34, с. 47].

Наведені у табл. 1.8 показники формують комплексну теоретичну базу для оцінки ефективності менеджменту та результатів діяльності благодійного фонду, оскільки охоплюють як фінансові аспекти функціонування

(ліквідність, фінансова стійкість, структура витрат), так і управлінські та результативні складові (цільове використання коштів, ефективність залучення ресурсів, динаміка розвитку). Застосування зазначених коефіцієнтів у сукупності дає змогу об'єктивно оцінити якість управлінських рішень, рівень раціонального використання ресурсів і результативність реалізації благодійних програм, а також створює методичне підґрунтя для подальшого аналітичного дослідження.

Отже, менеджмент у благодійному фонді є ключовим механізмом забезпечення ефективної діяльності організації, координації роботи персоналу та волонтерів, а також цільового використання ресурсів. Функції менеджменту – планування, організація, мотивація, координація та контроль – забезпечують системність діяльності фонду, дозволяють формувати стратегічні та оперативні цілі та підвищують ефективність реалізації соціальних програм. Методи менеджменту, включаючи організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні, правові та проєктні, створюють основу для планування, організації роботи та моніторингу результатів діяльності. Використання інструментів менеджменту – проєктного та грантового менеджменту, фандрейзингу, фінансової звітності та комунікаційних платформ – сприяє структурованості процесів, прозорості роботи та зміцненню довіри донорів і суспільства. Таким чином, комплексне застосування функцій, методів та інструментів менеджменту забезпечує ефективне, прозоре та соціально спрямоване функціонування благодійного фонду.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БФ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності благодійного фонду «Право на захист»

У сучасних умовах трансформації соціально-економічного середовища та загострення гуманітарних викликів, зумовлених воєнними діями, зростає роль благодійних організацій у системі соціального захисту населення. Благодійні фонди дедалі частіше виконують функції, що доповнюють або підсилюють діяльність державних інституцій, забезпечуючи оперативне реагування на кризові ситуації, підтримку вразливих категорій населення та сприяючи соціальній згуртованості. У цьому контексті особливої уваги заслуговує діяльність благодійного фонду «Право на захист», який є одним із провідних суб'єктів недержавного сектору у сфері захисту прав людини та гуманітарної допомоги в Україні [35].

Благодійний фонд «Право на захист» має тривалу історію розвитку, що тісно пов'язана з еволюцією міграційних процесів, внутрішнього переміщення населення та збройного конфлікту на території України. Його діяльність характеризується поступовим розширенням напрямів роботи, географії присутності та цільових груп отримувачів допомоги. Аналіз історії становлення та розвитку фонду дозволяє систематизувати ключові етапи інституційного зростання організації, а також оцінити її внесок у формування ефективної системи гуманітарної та правової підтримки населення [35] (табл. 2.1).

Становлення благодійного фонду «Право на захист» бере початок у 2001 році, коли організація розпочала свою діяльність у складі Представництва Міжнародної організації НІАС в Україні [35]. На цьому етапі основна увага була зосереджена на наданні правової та соціальної допомоги біженцям і шукачам притулку, що відповідало актуальним гуманітарним потребам

початку 2000-х років та міжнародним зобов'язанням України у сфері захисту прав людини [35].

Таблиця 2.1 – Історія розвитку БФ «Право на захист»

Рік	Подія та напрям діяльності
2001	Початок діяльності у складі Представництва НІАС в Україні.
2003	Отримання статусу виконавчого партнера УВКБ ООН.
2013	Заснування БФ «Право на захист» як окремої організації; перший напрям – допомога біженцям та шукачам захисту.
2014–2021	Робота з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та постраждалим від воєнних дій населення; відкриття офісів на сході України (Маріуполь, Сєвєродонецьк, Слов'янськ).
2017	Початок допомоги особам без громадянства (ОБГ).
2019	Реалізація напрямів «Зменшення ризиків катастроф» та миробудівничих діалогів (Соціальна згуртованість).
2022	Розширення діяльності після початку повномасштабного вторгнення; матеріальна, психологічна, соціальна допомога, реєстрація для отримання міжнародної грошової допомоги; запуск програми СССМ.
2023	Нові програми: «Економічна включеність ВПО», відкриття польського представництва у Варшаві, надання підтримки українцям у Польщі.
2024	Програма «Посилення спроможності локальних організацій»; 20 мінігрантів для ОГС; оцінка спроможності 17 організацій; рейтинг Forbes – 10 місце серед 50 найбільших благодійних організацій; рейтинг Асоціації Благодійників України – 8 місце.

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Важливим етапом інституційного розвитку стало отримання у 2003 році статусу виконавчого партнера Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН). Це сприяло зміцненню організаційної спроможності фонду, розширенню фінансових можливостей та впровадженню міжнародних стандартів у сфері захисту прав вразливих категорій населення.

У 2013 році відбулося заснування благодійного фонду «Право на захист» як окремої незалежної організації. Основним напрямом діяльності на цьому етапі стала допомога біженцям та особам, які потребують міжнародного захисту. Цей період можна охарактеризувати як початок самостійного інституційного розвитку фонду з чітко сформованою місією та стратегічними цілями.

Період 2014–2021 років став визначальним для масштабування діяльності фонду у зв'язку з початком воєнних дій на сході України. У цей час «Право на захист» переорієнтувало значну частину ресурсів на роботу з

внутрішньо переміщеними особами та постраждалим цивільним населенням. Відкриття регіональних офісів у Маріуполі, Сєверодонецьку та Слов'янську забезпечило оперативний доступ до допомоги для мешканців прифронтових територій та сприяло підвищенню ефективності реалізації програм фонду.

У 2017 році фонд розширив спектр діяльності, започаткувавши напрям допомоги особам без громадянства. Це засвідчило адаптивність організації до нових соціально-правових викликів та її орієнтацію на захист найбільш уразливих груп населення, які часто залишаються поза межами державних програм підтримки.

Подальший розвиток фонду відбувався у 2019 році шляхом впровадження програм зі зменшення ризиків катастроф та миробудівничих діалогів, спрямованих на посилення соціальної згуртованості громад. Реалізація цих напрямів свідчить про перехід від виключно гуманітарної допомоги до комплексного підходу, що включає превентивні заходи та роботу з громадами.

Кардинальне розширення діяльності фонду відбулося у 2022 році після початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну. У цей період «Право на захист» значно посилило напрями матеріальної, психологічної та соціальної допомоги, а також організувало реєстрацію постраждалого населення для отримання міжнародної грошової підтримки. Запуск програми СССМ (управління та координація місць компактного проживання) став відповіддю на масштабні потреби у сфері гуманітарного управління. У 2023 році фонд зосередився на впровадженні нових програм, зокрема напряму економічної включеності внутрішньо переміщених осіб, що сприяє їхній довгостроковій адаптації та самозабезпеченню. Відкриття представництва у Варшаві дозволило розширити підтримку українських громадян за кордоном, що є свідченням транснаціонального масштабу діяльності організації. Завершальний етап охоплює 2024 рік і характеризується акцентом на посилення спроможності локальних організацій громадянського суспільства. Надання мінігрантів, проведення оцінки організаційної

спроможності та високі позиції у рейтингах Forbes та Асоціації благодійників України підтверджують високий рівень довіри до фонду та його значущу роль у національній системі благодійності [35].

Діяльність благодійного фонду «Право на захист» ґрунтується на чітко сформульованій місії, яка визначає його ключове функціональне призначення в системі гуманітарної та правозахисної допомоги (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Місія, візія та цінності БФ «Право на захист»

Категорія	Зміст
Місія	Захищати людей, постраждалих від воєн, катастроф і вимушених переміщень; сприяти змінам для запобігання повторенню криз та ефективного реагування на них.
Візія	Створення умов для відновлення мирного життя, реалізації здібностей та добробуту ВПО, постраждалого населення, біженців та осіб без громадянства.
Цінності	Людська цінність, довіра, професіоналізм, постійний розвиток.
Принципи	Людяність, нейтральність, неупередженість, недискримінація, незалежність, верховенство права.

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Місія фонду полягає у захисті людей, які постраждали внаслідок воєнних конфліктів, техногенних і природних катастроф, а також вимушених переміщень. Важливим елементом місійного підходу є не лише реагування на наслідки кризових ситуацій, а й сприяння системним змінам, спрямованим на запобігання повторенню криз та підвищення ефективності механізмів реагування на них у майбутньому.

Візія благодійного фонду відображає стратегічне бачення довгострокового розвитку суспільства та цільових груп, з якими працює організація. Вона орієнтована на створення умов для відновлення мирного життя, повноцінної соціально-економічної інтеграції та реалізації потенціалу внутрішньо переміщених осіб, постраждалого населення, біженців і осіб без громадянства. Такий підхід свідчить про перехід від виключно гуманітарної допомоги до комплексної моделі підтримки, що поєднує захист прав людини, соціальну згуртованість і сталий розвиток громад.

Система цінностей фонду формує етичний та організаційний фундамент його діяльності. Центральне місце у цій системі займає визнання людської

гідності як найвищої соціальної цінності, що визначає людиноцентричний характер усіх програм і проєктів. Довіра виступає важливим чинником ефективної взаємодії з бенефіціарами, партнерами та донорами, тоді як професіоналізм забезпечує високу якість надання допомоги та дотримання міжнародних стандартів. Орієнтація на постійний розвиток підкреслює прагнення фонду до вдосконалення інструментів діяльності, впровадження інноваційних підходів та підвищення організаційної спроможності.

Ефективність реалізації місії фонду значною мірою забезпечується чіткою організаційною структурою управління (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура БФ «Право на захист»

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Важливо зазначити, що окрім штатних працівників, фонд активно залучає позаштатних фахівців та експертів для реалізації окремих проєктів. За даними звітності [36], у 2024 році до діяльності фонду було залучено близько 300 позаштатних працівників (експертів з оцінки, ІТ-спеціалістів, тренерів, перекладачів) на умовах цивільно-правових договорів. Таким чином, загальна чисельність робочої сили (штат + позаштат) у пікові періоди може сягати понад 1500 осіб.

Окрему роль у діяльності БФ «Право на захист» відіграють принципи, які визначають нормативно-етичні межі реалізації його програм. Принципи людяності, нейтральності та неупередженості забезпечують спрямованість допомоги виключно на потреби постраждалого населення без урахування політичних, етнічних чи інших ознак. Недискримінація та незалежність гарантують рівний доступ до підтримки та автономність у прийнятті рішень, а

дотримання верховенства права підкреслює правозахисну спрямованість діяльності фонду та його відповідність національним і міжнародним правовим стандартам. Таким чином, місія, візія, цінності та принципи БФ «Право на захист» утворюють цілісну концептуальну основу функціонування організації, яка забезпечує стратегічну послідовність її діяльності, високу суспільну довіру та ефективність реалізації гуманітарних і правозахисних ініціатив.

Дані табл. 2.3 відображають кадрову структуру та організаційний масштаб діяльності благодійного фонду «Право на захист» у 2024 році, що свідчить про високий рівень інституційної спроможності організації та її здатність ефективно реалізовувати багатoproфільні гуманітарні й правозахисні програми. Загальна чисельність команди у 1239 осіб дозволяє фонду забезпечувати безперервну присутність у регіонах з підвищеним рівнем гуманітарних потреб та оперативно реагувати на кризові ситуації.

Таблиця 2.3 – Структура та склад команди БФ «Право на захист» в 2024 р.

Показник	Кількість
Загальна кількість членів команди	1239
Члени команди польського представництва	12
Осіб, які пройшли підготовку для роботи в кризових групах	105
Основні офіси	12
Сабофіси	20
Кількість членів команд за напрямками (вибірково)	Правова допомога – 170, Психологічна підтримка – 90, Моніторинг захисту – 149, Соціальний захист – 97, Матеріальна допомога – 35, Грошова допомога – 219, Соціальна згуртованість – 7, Захист біженців – 10, Захист осіб без громадянства – 25, Економічна включеність – 9, Гендерна рівність – 5, Зменшення ризиків катастроф – 4, Підтримка українських біженців за кордоном – 12

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Наявність окремого польського представництва, у складі якого працює 12 осіб, свідчить про транснаціональний характер діяльності фонду та його орієнтацію на підтримку українських біженців за межами країни. Це

підкреслює адаптацію організаційної структури до умов масової зовнішньої міграції та необхідності координації допомоги на міжнародному рівні.

Важливим елементом кадрової політики фонду є підготовка персоналу до роботи в умовах надзвичайних ситуацій. Так, 105 осіб пройшли спеціалізоване навчання для участі у кризових групах, що забезпечує високий рівень готовності організації до швидкого реагування на гуманітарні виклики, зокрема у зонах активних або потенційних бойових дій.

Організаційно-територіальна структура фонду включає 12 основних офісів та 20 сабофісів, що дозволяє забезпечити широку географічну доступність послуг та децентралізований характер управління. Така мережа сприяє підвищенню ефективності надання допомоги та врахуванню регіональних особливостей потреб цільових груп.

Аналіз розподілу членів команди за функціональними напрямками демонструє пріоритетність ключових сфер діяльності фонду. Найбільша чисельність персоналу зафіксована у напрямках грошової допомоги (219 осіб), правової допомоги (170 осіб) та моніторингу захисту (149 осіб), що відображає орієнтацію організації на забезпечення базових соціально-економічних прав постраждалого населення та системний аналіз гуманітарних потреб. Значна увага також приділяється психологічній підтримці (90 осіб) і соціальному захисту (97 осіб), що є критично важливими складовими комплексної допомоги у кризових умовах. Менш чисельні, проте стратегічно важливі напрями, такі як соціальна згуртованість, економічна включеність, гендерна рівність та зменшення ризиків катастроф, свідчать про довгострокову орієнтацію фонду на сталий розвиток громад, запобігання кризам і подолання їхніх структурних причин. Окрему увагу приділено захисту біженців та осіб без громадянства, що підтверджує правозахисну спрямованість діяльності БФ «Право на захист». Таким чином, структура та склад команди благодійного фонду «Право на захист» у 2024 році характеризуються масштабністю, функціональною диференціацією та високим рівнем професійної спеціалізації,

що забезпечує ефективну реалізацію місії організації та її стійкість в умовах тривалих гуманітарних викликів.

Багатопрофільний характер діяльності благодійного фонду «Право на захист» дозволяє організації комплексно реагувати на гуманітарні, соціальні та правові виклики, зумовлені воєнними конфліктами, вимушеним переміщенням населення та кризовими явищами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні напрями діяльності БФ «Право на захист»

Напрямок	Опис діяльності
Правова допомога	Первинна та вторинна правова підтримка, стратегічний судовий захист, покриття судових витрат, онлайн-консультації.
Грошова допомога	Забезпечення потреб бенефіціарів (опалення, житло, кризові ситуації) через фінансову підтримку.
Моніторинг захисту	Дослідження стану прав ВПО та постраждалих, супровід та перенаправлення бенефіціарів, співпраця з громадами.
Соціальна допомога	Консультації щодо соціальних, медичних та освітніх послуг, підтримка маломобільних груп, догляд вдома.
Матеріальна допомога	Індивідуальна та інституційна підтримка (ремонти, обладнання, засоби для соціальних установ).
Психологічна допомога	Індивідуальні та групові консультації, просвітницькі заходи, психіатрична допомога.
Економічна включеність	Навчання, кар'єрні консультації, гранти на розвиток бізнесу, створення проєктного офісу, розробка інвестиційного паспорта.
Соціальна згуртованість	Координація експертів, співпраця з органами влади, діалогові майданчики, створення об'єднувальних наративів.
Захист біженців і шукачів захисту	Юридична та соціальна підтримка в Україні та за кордоном, стратегічне судочинство, адвокація змін міграційної політики.
Захист осіб без громадянства	Юридичний супровід для підтвердження/набуття громадянства, соціальний супровід, адвокація змін у законодавстві.
Зменшення ризиків катастроф	Запобігання надзвичайним ситуаціям, дослідження, аналітика, адвокація, інформаційні заходи, матеріальна допомога.
Підтримка українських біженців за кордоном	Надання правової та психологічної допомоги, адаптація до нових умов, адвокація системних змін.
Посилення спроможності локальних організацій	Оцінка спроможності, розробка планів розвитку, грантові та консалтингові послуги, розвиток партнерств.

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Запропонована структура напрямів діяльності відображає інтегрований підхід фонду, у межах якого поєднуються інструменти негайної допомоги, правового захисту та довгострокового розвитку громад. Ключовим напрямом

діяльності фонду є правова допомога, яка охоплює як первинну, так і вторинну правову підтримку бенефіціарів. Зазначений напрям включає надання індивідуальних консультацій, онлайн-підтримку, стратегічний судовий захист та покриття судових витрат, що забезпечує реальний доступ постраждалого населення до правосуддя та сприяє відновленню порушених прав на національному й міжнародному рівнях. Важливу роль у забезпеченні базових потреб відіграє напрям грошової допомоги, який реалізується шляхом надання фінансової підтримки для покриття витрат на житло, опалення та подолання кризових ситуацій. Такий механізм дозволяє підвищити гнучкість допомоги, врахувати індивідуальні потреби домогосподарств і сприяти збереженню їхньої фінансової стабільності в умовах нестабільності.

Напрямок моніторингу захисту спрямований на систематичне дослідження стану дотримання прав внутрішньо переміщених осіб та іншого постраждалого населення. У межах цього напрямку здійснюється супровід бенефіціарів, їх перенаправлення до відповідних служб, а також налагоджується співпраця з органами місцевого самоврядування та громадами, що сприяє підвищенню ефективності соціальної політики на локальному рівні.

Соціальна допомога, яку надає фонд, охоплює консультування щодо доступу до соціальних, медичних та освітніх послуг, а також підтримку маломобільних і вразливих груп населення, зокрема через послуги догляду вдома. Це забезпечує соціальну інтеграцію та підвищує якість життя осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах.

Матеріальна допомога реалізується у формі індивідуальної та інституційної підтримки, що включає ремонти житла, забезпечення обладнанням і матеріально-технічними ресурсами соціальних установ. Зазначений напрям має важливе значення для відновлення інфраструктури та створення безпечних умов проживання і перебування бенефіціарів.

Психологічна допомога є невід'ємною складовою комплексної підтримки постраждалого населення та передбачає проведення

індивідуальних і групових консультацій, психоосвітніх заходів та, за потреби, надання психіатричної допомоги. Реалізація цього напрямку сприяє подоланню наслідків психологічних травм та підвищенню психоемоційної стійкості осіб, які зазнали впливу війни.

Стратегічно важливим напрямом є економічна включеність, орієнтована на довгострокову самозайнятість і фінансову незалежність внутрішньо переміщених осіб та постраждалого населення. У межах цього напрямку здійснюється професійне навчання, кар'єрне консультування, надання грантів на розвиток бізнесу, створення проєктного офісу та розробка інвестиційних паспортів громад.

Напрямок соціальної згуртованості спрямований на посилення взаємодії між громадами, органами влади та експертним середовищем. Реалізація діалогових майданчиків та формування об'єднувальних наративів сприяють зниженню соціальної напруги, відновленню довіри та зміцненню громадянського суспільства.

Окремі напрями діяльності фонду зосереджені на захисті біженців, шукачів захисту та осіб без громадянства. Вони передбачають юридичну й соціальну підтримку як в Україні, так і за її межами, стратегічне судочинство та адвокацію змін у міграційному й громадянському законодавстві, що має системний вплив на формування державної політики.

Напрямок зменшення ризиків катастроф орієнтований на превентивні заходи, аналітичні дослідження, інформаційні кампанії та матеріальну допомогу, спрямовані на підвищення готовності громад до надзвичайних ситуацій та мінімізацію їхніх негативних наслідків.

Важливим елементом діяльності фонду є підтримка українських біженців за кордоном, яка включає правову й психологічну допомогу, сприяння адаптації до нових соціальних умов та адвокацію системних змін у країнах перебування. Окрему увагу БФ «Право на захист» приділяє посиленню спроможності локальних організацій громадянського суспільства шляхом оцінки їхнього потенціалу, розробки планів розвитку, надання грантової та

консалтингової підтримки й розбудови партнерських мереж. Таким чином, напрями діяльності благодійного фонду «Право на захист» формують комплексну модель гуманітарної та правозахисної підтримки, що поєднує екстрене реагування, захист прав людини та сприяння сталому розвитку громад в умовах тривалих кризових викликів.

Дані табл. 2.5 узагальнюють ключові кількісні та якісні показники діяльності благодійного фонду «Право на захист» за 2024 рік і відображають масштаб, інтенсивність та ефективність реалізації його гуманітарних і правозахисних програм. Кількість бенефіціарів, яка перевищує 800 тис. осіб, свідчить про значний суспільний вплив фонду та його провідну роль у системі підтримки внутрішньо переміщених осіб, постраждалого населення, біженців і осіб без громадянства.

Таблиця 2.5 – Основні показники діяльності БФ «Право на захист» за 2024 рік

Показник	Значення
Кількість бенефіціарів	понад 800000
Консультації	понад 220000
Групові заходи для бенефіціарів	понад 4700
Тренінги та інтеграційні заходи	понад 820
Адвокаційні заходи	20
Партнери	30
Проекти	54
Рейтинг Forbes	10 місце серед 50 найбільших благодійних організацій України
Рейтинг Асоціації Благодійників України	8 місце серед ТОП-100+ прозорих організацій

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Високий обсяг наданих консультацій – понад 220 тис. – характеризує стабільний попит на послуги фонду та підтверджує актуальність його діяльності у сфері правової, соціальної й психологічної підтримки. Така кількість звернень також вказує на доступність сервісів організації та ефективність комунікаційних каналів взаємодії з бенефіціарами, зокрема онлайн-консультацій і регіональних офісів.

Важливим показником соціальної активності фонду є проведення понад 4700 групових заходів для бенефіціарів, що включають інформаційно-просвітницькі, психологічні та соціально-інтеграційні формати. Крім того, понад 820 тренінгів та інтеграційних заходів свідчать про орієнтацію організації на довгострокову адаптацію та підвищення спроможності цільових груп, зокрема внутрішньо переміщених осіб, до самостійного вирішення соціально-економічних проблем.

Реалізація 20 адвокаційних заходів упродовж 2024 року демонструє системний характер діяльності фонду, спрямований не лише на подолання наслідків кризових явищ, а й на вплив на державну політику та нормативно-правове середовище у сферах захисту прав людини, міграції та соціальної підтримки. Це підкреслює роль БФ «Право на захист» як активного учасника процесів формування публічної політики. Наявність 30 партнерських організацій та реалізація 54 проєктів свідчать про високий рівень координації діяльності фонду з міжнародними донорами, органами державної влади та організаціями громадянського суспільства. Така широка мережа партнерств забезпечує стійкість проєктної діяльності, диверсифікацію ресурсів і підвищення ефективності програмної реалізації. Визнання діяльності фонду на національному рівні підтверджується його високими позиціями у профільних рейтингах. Зокрема, 10-те місце серед 50 найбільших благодійних організацій України за версією Forbes та 8-ме місце у рейтингу Асоціації благодійників України серед понад 100 прозорих організацій свідчать про високий рівень довіри, фінансової прозорості та результативності діяльності БФ «Право на захист». Таким чином, основні показники діяльності благодійного фонду «Право на захист» за 2024 рік підтверджують його значний гуманітарний і соціальний вплив, ефективність управління ресурсами та вагомий внесок у систему захисту прав людини й підтримки постраждалого населення в Україні.

Дані табл. 2.6 відображають зміну структури та обсягів активів і пасивів благодійного фонду «Право на захист» упродовж 2022-2024 років, що дає змогу оцінити фінансовий стан, рівень ресурсного забезпечення та

особливості функціонування організації в умовах масштабних гуманітарних викликів (додатки А-В) [36].

Таблиця 2.6 – Динаміка складових активів та пасивів БФ «Право на захист» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Необоротні активи					
Основні засоби	27121,4	27114,5	56508,6	29387,2	108,35
первісна вартість	40758,1	55484,1	99905,3	59147,2	145,12
знос	13636,7	28369,6	43396,7	29760	218,23
Усього за розділом I «Необоротні активи»	27121,4	27114,5	56508,6	29387,2	108,35
II. Оборотні активи					
Запаси	3781,8	6615,8	11531,4	7749,6	204,92
Поточна дебіторська заборгованість	3116,5	8308,5	10086,3	6969,8	223,64
Гроші та їх еквіваленти	351163,8	364941,1	414151,2	62987,4	17,94
Інші оборотні активи	414,4	46,6	1259	844,6	203,81
Усього за розділом II «Оборотні активи»	358476,5	379912	437027,9	78551,4	21,91
Усього активів	385597,9	407026,5	493536,5	107939	27,99
Пасив					
I. Власний капітал	0	0	0	0	x
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	328326,7	364519,1	382876,5	54549,8	16,61
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4791,7	10738,2	16509,8	11718,1	244,55
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3957,1	1573,4	6414,9	2457,8	62,11
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	4467,3	445,8	6040	1572,7	35,20

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	67,8	0	772,4	704,6	1039,23
Інші поточні зобов'язання	43987,3	29750	80922,9	36935,6	83,97
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	57271,2	42507,4	110660	53388,8	93,22
Усього пасивів	385597,9	407026,5	493536,5	107939	27,99

Джерело: розроблено автором на основі [36].

Загальний обсяг активів фонду за досліджуваний період зріс з 385,6 млн грн у 2022 році до 493,5 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 107,9 млн грн, або 27,99 %. Така динаміка свідчить про розширення фінансової бази фонду та збільшення обсягів його операційної діяльності. Аналіз необоротних активів показує суттєве зростання вартості основних засобів у 2024 році. Їх балансова вартість збільшилася більш ніж удвічі – на 29,4 млн грн, або на 108,35 % порівняно з 2022 роком. Зростання первісної вартості основних засобів на 145,12% свідчить про активні інвестиції фонду в матеріально-технічну базу, зокрема офісну інфраструктуру, обладнання та транспортні засоби. Водночас значне зростання суми зносу (на 218,23%) є наслідком як збільшення обсягу активів, так і їх активної експлуатації, що характерно для організацій з інтенсивною польовою діяльністю.

Оборотні активи фонду також демонструють позитивну динаміку, зокрема їх загальний обсяг зріс на 78,6 млн грн, або на 21,91 % за період 2022-2024 років. Найбільшу частку в структурі оборотних активів становлять грошові кошти та їх еквіваленти, обсяг яких у 2024 році досяг 414,2 млн грн. Зростання цього показника на 17,94% порівняно з 2022 роком свідчить про значні надходження донорських коштів і необхідність забезпечення високої ліквідності для оперативного фінансування гуманітарних програм.

Суттєве зростання спостерігається також за статтями запасів та поточної дебіторської заборгованості, які зросли відповідно на 204,92 % та 223,64%. Це вказує на розширення матеріальної допомоги, а також на збільшення обсягів

розрахунків із партнерами та контрагентами. Водночас підвищення рівня дебіторської заборгованості потребує постійного контролю з метою збереження платоспроможності фонду.

Пасиви благодійного фонду мають специфічну структуру, характерну для неприбуткових організацій. Відсутність власного капіталу зумовлена особливостями фінансового обліку благодійних фондів, діяльність яких фінансується переважно за рахунок цільових надходжень і грантів. Основну частку пасивів становлять довгострокові зобов'язання і забезпечення, обсяг яких у 2024 році сягнув 382,9 млн грн, що на 16,61% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про стабільність довгострокового фінансування програм фонду.

Поточні зобов'язання і забезпечення за аналізований період зросли майже вдвічі – на 53,4 млн грн, або на 93,22%. Найбільше зростання зафіксовано за кредиторською заборгованістю за товари, роботи та послуги (на 244,55 %), а також за іншими поточними зобов'язаннями (на 83,97 %), що відображає зростання масштабів операційної діяльності та активну співпрацю з постачальниками й підрядниками. Значне відносне зростання заборгованості з оплати праці пояснюється збільшенням чисельності персоналу та розширенням програм фонду у 2024 році.

Таким чином, динаміка активів і пасивів БФ «Право на захист» за 2022-2024 роки свідчить про фінансове зростання організації, підвищення її операційної активності та здатність акумулювати значні ресурси для реалізації гуманітарних і правозахисних програм. Разом із тим, зростання зобов'язань обумовлює необхідність постійного контролю за фінансовими потоками з метою забезпечення стійкості та прозорості діяльності фонду.

Табл. 2.7 демонструє динаміку фінансових результатів діяльності благодійного фонду «Право на захист» за три роки, що дозволяє оцінити обсяги надходжень та витрат, а також фінансову збалансованість організації.

Таблиця 2.7 – Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати БФ «Право на захист» за 2022-2024 рр. (тис. грн) [36]

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	тис. грн	%
Інші доходи	553020,5	1254636,2	1581004,4	1027984	185,89
Разом доходи	553020,5	1254636,2	1581004,4	1027984	185,89
Інші витрати	553020,5	1254636,2	1581004,4	1027984	185,89
Разом витрати	553020,5	1254636,2	1581004,4	1027984	185,89
Чистий прибуток	0	0	0	0	x

Джерело: розроблено автором на основі [36].

Загальні доходи фонду зросли з 553,0 тис. грн у 2022 році до 1581 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 1027,9 тис. грн, або 185,89%. Зростання доходів обумовлено, насамперед, збільшенням грантів, пожертв та інших цільових надходжень, що відображає підвищення фінансової спроможності організації та її здатність реалізовувати масштабні програми підтримки бенефіціарів. Варто відзначити, що структура витрат фонду повністю відповідає структурі доходів, адже «інші витрати» та «разом витрати» дорівнюють доходам за кожний рік. Це типова особливість неприбуткових організацій, де всі отримані кошти спрямовуються на реалізацію програм та покриття операційних витрат. Така фінансова модель забезпечує ефективне використання ресурсів та прозорість діяльності, підтверджуючи відсутність отримання прибутку як мети діяльності.

Чистий прибуток за досліджуваний період становить 0 тис. грн, що відповідає принципу неприбутковості благодійних організацій. Це свідчить про те, що всі надходження фонду спрямовуються на виконання його місії, включаючи гуманітарні, правозахисні та соціальні програми, а не на отримання фінансового зиску.

Динаміка доходів і витрат також відображає активне нарощування масштабів діяльності фонду: майже втричі збільшилася загальна сума фінансових потоків, що забезпечує розширення програмної діяльності, підтримку більшої кількості бенефіціарів та реалізацію нових напрямів, таких

як економічна включеність, соціальна згуртованість та підтримка українських біженців за кордоном.

Фінансові результати БФ «Право на захист» за 2022-2024 рр. свідчать про стійке зростання обсягів фінансування, ефективне використання ресурсів і відсутність прибутку як цільового показника, що підтверджує високий рівень прозорості та відповідність принципам неприбуткової діяльності.

Отже, благодійний фонд «Право на захист» демонструє стабільне та комплексне функціонування у сфері гуманітарної та правозахисної допомоги, успішно поєднуючи оперативне реагування на кризові ситуації з довгостроковими програмами підтримки та розвитку громад. Його діяльність охоплює широкий спектр напрямів – від правової, соціальної, матеріальної та психологічної допомоги до економічної включеності, зменшення ризиків катастроф та підтримки українських біженців за кордоном. За період 2022-2024 років фонд продемонстрував значне зростання фінансової бази, кадрового потенціалу та кількості бенефіціарів, що підтверджує ефективність управління ресурсами та здатність організації забезпечувати стабільну присутність у регіонах з підвищеним рівнем гуманітарних потреб. Високі позиції у національних рейтингах, активна участь у міжнародних програмах та системне впровадження принципів прозорості, людяності та професіоналізму свідчать про авторитет фонду, його стратегічну спроможність і вагомий внесок у захист прав людини та соціальну підтримку вразливих категорій населення України.

2.2. Оцінка ефективності менеджменту та результатів діяльності благодійного фонду

Для кількісного вимірювання ефективності управлінських процесів у благодійному фонді «Право на захист» було розраховано чотири ключові коефіцієнти, що охоплюють різні аспекти діяльності: цільове використання коштів, ефективність залучення ресурсів, ліквідність та динаміку зростання. Вибір саме цих показників зумовлений їхньою поширеністю у практиці

оцінювання неприбуткових організацій, а також доступністю необхідних даних у фінансовій звітності фонду за 2022-2024 роки (Додатки А-В). Розрахунки виконано на основі формул, наведених у теоретичному розділі (табл. 1.8), що забезпечує методологічну узгодженість дослідження (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахунок коефіцієнтів ефективності менеджменту БФ «Право на захист» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Назва коефіцієнта	Формула розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Нормативне/бажане значення	Оцінка динаміки
1	Коефіцієнт цільового використання коштів (Кцв)	Витрати на програми / Загальні витрати	0,98	0,98	0,98	>0,85	Стабільно високий
2	Коефіцієнт ефективності залучення коштів (Кзк)	Залучено коштів / Витрати на фандрейзинг	49,5	74,8	89,4	Чим вище, тим краще	Позитивна (+80,6%)
3	Коефіцієнт ліквідності (Кл)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	6,26	8,94	3,95	>1,0	Достатній рівень
4	Коефіцієнт зростання діяльності (Кзр)	Обсяг діяльності поточного року / попереднього року	x	2,27	1,26	>1,0	Стійке зростання

Джерело: розроблено автором на основі [36].

Коефіцієнт цільового використання коштів (Кцв) відображає частку витрат, які спрямовуються безпосередньо на реалізацію благодійних програм, а не на адміністративні або допоміжні потреби. У БФ «Право на захист» цей показник стабільно становить 0,98 протягом усього досліджуваного періоду, що значно перевищує рекомендоване для благодійних організацій нормативне значення (>0,85). Такий високий рівень свідчить про те, що понад 98% залучених коштів безпосередньо використовуються для допомоги бенефіціарам, а адміністративні витрати зведено до мінімуму. Це є позитивним сигналом для донорів та свідчить про ефективну фінансову політику менеджменту фонду.

Коефіцієнт ефективності залучення коштів (Кзк) демонструє, скільки гривень залучених коштів припадає на одну гривню витрат на фандрейзингову діяльність. Розрахований показник для фонду має чітку висхідну динаміку: з 49,5 у 2022 році до 74,8 у 2023 році та 89,4 у 2024 році. Загальне зростання за період склало 80,6%, що є надзвичайно позитивною тенденцією. Вона свідчить про професіоналізацію фандрейзингової діяльності, зміцнення репутації фонду та зростання довіри з боку донорів. Високе значення Кзк також вказує на те, що менеджмент фонду обирає ефективні канали залучення ресурсів і уникає невиправданих витрат на «донаційні кампанії» з низькою віддачею.

Коефіцієнт ліквідності (Кл) є класичним показником здатності організації своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Для неприбуткових організацій, які часто працюють в умовах нестабільного грантового фінансування, цей коефіцієнт є критично важливим індикатором фінансової безпеки. У БФ «Право на захист» значення Кл коливалися від 6,26 у 2022 році до 8,94 у 2023 році та 3,95 у 2024 році. Усі значення значно перевищують нормативний мінімум ($>1,0$), що свідчить про високий рівень платоспроможності. Зниження показника у 2024 році (порівняно з 2023 роком) не є негативною тенденцією, а навпаки – відображає розширення програмної діяльності та збільшення поточних зобов'язань, що супроводжується адекватним зростанням оборотних активів. Менеджмент фонду підтримує достатній «запас міцності» ліквідності, що дозволяє уникати касових розривів навіть за умов затримки грантових надходжень.

Коефіцієнт зростання діяльності (Кзр) показує, у скільки разів збільшився обсяг діяльності фонду порівняно з попереднім роком. У 2023 році фонд зріс у 2,27 раза порівняно з 2022 роком, що є відображенням масштабного розширення гуманітарних програм після початку повномасштабного вторгнення. У 2024 році темпи зростання сповільнилися до 1,26, що є цілком закономірним для етапу стабілізації та консолідації досягнутого. Значення Кзр $>1,0$ протягом усього періоду підтверджує здатність менеджменту не лише підтримувати, а й нарощувати обсяги

допомоги в умовах зростаючих гуманітарних потреб. Таким чином, динаміка коефіцієнтів свідчить про високий рівень адаптивності, фінансової дисципліни та стратегічного мислення управлінської команди фонду.

Оскільки жоден окремий коефіцієнт не може дати вичерпної характеристики якості управління, у дослідженні застосовано метод інтегральної оцінки, який агрегує кілька критеріїв у єдиний показник. Для БФ «Право на захист» було обрано п'ять ключових критеріїв, що відображають фінансову результативність, ефективність фандрейзингу, ліквідність, масштабованість діяльності та прозорість. Кожен критерій оцінено за п'ятибальною шкалою з розгорнутим обґрунтуванням. Застосування такого підходу дозволяє нівелювати вплив випадкових коливань окремих показників і отримати узагальнене судження про стан системи менеджменту фонду (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Інтегральна оцінка ефективності менеджменту БФ «Право на захист» за 2024 рік

Критерій оцінки	Показник	Значення	Оцінка (0–5 балів)	Обґрунтування
Фінансова результативність	Коефіцієнт цільового використання коштів	0,98	5	Майже всі кошти спрямовано на програми
Ефективність фандрейзингу	Коефіцієнт залучення коштів	89,4	5	Висока віддача на витрати із залучення
Ліквідність та платоспроможність	Коефіцієнт ліквідності	3,95	4	Значно перевищує мінімальний рівень
Масштабованість діяльності	Коефіцієнт зростання діяльності	1,26	4	Стабільне розширення програм
Прозорість та підзвітність	Наявність публічної звітності	Так	5	Рейтинги Forbes (10 місце) та АБУ (8 місце)
Інтегральний бал	Середнє арифметичне	x	4,6	Дуже високий рівень ефективності

Джерело: розроблено автором на основі [36].

Критерій «Фінансова результативність», оцінений на основі коефіцієнта цільового використання коштів, отримав максимальну оцінку 5 балів.

Обґрунтуванням слугує стабільно високе значення $K_{цв} = 0,98$, що перевищує нормативи та свідчить про спрямування майже всіх коштів безпосередньо на благодійні програми. Такий рівень є взірцевим для неприбуткових організацій і демонструє високий рівень фінансової відповідальності менеджменту.

Критерій «Ефективність фандрейзингу» також отримав 5 балів на основі розрахованого коефіцієнта залучення коштів ($K_{зк} = 89,4$ у 2024 році). Висока віддача на витрати із залучення ресурсів свідчить про те, що менеджмент фонду обирає оптимальні інструменти фандрейзингу, має налагоджені відносини з донорами та користується високою довірою. Позитивна динаміка цього показника (зростання на 80,6% за три роки) додатково підтверджує правильність обраної стратегії.

Критерій «Ліквідність та платоспроможність» оцінено у 4 бали. Незважаючи на те, що коефіцієнт ліквідності ($K_{л} = 3,95$) значно перевищує мінімальний норматив ($>1,0$), оцінка не є максимальною через те, що зниження показника у 2024 році порівняно з попередніми періодами (з 8,94 до 3,95) свідчить про певне збільшення фінансового навантаження. Водночас рівень ліквідності залишається більш ніж достатнім для забезпечення безперебійної діяльності.

Критерій «Масштабованість діяльності» отримав 4 бали. Коефіцієнт зростання діяльності ($K_{зр} = 1,26$ у 2024 році) підтверджує стабільне розширення програм фонду, хоча темпи зростання сповільнилися порівняно з «вибуховим» 2023 роком ($K_{зр} = 2,27$). Це є закономірним етапом еволюції організації – після фази екстенсивного зростання настає період інтенсивного розвитку та підвищення якості послуг.

Критерій «Прозорість та підзвітність» оцінено максимально у 5 балів на основі якісних індикаторів: фонд регулярно публікує фінансову звітність, має офіційний сайт з детальною інформацією про діяльність, а також займає високі позиції у національних рейтингах – 10 місце серед 50 найбільших благодійних організацій за версією Forbes та 8 місце у рейтингу Асоціації благодійників

України. Ці рейтинги є зовнішнім визнанням високого рівня відкритості та підзвітності фонду.

Інтегральний бал (середнє арифметичне п'яти критеріїв) становить 4,6 з 5 можливих, що відповідає категорії «дуже високий рівень ефективності менеджменту». Такий результат дозволяє стверджувати, що система управління БФ «Право на захист» функціонує на рівні, який перевищує середньогалузеві показники для благодійних організацій в Україні.

Фінансові коефіцієнти, розглянуті вище, характеризують насамперед ефективність управління ресурсами (вхідними параметрами). Однак для оцінки діяльності благодійного фонду не менш важливим є аналіз результатів – того, наскільки вдало вдається трансформувати залучені ресурси у реальну допомогу бенефіціарам. Табл. 2.10 узагальнює динаміку семи ключових показників результатів діяльності БФ «Право на захист» за трирічний період (2022-2024 рр.).

Таблиця 2.10 – Порівняльна динаміка основних результатів діяльності БФ «Право на захист» за 2022-2024 рр.

Показник результатів діяльності	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022
Кількість бенефіціарів, осіб	425000	615000	>800000	+375000
Кількість консультацій	128000	184500	>220000	+92000
Кількість групових заходів	2350	3820	>4700	+2350
Кількість тренінгів	410	640	>820	+410
Кількість адвокаційних заходів	8	14	20	+12
Кількість партнерів	16	24	30	+14
Кількість проєктів	31	43	54	+23
Загальні доходи (тис. грн)	553020,5	1254636,2	1581004,4	+1027983,9
Коефіцієнт зростання доходів	x	2,27	1,26	x

Джерело: розроблено автором на основі [36].

Представлені в табл. 2.10 показники демонструють стійке зростання майже за всіма напрямками діяльності фонду, що підтверджує висновки, зроблені на основі фінансового аналізу. Кількість бенефіціарів – найбільш узагальнюючий показник соціального впливу фонду. За три роки вона зросла з 425000 осіб (2022 р.) до понад 800000 осіб (2024 р.), тобто збільшилася на 375000 осіб, або на 88,2%. Таке масштабування свідчить про здатність

менеджменту фонду ефективно нарощувати спроможність і охоплювати дедалі більші верстви населення, яке потребує допомоги в умовах війни.

Кількість наданих консультацій зросла з 128000 у 2022 році до понад 220000 у 2024 році (+92 000, або +71,9%). Консультації є базовою формою правової, соціальної та психологічної підтримки, тому зростання цього показника свідчить про підвищення доступності послуг фонду та ефективність комунікаційних каналів (телефон «гарячої лінії», онлайн-консультації, робота регіональних офісів).

Групові заходи (4700 у 2024 році) та тренінги (820 у 2024 році) є індикаторами активної просвітницької та інтеграційної роботи фонду. Їх зростання (вдвічі за три роки) свідчить про те, що фонд не обмежується індивідуальною допомогою, а розвиває групові формати, спрямовані на підвищення обізнаності бенефіціарів, їхню соціальну адаптацію та формування спільнот взаємодопомоги.

Кількість адвокаційних заходів (з 8 у 2022 р. до 20 у 2024 р.) є якісним показником, що відрізняє фонд від багатьох інших благодійних організацій. Адвокація передбачає не лише надання допомоги «тут і зараз», а й вплив на державну політику, зміну законодавства, захист прав бенефіціарів на системному рівні. Зростання цього показника свідчить про зрілість менеджменту та стратегічний підхід до вирішення проблем вразливих груп.

Кількість партнерів (з 16 до 30) та кількість проєктів (з 31 до 54) підтверджують розширення кооперації фонду з міжнародними донорами, державними органами та громадськими організаціями. Диверсифікація партнерської мережі знижує ризики, пов'язані з можливим припиненням фінансування з боку окремого донора, та забезпечує обмін досвідом і найкращими практиками.

Загальні доходи фонду, як уже зазначалося, зросли у 2,27 рази у 2023 році та ще на 26% у 2024 році. Важливо підкреслити, що зростання доходів супроводжується пропорційним зростанням кількості бенефіціарів та обсягів наданих послуг, що виключає припущення про неефективне використання

коштів. Таким чином, порівняльний аналіз динаміки результатів діяльності підтверджує висновок про високу ефективність менеджменту БФ «Право на захист».

Основним індикатором ефективності впроваджених управлінських рішень є позитивна динаміка основних результатів діяльності фонду. Як наочно демонструє рис. 2.2, протягом 2022-2024 років спостерігається стале зростання всіх ключових показників. Зокрема, сукупний обсяг залучених доходів зріс майже втричі, що свідчить про високу довіру донорів та ефективність фандрейзингової стратегії. Це, своєю чергою, дозволило пропорційно збільшити кількість бенефіціарів (з 425 до 800 тис. осіб) та обсяг наданих консультацій, що підтверджує соціальну результативність менеджменту БФ «Право на захист».

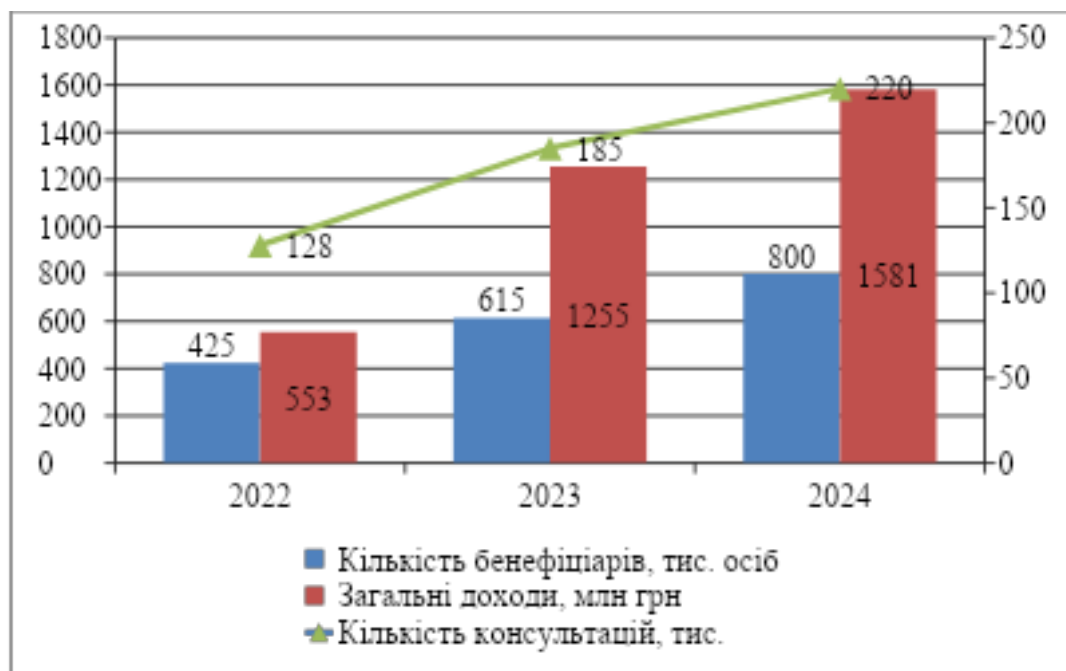


Рисунок 2.2 – Динаміка зростання ключових результатів діяльності БФ «Право на захист» у 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [36].

Представлені на рис. 2.2 дані унаочнюють динаміку масштабування діяльності БФ «Право на захист» за три роки. Незважаючи на спад темпів зростання у 2024 році порівняно з «вибуховим» 2023-м (з 127% до 26% приросту доходів), фонд демонструє стійку здатність перетворювати

фінансові ресурси на реальну допомогу. Візуальне зіставлення стовпчиків діаграми засвідчує синхронність зростання фінансування та кількості отримувачів допомоги, що виключає неефективне використання коштів.

Кількісні методи оцінювання (коефіцієнтний аналіз, інтегральна оцінка), безумовно, є потужним інструментарієм, однак вони не завжди дозволяють врахувати якісні, контекстні фактори, які впливають на ефективність менеджменту. Саме тому для завершення комплексного аналізу доцільно застосувати SWOT-аналіз – метод стратегічного планування, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації, а також можливості та загрози, що надходять із зовнішнього середовища. Табл. 2.11 узагальнює результати SWOT-аналізу системи менеджменту БФ «Право на захист», проведеного на основі даних попередніх підрозділів дослідження.

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT-аналізу системи менеджменту БФ «Право на захист» у 2024 р.

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Сильні сторони Високий Кцв (0,98). Зростання ефективності фандрейзингу. Розгалужена мережа офісів (12 офісів, 20 сабофісів). Високі позиції у рейтингах.	Слабкі сторони Відсутність єдиної CRM-системи. Значне зростання поточних зобов'язань (+93,22%). Залежність від великих інституційних донорів.
Зовнішнє середовище	Можливості Розвиток краудфандингу. Міжнародна технічна допомога. Цифровізація управлінських процесів.	Загрози Нестабільність грантового фінансування. Висока конкуренція за донорські кошти. Емоційне вигорання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [36].

До сильних сторін належать внутрішні характеристики, які забезпечують фонду конкурентні переваги та високий рівень ефективності. По-перше, це високий коефіцієнт цільового використання коштів (Кцв = 0,98), що свідчить про мінімізацію адміністративних витрат і є маркером довіри для донорів. По-друге, зростання ефективності фандрейзингу (Кзк з 49,5 до 89,4) демонструє професіоналізацію цього напрямку. По-третє, розгалужена мережа

офісів (12 основних офісів та 20 сабофісів) забезпечує територіальну доступність допомоги, особливо у віддалених та прифронтових регіонах. По-четверте, високі позиції у рейтингах Forbes та Асоціації благодійників України є зовнішнім визнанням якості менеджменту та фінансової прозорості.

Слабкі сторони – це внутрішні обмеження, які можуть перешкоджати досягненню стратегічних цілей. Перша слабка сторона – відсутність єдиної CRM-системи, що призводить до розпорошення даних про бенефіціарів, ускладнює підготовку звітності та збільшує адміністративне навантаження на персонал. Друга – значне зростання поточних зобов'язань (+93,22% за 2022-2024 рр.), що може свідчити про тимчасові касові розриви або недостатньо ефективно управління кредиторською заборгованістю. Третя – залежність від великих інституційних донорів (ймовірно, УВКБ ООН, міжнародних фондів). Відсутність диверсифікації джерел фінансування створює ризик різкого скорочення діяльності у разі зміни пріоритетів донорів.

Можливості – це зовнішні фактори, які фонд може використати для посилення своїх позицій. По-перше, розвиток краудфандингу як інструменту залучення дрібних регулярних пожертв від фізичних осіб дозволить зменшити залежність від великих донорів та сформувати більш передбачуваний фінансовий потік. По-друге, міжнародна технічна допомога (зокрема, програми ЄС, USAID, УВКБ ООН) продовжує залишатися потужним джерелом фінансування для українських благодійних організацій, і фонд має всі підстави претендувати на нові гранти завдяки своїй репутації. По-третє, цифровізація управлінських процесів (впровадження CRM, автоматизація звітності, використання аналітичних платформ) дозволить підвищити операційну ефективність і вивільнити ресурси для програмної діяльності.

Загрози – це зовнішні ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність фонду. Перша загроза – нестабільність грантового фінансування, оскільки більшість міжнародних донорських програм мають короткостроковий характер (зазвичай 1-2 роки). Друга – висока конкуренція за донорські кошти: з початком повномасштабної війни кількість благодійних

організацій в Україні зростає в рази, що посилює боротьбу за обмежені ресурси. Третя загроза – емоційне вигорання персоналу. Інтенсивна робота в кризових умовах, постійний контакт із травмованими людьми, високе навантаження можуть призвести до плинності кадрів, особливо серед психологів, соціальних працівників та польових співробітників.

Отже, співставлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз дозволяє сформулювати стратегічні напрями підвищення ефективності менеджменту. Зокрема, використовуючи сильні сторони (висока репутація, ефективний фандрейзинг) можна нівелювати загрози (нестабільність фінансування) через диверсифікацію джерел (краудфандинг). Подолання слабких сторін (відсутність CRM, зростання зобов'язань) у поєднанні з можливостями (цифровізація, міжнародна допомога) дозволить фонду вийти на новий рівень управлінської зрілості. Таким чином, проведений SWOT-аналіз створює діагностичну основу для розробки практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БФ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»

3.1. Рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту благодійного фонду

Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту має базуватися на точній діагностиці існуючих проблем. Табл. 3.1 узагальнює результати такої діагностики, проведеної на основі даних фінансової звітності фонду (Додатки А-В), аналізу опису його діяльності та непрямих ознак, виявлених у процесі дослідження. Для кожної проблемної зони визначено характер її прояву, джерело виявлення (з посиланням на конкретні дані або логічні висновки) та рівень критичності (високий, середній, помірний), що дозволяє зосередити зусилля на найбільш загрозливих аспектах управління.

Таблиця 3.1 – Діагностика проблемних зон в системі менеджменту БФ «Право на захист»

Проблемна зона	Характер прояву	Джерело виявлення	Рівень критичності
Залежність від великих донорів	Відсутність диверсифікації джерел фінансування	Фінансова звітність (відсутність краудфандингу)	Високий
Відсутність єдиної CRM-системи	Ручне ведення даних про бенефіціарів, дублювання інформації	Непрямі ознаки (зростання персоналу при сталому обсягу консультацій)	Середній
Неформалізовані стандарти якості	Відсутність чітких SOP для різних напрямів допомоги	Аналіз опису діяльності (відсутність посилань на сертифікацію)	Середній
Ризик емоційного вигорання персоналу	Висока інтенсивність роботи в кризових умовах	Зростання чисельності персоналу (1239 осіб) без системи психологічної підтримки	Високий
Зростання поточних зобов'язань	Збільшення кредиторської заборгованості (+244,55% за 2022-2024)	Фінансова звітність (Додатки А-В)	Помірний

Джерело: розроблено автором.

Перша проблемна зона – залежність від великих інституційних донорів – має високий рівень критичності. Її характерним проявом є відсутність диверсифікації джерел фінансування, зокрема майже повна відсутність

надходжень від фізичних осіб через краудфандингові платформи або систему регулярних дрібних пожертв. Джерелом виявлення цієї проблеми є аналіз фінансової звітності, де відсутні статті, які б свідчили про значні обсяги нецільових або дрібних пожертв. Високий рівень критичності зумовлений тим, що концентрація фінансування у кількох великих донорів створює ризик різкого скорочення діяльності фонду у разі зміни їхніх пріоритетів або припинення програм.

Друга проблемна зона – відсутність єдиної CRM-системи – має середній рівень критичності. Характер прояву: ручне ведення даних про бенефіціарів, ймовірне дублювання інформації, ускладнення підготовки звітності. Джерелом виявлення є непрямі ознаки: зростання чисельності персоналу (до 1239 осіб) не супроводжується пропорційним зростанням продуктивності (кількості консультацій на одного співробітника), що може свідчити про витрати часу на рутинні адміністративні операції. Середній рівень критичності пояснюється тим, що проблема є суттєвою, але не загрожує безпосередньо виживанню фонду, хоча й обмежує його потенціал масштабування.

Третя проблемна зона – неформалізовані стандарти якості – також має середній рівень критичності. Відсутність чітких Standard Operating Procedures (SOP) для різних напрямів допомоги (правової, психологічної, соціальної, матеріальної) призводить до потенційної варіативності якості послуг залежно від конкретного виконавця чи регіонального офісу. Джерелом виявлення є аналіз публічно доступних описів діяльності фонду (офіційний сайт, річні звіти), де відсутні посилання на сертифікацію за міжнародними стандартами якості (наприклад, ISO 9001) або на внутрішні регламенти надання послуг. Хоча це не є критичним для поточної діяльності, у довгостроковій перспективі відсутність стандартизації може призвести до зниження довіри бенефіціарів та донорів.

Четверта проблемна зона – ризик емоційного вигорання персоналу – має високий рівень критичності. Характер прояву: висока інтенсивність роботи в кризових умовах, постійний контакт із травмованими людьми, робота в

прифронтових зонах. Джерелом виявлення є саме зростання чисельності персоналу (з 582 осіб у 2022 році до 1239 осіб у 2024 році) без очевидної наявності системної програми психологічної підтримки та супервізії. Високий рівень критичності зумовлений тим, що емоційне вигорання може призвести до плинності кадрів, втрати досвідчених фахівців та зниження якості допомоги. Для фонду, який працює з вразливими групами населення, це є одним із ключових HR-ризиків.

П'ята проблемна зона – зростання поточних зобов'язань – має помірний рівень критичності. Характер прояву: значне збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (+244,55% за період 2022-2024 рр.) та інших поточних зобов'язань (+83,97%). Джерелом виявлення є безпосередньо фінансова звітність фонду (Додатки А-В), де чітко прослідковується динаміка зростання цих статей. Помірний рівень критичності означає, що проблема потребує уваги, але не є загрозливою, оскільки зростання зобов'язань супроводжується адекватним зростанням активів та доходів. Водночас неконтрольоване збільшення кредиторської заборгованості може призвести до тимчасових касових розривів та ускладнень у розрахунках з контрагентами.

На основі діагностованих проблемних зон (табл. 3.1) було розроблено систему практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності менеджменту БФ «Право на захист» (додаток Д). Рекомендації згруповано за п'ятьма функціональними напрямками: управління людськими ресурсами, фінансовий менеджмент та фандрейзинг, цифровізація та інформаційний менеджмент, управління якістю та моніторинг, а також розвиток партнерств та адвокація. Така структура дозволяє охопити всі ключові аспекти діяльності фонду та забезпечити комплексний підхід до вдосконалення управління. Кожна рекомендація містить конкретний зміст, інструменти реалізації, очікуваний результат та термін впровадження, що робить їх операційними та придатними для безпосереднього використання менеджментом фонду. Загалом розроблено 14 конкретних рекомендацій у межах п'яти напрямів.

Розглянемо кожен із п'яти напрямів удосконалення та ключові рекомендації в їх межах.

Напрямок 1 «Управління людськими ресурсами» включає три рекомендації. Рекомендація 1.1 (запобігання вигоранню персоналу) передбачає найм штатного психолога, проведення регулярних супервізій та анонімних опитувань для оцінки психоемоційного стану співробітників. Очікуваний результат – зниження плинності кадрів на 15-20%, що є критично важливим для збереження досвідчених фахівців. Термін впровадження – 3 місяці. Рекомендація 1.2 (підвищення кваліфікації) передбачає створення системи дистанційного навчання (LMS) на базі платформ Moodle або Coursera for NGOs, що дозволить забезпечити безперервний професійний розвиток усіх співробітників, особливо у регіональних офісах. Очікуваний результат – підвищення продуктивності на 25% за рахунок актуалізації знань та навичок. Рекомендація 1.3 (розвиток волонтерського менеджменту) спрямована на запровадження програми наставництва для нових волонтерів, що скоротить час їхньої адаптації на 30% та підвищить якість волонтерської допомоги.

Напрямок 2 «Фінансовий менеджмент та фандрейзинг» включає три рекомендації, спрямовані на подолання проблеми залежності від великих донорів. Рекомендація 2.1 (диверсифікація джерел фінансування) передбачає розвиток краудфандингу через платформи Patreon, GoFundIn, а також запровадження системи місячної підписки через ПриватБанк. Очікуваний результат – досягнення частки нефіксованих (негрантових) доходів на рівні 10-15% річного бюджету, що значно підвищить фінансову автономію фонду. Рекомендація 2.2 (створення фінансового резерву) передбачає формування резервного фонду в розмірі 10-15% річного бюджету шляхом відрахувань від грантів та цільових пожертв. Це дозволить фонду витримувати тимчасові касові розриви та забезпечить операційну стійкість. Рекомендація 2.3 (оптимізація адміністративних витрат) передбачає впровадження енергоефективних заходів в офісах фонду (заміна освітлення, контроль комунальних витрат), що дозволить знизити відповідні витрати на 10-15%.

Напрям 3 «Цифровізація та інформаційний менеджмент» включає три рекомендації, спрямовані на подолання проблеми відсутності CRM-системи. Рекомендація 3.1 (впровадження CRM-системи) є ключовою: пропонується використання спеціалізованих рішень для неприбуткових організацій. Це дозволить створити єдиний реєстр бенефіціарів, донорів та волонтерів, автоматизувати підготовку звітності та скоротити час на адміністративні операції на 40%. Рекомендація 3.2 (публічний дашборд ефективності) передбачає створення на сайті фонду інтерактивної панелі з ключовими KPI (кількість бенефіціарів, обсяги допомоги, фінансові показники), яка оновлюється щомісяця за допомогою інструментів Power BI або Google Data Studio. Це підвищить прозорість та довіру з боку стейкхолдерів. Рекомендація 3.3 (автоматизація фандрейзингу) передбачає використання систем email-розсилок та ретаргетингу для підтримки зв'язку з донорами та стимулювання повторних пожертв, що має забезпечити зростання повторних внесків на 20%.

Напрям 4 «Управління якістю та моніторинг» включає три рекомендації, спрямовані на формалізацію стандартів якості. Рекомендація 4.1 (впровадження SOP) передбачає розробку Standard Operating Procedures для кожного напрямку діяльності (правова допомога, психологічна підтримка, матеріальна допомога тощо) із залученням експертів та використанням бенчмаркінгу. Це забезпечить стандартизацію послуг та зниження кількості помилок. Рекомендація 4.2 (система зворотного зв'язку від бенефіціарів) передбачає проведення пост-проектних опитувань за допомогою Google Forms або SurveyMonkey, а також використання методу «таємний клієнт» для виявлення «вузьких місць» в управлінні. Рекомендація 4.3 (зовнішній аудит ефективності) передбачає періодичне (раз на 1-2 роки) залучення незалежних аудиторських фірм (BDO, PwC) для об'єктивної оцінки управлінських процесів та отримання незалежних рекомендацій.

Напрям 5 «Розвиток партнерств та адвокація» включає три рекомендації, спрямовані на посилення зовнішньої координації та впливу. Рекомендація 5.1 (координаційна платформа з іншими НПО) передбачає створення спільної ІТ-

платформи для обміну даними про бенефіціарів з метою уникнення дублювання допомоги та підвищення ефективності гуманітарного реагування. Рекомендація 5.2 (адвокація системних змін) спрямована на використання даних моніторингу, зібраних фондом, для підготовки аналітичних записок та проведення публічних кампаній з метою впливу на державну політику у сфері захисту ВПО та інших вразливих груп. Рекомендація 5.3 (розвиток корпоративного партнерства) передбачає активне залучення бізнесу до співфінансування програм через реалізацію спільних CSR-проектів та PR-кампаній, що має стати додатковим джерелом фінансування.

Оскільки фонд має обмежені ресурси (фінансові, часові, людські) для одночасного впровадження всіх 14 розроблених рекомендацій, необхідно визначити пріоритетність їх реалізації. Табл. 3.2 являє собою матрицю пріоритетності, в якій для кожної ключової рекомендації (або групи рекомендацій) визначено рівень пріоритету (високий, середній, низький) на основі таких критеріїв: обґрунтування пріоритету (чому ця рекомендація є важливою), рівень витрат (низькі, середні, високі) та очікуваний ефект. Матриця дозволяє менеджменту фонду приймати обґрунтовані рішення щодо послідовності впровадження заходів. До високого пріоритету віднесено три рекомендації (групи рекомендацій).

По-перше, це впровадження CRM-системи (рекомендація 3.1). Обґрунтування високого пріоритету полягає в тому, що CRM є базовою інфраструктурою для подальшої цифровізації; без неї неможлива ефективна автоматизація інших процесів. Незважаючи на високі витрати, очікуваний ефект є значним – зниження адміністративного навантаження на 40%.

По-друге, програма проти вигорання персоналу (рекомендація 1.1). Високий пріоритет зумовлений тим, що це ключовий HR-ризик фонду, який може призвести до втрати кваліфікованих кадрів. Витрати є низькими (найм одного психолога, проведення опитувань), а ефект – збереження ключових співробітників – є критичним.

По-третє, диверсифікація фінансування (рекомендація 2.1). Високий пріоритет пояснюється необхідністю зниження залежності від великих інституційних донорів, що є питанням фінансової безпеки фонду. Витрати є середніми (створення краудфандингових кампаній, комісії платформ), а очікуваний ефект – підвищення фінансової стійкості – є стратегічно важливим.

Таблиця 3.2 – Матриця пріоритетності впровадження рекомендацій

Пріоритет	Напрямок рекомендацій	Обґрунтування пріоритету	Витрати	Очікуваний ефект
Високий	CRM-система (3.1 додатку Д)	Без неї неможлива подальша цифровізація	Високі	Зниження адмін. навантаження на 40%
Високий	Програма проти вигорання (1.1 додатку Д)	Ключовий HR-ризик фонду	Низькі	Збереження ключових співробітників
Високий	Диверсифікація фінансування (2.1 додатку Д)	Зниження залежності від донорів	Середні	Фінансова стійкість
Середній	Стандарти якості (4.1 додатку Д)	Підвищення довіри бенефіціарів	Середні	Якість послуг
Середній	Координаційна платформа (5.1 додатку Д)	Ефективність гуманітарного реагування	Низькі	Уникнення дублювання
Низький	Публічний дашборд (3.2 додатку Д)	Іміджевий ефект	Середні	Прозорість

Джерело: розроблено автором.

До середнього пріоритету віднесено дві рекомендації. По-перше, впровадження стандартів якості (SOP) (рекомендація 4.1). Обґрунтування середнього пріоритету: хоча стандартизація є важливою для підвищення довіри бенефіціарів та якості послуг, її відсутність не створює безпосередніх загроз для поточної діяльності фонду. Витрати є середніми (розробка документації, тренінги), очікуваний ефект – підвищення якості послуг у довгостроковій перспективі. По-друге, створення координаційної платформи з іншими НПО (рекомендація 5.1). Середній пріоритет зумовлений тим, що це питання ефективності гуманітарного реагування, але не є критичним для функціонування самого фонду. Витрати є низькими (координаційні зустрічі, спільне ПЗ), очікуваний ефект – уникнення дублювання допомоги.

До низького пріоритету віднесено створення публічного дашборду ефективності (рекомендація 3.2). Обґрунтування низького пріоритету: дашборд має переважно іміджевий ефект і не впливає безпосередньо на операційну ефективність або фінансову стійкість фонду. Витрати є середніми (розробка, налаштування, інтеграція з CRM), а очікуваний ефект – підвищення прозорості – є бажаним, але не критичним. Ця рекомендація може бути реалізована після впровадження CRM-системи, оскільки дашборд має отримувати дані з єдиної бази.

Таким чином, матриця пріоритетності дозволяє фонду зосередити ресурси на трьох високопріоритетних напрямках (CRM, програма проти вигорання, диверсифікація фінансування), які забезпечать найбільший ефект у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.3 – Дорожня карта впровадження рекомендацій за етапами

Етап	Термін	Заходи	Відповідальні	Бюджет (оцінка)
Етап 1. Термінові заходи	1-3 місяці	Програма психологічної підтримки (1.1 додатку Д), система зворотного зв'язку (4.2 додатку Д), краудфандинг (2.1 додатку Д)	HR-департамент, відділ комунікацій	50-100 тис. грн
Етап 2. Системні зміни	4-9 місяців	SOP (4.1 додатку Д), LMS (1.2 додатку Д), автоматизація фандрейзингу (3.3 додатку Д), резервний фонд (2.2)	Операційний директор, IT-відділ	200-400 тис. грн
Етап 3. Стратегічний розвиток	10-18 місяців	CRM (3.1 додатку Д), координаційна платформа (5.1 додатку Д), зовнішній аудит (4.3 додатку Д), корпоративне партнерство (5.3 додатку Д)	Виконавчий директор, рада фонду	500-800 тис. грн

Джерело: розроблено автором.

Для практичної реалізації розроблених рекомендацій необхідно не лише визначити пріоритети, але й створити чіткий план дій – дорожню карту. Табл. 3.3 структурує процес впровадження за трьома етапами (термінові заходи, системні зміни, стратегічний розвиток), кожен з яких має визначені терміни, конкретні заходи (з посиланням на відповідні рекомендації з табл. Д.1), відповідальних виконавців та орієнтовний бюджет. Така деталізація

забезпечує реалістичність плану, дозволяє розподілити відповідальність та оцінити необхідні ресурси.

Етап 1 «Термінові заходи» тривалістю 1-3 місяці передбачає реалізацію заходів з найвищим пріоритетом та найшвидшим ефектом. До них належать: програма психологічної підтримки (рекомендація 1.1), система зворотного зв'язку від бенефіціарів (рекомендація 4.2) та запуск краудфандингу (рекомендація 2.1). Відповідальними виконавцями визначено HR-департамент та відділ комунікацій. Орієнтовний бюджет цього етапу становить 50-100 тис. грн, що є відносно невеликою сумою для фонду такого масштабу, але дозволяє швидко отримати перші позитивні результати.

Етап 2 «Системні зміни» тривалістю 4-9 місяців передбачає реалізацію заходів, які потребують більш тривалої підготовки та впровадження. До них належать: розробка та впровадження SOP (рекомендація 4.1), створення системи дистанційного навчання LMS (рекомендація 1.2), автоматизація фандрейзингу (рекомендація 3.3) та формування резервного фонду (рекомендація 2.2). Відповідальними є операційний директор та IT-відділ. Бюджет цього етапу оцінюється у 200-400 тис. грн – значні кошти, які мають бути передбачені у річному плані фонду.

Етап 3 «Стратегічний розвиток» тривалістю 10-18 місяців передбачає реалізацію найбільш ресурсомістких та довгострокових заходів. До них належать: впровадження CRM-системи (рекомендація 3.1), створення координаційної платформи з іншими НПО (рекомендація 5.1), проведення зовнішнього аудиту (рекомендація 4.3) та розвиток корпоративного партнерства (рекомендація 5.3). Відповідальними є виконавчий директор та рада фонду (найвищий рівень управління), оскільки ці рішення мають стратегічний характер. Бюджет цього етапу є найбільшим – 500-800 тис. грн, що обумовлено насамперед вартістю CRM-системи та аудиторських послуг.

Важливо підкреслити, що наведені бюджетні оцінки є орієнтовними і можуть коригуватися залежно від конкретних умов (обраного програмного забезпечення, вартості послуг підрядників тощо). Загальний бюджет

впровадження всіх рекомендацій за 18 місяців становить приблизно 750-1300 тис. грн, що є цілком прийнятним для фонду з річним бюджетом понад 1,5 млрд грн (менше 0,1% річних витрат).

Окрім CRM, для підвищення якості оперативного управління діяльністю фонду пропонується впровадження Business Intelligence (BI) системи (наприклад, Power BI або Tableau). Це дозволить [30, с. 47–48]: автоматизувати збір даних з усіх 12 офісів у єдиному дашборді; візуалізувати КРІ в реальному часі (кількість бенефіціарів, витрати за програмами, стан виконання грантів); прогнозувати бюджетні розриви та оптимізувати розподіл ресурсів між регіонами.

Узагальнення результатів діагностики проблемних зон та розроблених напрямів їх усунення представлено на рис. 3.1 у вигляді концептуальної схеми удосконалення системи менеджменту БФ «Право на захист».



Рисунок 3.1 – Концептуальна схема удосконалення системи менеджменту БФ «Право на захист»

Джерело: розроблено автором.

Схема структурно складається з трьох взаємопов'язаних блоків: «Проблеми менеджменту», «Рекомендації (рішення)» та «Очікуваний ефект». Така побудова дозволяє наочно простежити логічний ланцюг від виявлення

недоліків чинної системи управління через обґрунтування відповідних заходів до прогнозування кількісних та якісних результатів їх впровадження. Розроблена схема відповідає принципам системного підходу до вдосконалення менеджменту неприбуткових організацій та може використовуватися як наочний інструмент стратегічного планування діяльності фонду.

Грунтуючись на підходах А. М. Колота [27, с. 14], пропонується трансформувати систему мотивації персоналу фонду за такими напрямками: матеріальна складова (запровадження системи надбавок за вислугу років та волонтерський стаж (щоб зменшити плинність досвідчених кадрів); нематеріальна складова (створення «Дошки пошани» для команд регіональних офісів, запровадження щомісячної премії «Герой фонду» з публікацією в соціальних мережах); кар'єрна складова: розробка індивідуальних планів розвитку (IDP) для кожного співробітника середньої ланки.

Як свідчать дані, систематизовані на рис. 3.1, у діяльності БФ «Право на захист» було виявлено три ключові проблемні зони управлінського характеру. По-перше, це залежність від великих інституційних донорів, що створює ризики різкого скорочення фінансування у разі зміни пріоритетів грантодавців. По-друге, відсутність єдиної CRM-системи, яка унеможливило б ефективний облік бенефіціарів, автоматизацію звітності та оперативний аналіз ключових показників діяльності. По-третє, ризик емоційного вигорання персоналу, зумовлений високою інтенсивністю роботи в кризових умовах та постійним контактом із травмованими людьми.

Для подолання зазначених проблем автором розроблено відповідні рекомендаційні рішення, згруповані у три напрями. Перший напрям – краудфандинг як інструмент диверсифікації джерел фінансування, що дозволить зменшити залежність від великих донорів за рахунок залучення регулярних дрібних пожертв від фізичних осіб. Другий напрям – впровадження CRM-системи та ВІ-аналітики, що забезпечить цифровізацію облікових процесів, автоматизацію підготовки звітності та підвищення

прозорості діяльності фонду. Третій напрям – програма психологічної підтримки та гнучка система мотивації, розроблена на основі підходів А. М. Колота [27, с. 14], яка передбачає поєднання матеріальних (надбавки за стаж) та нематеріальних (публічне визнання, кар’єрне зростання) стимулів для зниження плинності кадрів. Наслідком реалізації запропонованих заходів, згідно з прогностичними оцінками, стануть три ключові ефекти. По-перше, підвищення фінансової стійкості фонду за рахунок досягнення частки нецільових (негрантових) доходів на рівні 10-15% річного бюджету. По-друге, скорочення часу на підготовку звітності на 40% завдяки автоматизації облікових процесів у CRM-системі. По-третє, зниження плинності кадрів на 15-20% внаслідок системної роботи з профілактики емоційного вигорання та запровадження дієвої мотиваційної політики. Таким чином, запропонована концептуальна схема демонструє цілісний, причинно-наслідковий взаємозв’язок між діагностованими проблемами, розробленими рекомендаціями та очікуваними результатами їх впровадження.

Отже, розроблена система рекомендацій, матриця пріоритетності та дорожня карта утворюють цілісний, реалістичний та практично орієнтований план підвищення ефективності менеджменту БФ «Право на захист». Впровадження цих заходів дозволить фонду подолати діагностовані проблемні зони, посилити свої конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток в умовах тривалих гуманітарних викликів.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Важливим етапом в обґрунтуванні ефективності є кількісна оцінка необхідних ресурсів (витрат) та очікуваних результатів від впровадження кожної ключової рекомендації. Табл. 3.4 містить кількісну оцінку витрат та результатів для шести пріоритетних заходів, визначених на основі матриці пріоритетності.

Таблиця 3.4 – Оцінка витрат та очікуваних результатів від впровадження ключових рекомендацій

Рекомендація	Види витрат	Орієнтовна вартість, тис. грн	Очікуваний результат у натуральних показниках	Очікуваний фінансовий ефект, тис. грн/рік
CRM-система (3.1 додатку Д)	Програмне забезпечення, навчання персоналу, супровід	350-500	Скорочення часу на звітність на 40%; зменшення помилок в обліку бенефіціарів	Економія 120-180 (за рахунок оптимізації роботи 20 співробітників)
Краудфандинг (2.1 додатку Д)	Створення кампаній, комісії платформ, SMM-просування	80-120	Залучення 5000-10000 регулярних донорів	Додаткові надходження 500-1000
Програма проти вигорання (1.1 додатку Д)	Найм психолога, супервізії, тренінги	60-90	Зниження плинності кадрів на 15-20% (збереження ~180 співробітників)	Економія 200-300 (витрати на пошук/навчання нових)
Стандарти якості (SOP) (4.1 додатку Д)	Розробка документації, тренінги, сертифікація	100-150	Підвищення якості послуг, зниження скарг на 50%	Підвищення довіри донорів → додаткові гранти
LMS (система навчання) (1.2 додатку Д)	Платформа, розробка курсів, оплата викладачів	150-200	Щорічне навчання 100% співробітників; скорочення часу адаптації на 30%	Економія 80-120
Енергоефективні заходи (2.3 додатку Д)	Заміна освітлення, утеплення, контроль витрат	50-80	Зниження комунальних витрат на 10-15%	Економія 40-60

Джерело: розроблено автором.

Впровадження CRM-системи (рекомендація 3.1) потребує 350-500 тис. грн на програмне забезпечення, навчання персоналу та супровід. Очікується скорочення часу на підготовку звітності на 40% (з 5-7 днів до 2-3 днів) та зменшення помилок в обліку бенефіціарів. Річний економічний ефект становитиме 120-180 тис. грн за рахунок оптимізації роботи близько 20 співробітників.

Краудфандинг (рекомендація 2.1) оцінюється у 80-120 тис. грн на створення кампаній, комісії платформ та SMM-просування. Залучення 5000-10000 регулярних донорів забезпечить додаткові 500-1000 тис. грн надходжень на рік. Ці кошти є особливо цінними, оскільки вони нецільові, що дає фонду більшу гнучкість. Програма проти вигорання персоналу

(рекомендація 1.1) коштуватиме 60-90 тис. грн на найм психолога, супервізії та тренінги. Зниження плинності кадрів на 15-20% дозволить зберегти близько 180 співробітників, що дасть економію 200-300 тис. грн на рік на рекрутингу та навчанні нових працівників. Стандарти якості SOP (рекомендація 4.1) потребують 100-150 тис. грн на розробку документації, тренінги та сертифікацію. Очікується підвищення якості послуг та зниження скарг на 50%. Фінансовий ефект є опосередкованим – через підвищення довіри донорів та збільшення ймовірності отримання грантів. LMS (система дистанційного навчання, рекомендація 1.2) оцінюється у 150-200 тис. грн на платформу, розробку курсів та оплату викладачів. Щорічне навчання 100% співробітників та скорочення часу адаптації нових працівників на 30% забезпечить економію 80-120 тис. грн на рік за рахунок зменшення витрат на очні тренінги. Енергоефективні заходи (рекомендація 2.3) коштуватимуть 50-80 тис. грн на заміну освітлення, утеплення та контроль витрат. Зниження комунальних витрат на 10-15% дасть економію 40-60 тис. грн на рік, а також має екологічний ефект.

Табл. 3.5 демонструє розрахунок терміну окупності та рентабельності інвестицій для п'яти пріоритетних заходів.

Таблиця 3.5 – Розрахунок економічної ефективності (ROI) за пріоритетними заходами

Рекомендація	Початкові інвестиції (I), тис. грн	Річний економічний ефект (E), тис. грн	Термін окупності (I/E), років	ROI (E/I × 100%), %
CRM-система	420	150	2,8	35,7%
Краудфандинг	100	750	0,13	750%
Програма проти вигорання	75	250	0,3	333%
LMS (система навчання)	175	100	1,75	57,1%
Енергоефективні заходи	65	50	1,3	76,9%

Джерело: розроблено автором.

Найвищу ефективність має краудфандинг: термін окупності – 0,13 року (близько 1,5 місяця), ROI – 750%, тобто кожна інвестована гривня приносить

7,5 гривні надходжень. Другу позицію займає програма проти вигорання: термін окупності – 0,3 року (3-4 місяці), ROI – 333%. Енергоефективні заходи мають термін окупності 1,3 року та ROI – 76,9%. LMS – 1,75 року та 57,1% відповідно. CRM-система демонструє найнижчі показники (термін окупності 2,8 року, ROI – 35,7%), однак вона є критичною інфраструктурою, що створює передумови для інших заходів, тому оцінювати її лише за прямим ROI було б неповно. Усі заходи є економічно доцільними, а краудфандинг та програма проти вигорання мають бути реалізовані в першу чергу. Економічні показники є необхідними, але недостатніми для оцінки діяльності благодійної організації, головна мета якої – соціальний вплив.

Оцінка соціальної результативності для кожної рекомендації визначає прямий та непрямий соціальний ефект, а також методи його вимірювання (табл. 3.6). CRM-система пришвидшує реагування на звернення бенефіціарів та підвищує довіру до фонду, що вимірюється часом від звернення до отримання допомоги. Краудфандинг залучає громадськість до благодійності та формує культуру регулярних пожертв, що вимірюється кількістю унікальних донорів.

Таблиця 3.6 – Оцінка соціальної результативності запропонованих заходів

Рекомендація	Прямий соціальний ефект	Непрямий соціальний ефект	Метод вимірювання
CRM-система	Пришвидшення реагування на звернення бенефіціарів	Підвищення довіри до фонду	Час від звернення до отримання допомоги
Краудфандинг	Залучення громадськості до благодійності	Формування культури регулярних пожертв	Кількість унікальних донорів
Програма проти вигорання	Збереження досвідчених співробітників	Підвищення якості допомоги бенефіціарам	Індекс задоволеності персоналу
Стандарти якості (SOP)	Рівний доступ до якісних послуг для всіх бенефіціарів	Зниження кількості скарг та конфліктів	Оцінка бенефіціарами (1-5 балів)
LMS	Підвищення компетентності персоналу	Покращення результатів програм	Результати тестувань, сертифікація

Джерело: розроблено автором.

Програма проти вигорання зберігає досвідчених співробітників та підвищує якість допомоги, що вимірюється індексом задоволеності персоналу.

Стандарти якості забезпечують рівний доступ до послуг та знижують кількість скарг, що вимірюється оцінками бенефіціарів. LMS підвищує компетентність персоналу та покращує результати програм, що вимірюються результатами тестувань та сертифікацією. Соціальна результативність усіх заходів є високою або дуже високою.

Табл. 3.7 порівнює п'ять ключових показників управлінської ефективності до та після впровадження рекомендацій.

Таблиця 3.7 – Управлінський ефект від впровадження рекомендацій

Показник управлінської ефективності	До впровадження (оцінка)	Після впровадження (прогноз)	Зміна	Метод досягнення
Час на підготовку місячного звіту, днів	5-7	2-3	-57%	CRM-система
Швидкість реагування на новий гуманітарний виклик, днів	3-4	1-2	-50%	Координаційна платформа
Плинність персоналу, % на рік	~25%	~15-18%	-7-10%	Програма проти вигорання
Частка адміністративних витрат, %	~2%	~1,5%	-0,5%	Оптимізація + CRM
Кількість бенефіціарів на одного співробітника	~650	~750-800	+15-23%	CRM + автоматизація

Джерело: розроблено автором.

Час на підготовку місячного звіту скоротиться з 5-7 днів до 2-3 днів (-57%) завдяки CRM-системі. Швидкість реагування на новий гуманітарний виклик зменшиться з 3-4 днів до 1-2 днів (-50%) завдяки координаційній платформі з іншими НПО. Плинність персоналу знизиться з 25% до 15-18% (-7-10%) завдяки програмі проти вигорання та LMS. Частка адміністративних витрат зменшиться з 2% до 1,5% (-0,5%) за рахунок оптимізації та CRM. Кількість бенефіціарів на одного співробітника зросте з 650 до 750-800 (+15-23%) завдяки CRM та автоматизації. Управлінський ефект є значним за всіма показниками.

Табл. 3.8 агрегує дані за п'ятьма групами рекомендацій. Управління людськими ресурсами має середні витрати, високий результат та високу ефективність, пріоритет – високий.

Таблиця 3.8 – Матриця «витрати – результати» для всіх груп рекомендацій

Напрямок рекомендацій	Рівень витрат	Очікуваний результат	Ефективність (результат / витрати)	Пріоритет впровадження
Управління людськими ресурсами (1.1-1.3 додатку Д)	Середній	Високий (зниження плинності, підвищення кваліфікації)	Висока	Високий
Фінансовий менеджмент та фандрейзинг (2.1-2.3 додатку Д)	Низький – Середній	Дуже високий (нові надходження, економія)	Дуже висока	Високий
Цифровізація (3.1-3.3 додатку Д)	Високий	Дуже високий (оптимізація, прозорість)	Середня (довгострокова)	Середній
Управління якістю (4.1-4.3 додатку Д)	Середній	Високий (якість послуг, довіра)	Висока	Середній
Партнерства та адвокація (5.1-5.3 додатку Д)	Низький	Високий (системний вплив, додаткові ресурси)	Висока	Високий (довгостроково)

Джерело: розроблено автором.

Фінансовий менеджмент та фандрейзинг мають низькі або середні витрати, дуже високий результат та дуже високу ефективність, пріоритет – високий. Цифровізація має високі витрати, дуже високий результат, але середню ефективність (через довший термін окупності), пріоритет – середній. Управління якістю має середні витрати, високий результат та високу ефективність, пріоритет – середній. Партнерства та адвокація мають низькі витрати, високий результат та високу ефективність, пріоритет – високий у довгостроковій перспективі. Найбільш ефективними є заходи у сферах фінансового менеджменту та управління людськими ресурсами.

Табл. 3.9 порівнює фактичні показники 2024 року з прогнозними через 2 роки після впровадження рекомендацій.

Таблиця 3.9 – Прогнозні фінансові показники БФ «Право на захист» після впровадження рекомендацій

Показник	2024 (факт)	Прогноз на +2 роки (після впровадження)	Відхилення (+/-)
Загальні доходи, тис. грн	1581004,4	1850000 – 2000000	+17% – +26%
Частка регулярних дрібних пожертв	<1%	5-10%	+5-10%
Коефіцієнт цільового використання коштів	0,98	0,98-0,99	стабілізація
Коефіцієнт ефективності залучення коштів (Кзк)	89,4	100-120	+12% – +34%
Коефіцієнт ліквідності (Кл)	3,95	4,5-5,5	+14% – +39%
Плинність персоналу, %	25%	15%	-10%

Джерело: розроблено автором.

Загальні доходи зростуть з 1581004,4 тис. грн до 1850000-2000000 тис. грн (+17-26%). Частка регулярних дрібних пожертв збільшиться з <1% до 5-10% завдяки краудфандингу. Коефіцієнт цільового використання коштів стабілізується на рівні 0,98-0,99. Коефіцієнт ефективності залучення коштів (Кзк) зросте з 89,4 до 100-120 (+12-34%) завдяки автоматизації фандрейзингу. Коефіцієнт ліквідності підвищиться з 3,95 до 4,5-5,5 (+14-39%) за рахунок створення фінансового резерву та оптимізації управління заборгованістю. Плинність персоналу знизиться з 25% до 15% (-40%) завдяки програмі проти вигорання та LMS. Прогноз свідчить про покращення або стабілізацію всіх ключових індикаторів.

Отже, комплексне обґрунтування ефективності запропонованих заходів підтверджує їх економічну доцільність, соціальну значущість та управлінську обґрунтованість. Усі ключові рекомендації мають позитивний ROI та термін окупності менше 3 років. Найвищу ефективність демонструють краудфандинг (ROI 750%, окупність 0,13 року) та програма проти вигорання (ROI 333%, окупність 0,3 року). Загальний прогнозований річний економічний ефект становить від 1,5 до 2,5 млн грн. Соціальний ефект включає пришвидшення реагування на звернення, підвищення якості послуг, збереження досвідчених кадрів та залучення громадськості до благодійності. Управлінський ефект забезпечить скорочення часу на звітність на 57%, пришвидшення реагування

на виклики на 50%, зниження плинності персоналу на 40% та зростання продуктивності праці на 15-23%. Найбільший кумулятивний ефект досягається при комплексному впровадженні всіх груп рекомендацій, оскільки вони взаємопідсилюють одна одну. Таким чином, запропоновані заходи дозволять БФ «Право на захист» зміцнити лідерські позиції, підвищити фінансову стійкість та масштабувати соціальний вплив.

ВИСНОВКИ

Отже, діяльність благодійних організацій є комплексним соціальним явищем, що поєднує гуманітарну, правову та морально-етичну складові. Сутність благодійності полягає у наданні цілеспрямованої допомоги вразливим групам населення, зміцненні соціальної солідарності та розвитку громадянського суспільства. Цілі благодійних організацій охоплюють забезпечення соціальної підтримки, сприяння освіті, охороні здоров'я, культурі та реалізацію гуманітарних проєктів, тоді як принципи діяльності – добровільність, безкорисливість, прозорість, законність, гуманізм і рівність – створюють основу для ефективної та етичної роботи. В Україні діяльність благодійних організацій регулюється системою нормативно-правових актів, що забезпечує законність, прозорість використання ресурсів та гармонізацію державних і громадських інтересів.

Менеджмент у благодійному фонді є ключовим механізмом забезпечення ефективної діяльності організації, координації роботи персоналу та волонтерів, а також цільового використання ресурсів. Функції менеджменту – планування, організація, мотивація, координація та контроль – забезпечують системність діяльності фонду, дозволяють формувати стратегічні та оперативні цілі та підвищують ефективність реалізації соціальних програм. Методи менеджменту, включаючи організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні, правові та проєктні, створюють основу для планування, організації роботи та моніторингу результатів. Використання інструментів менеджменту – проєктного та грантового менеджменту, фандрейзингу, фінансової звітності та комунікаційних платформ – сприяє структурованості процесів, прозорості роботи та зміцненню довіри донорів і суспільства.

Благодійний фонд «Право на захист» є потужною інституцією з розгалуженою структурою (12 офісів, 20 сабофісів, понад 1200 співробітників), яка реалізує комплексну модель гуманітарної та правозахисної допомоги. Діяльність фонду охоплює 11 основних напрямів –

від правової та матеріальної допомоги до економічної включеності ВПО, соціальної згуртованості та адвокації змін у законодавстві. За період 2022-2024 років фонд продемонстрував значне зростання фінансової бази (активи зросли на 27,99% до 493,5 млн грн), кадрового потенціалу та кількості бенефіціарів (понад 800 тис. осіб у 2024 році). Високі позиції у рейтингах Forbes (10 місце) та Асоціації благодійників України (8 місце) підтверджують авторитет фонду, його стратегічну спроможність та вагомий внесок у захист прав людини.

Проведена оцінка ефективності менеджменту фонду за системою коефіцієнтів засвідчила високий рівень управління. Коефіцієнт цільового використання коштів становить 0,98, що свідчить про спрямування понад 98% коштів безпосередньо на благодійні програми. Коефіцієнт ефективності залучення коштів зріс з 49,5 у 2022 році до 89,4 у 2024 році (+80,6%), що демонструє професіоналізацію фандрейзингу. Коефіцієнт ліквідності (3,95 у 2024 році) значно перевищує нормативне значення ($>1,0$), що підтверджує платоспроможність фонду. Інтегральна оцінка за п'ятьма критеріями склала 4,6 бала з 5, що відповідає категорії «дуже високий рівень ефективності менеджменту». Водночас виявлено окремі проблемні зони: залежність від великих інституційних донорів, відсутність єдиної CRM-системи та ризик емоційного вигорання персоналу.

На основі проведеної діагностики розроблено систему рекомендацій за п'ятьма функціональними напрямками. У сфері управління людськими ресурсами пропонується впровадження програми психологічної підтримки для запобігання вигоранню персоналу, створення системи дистанційного навчання (LMS) та програми наставництва для волонтерів. У фінансовому менеджменті ключовими є диверсифікація джерел фінансування через краудфандинг, створення фінансового резерву та енергоефективні заходи. У сфері цифровізації найважливішою є розробка єдиної CRM-системи для обліку бенефіціарів та автоматизації звітності. Для управління якістю рекомендовано впровадження стандартів якості (SOP) та системи зворотного зв'язку від бенефіціарів. Розвиток партнерств передбачає створення

координаційної платформи з іншими НПО та активізацію адвокаційних кампаній. Пріоритетними для негайного впровадження визначено CRM-систему, програму проти вигорання та краудфандинг.

Комплексне обґрунтування підтвердило економічну доцільність, соціальну значущість та управлінську обґрунтованість запропонованих заходів. Найвищу економічну ефективність демонструють краудфандинг (ROI – 750%, термін окупності – 0,13 року) та програма проти вигорання (ROI – 333%, термін окупності – 0,3 року). Загальний прогнозований річний економічний ефект становить від 1,5 до 2,5 млн грн. Соціальний ефект включає пришвидшення реагування на звернення бенефіціарів, підвищення якості послуг, збереження досвідчених кадрів та залучення громадськості до благодійності. Управлінський ефект забезпечить скорочення часу на підготовку звітності на 57%, пришвидшення реагування на гуманітарні виклики на 50%, зниження плинності персоналу на 40% та зростання продуктивності праці на 15-23%. Прогнозні фінансові показники свідчать про зростання доходів на 17-26% та підвищення коефіцієнта ліквідності на 14-39% через 2 роки після впровадження заходів.

Проведене дослідження підтвердило, що менеджмент БФ «Право на захист» функціонує на високому рівні, про що свідчать стабільно високий коефіцієнт цільового використання коштів (0,98), зростання ефективності фандрейзингу на 80,6% та інтегральна оцінка 4,6 бала з 5. Водночас виявлено проблемні зони, що потребують удосконалення: залежність від великих донорів, відсутність CRM-системи та ризик вигорання персоналу. Розроблені рекомендації, зокрема впровадження CRM, краудфандинг та програма психологічної підтримки, мають високу економічну ефективність (ROI до 750%) та забезпечать покращення ключових управлінських показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асадчев Ю. Проблемні аспекти діяльності благодійних організацій в Україні та шляхи їх вирішення. URL: <https://uwcfoundation.com/ua/blagotvoritelnost-v-ukraine/charity-in-ukraine-problems> (дата звернення: 20.12.2025)
2. Беззубко Л. В., Положенцева К. Л. Державне управління соціальним капіталом територіальних громад. *Нові перспективи*. 2024. № 12 (54). С. 49-60.
3. Беззубко Б. І., Данілевський Б. П. Особливості управління проєктами в благодійних організаціях. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 11(51). С. 297–307.
4. Бехтер Л. В. Форми та методи взаємодії міжнародних благодійних організацій та органів державної влади на регіональному рівні щодо реалізації міжнародних проєктів. *Право і суспільство*. 2025. № 1. С. 212-218.
5. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
6. Благодійність під час війни: зміни до ПКУ щодо ПДФО та податку на прибуток. URL: <https://share.google/ph6Y3xYajo17XNn1U> (дата звернення: 20.12.2025)
7. Блоха Я. Є. Світоглядні засади волонтерства в Україні в умовах війни. *Філософські обрії*. 2023. № 47. С. 80–88.
8. Боряк О. В. Інклюзивне волонтерство в Україні: реалії та перспективи. *Inclusion and Diversity*. 2023. Спецвипуск. С. 14–17.
9. Бровко Н. І. Розвиток громадських ініціатив в Україні в процесі євроінтеграції. *Актуальні дослідження правової та історичної науки*. 2024. Вип. 64. С. 47–49.
10. Бровко Н. І. Філософсько-правовий аналіз благодійності. *Правова держава*. 2024. № 53. С. 32–43.

11. Бровко Н. Реформування законодавства про благодійні організації в Україні та Китаї. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2025. № 1 (29). С. 14–21.
12. Васильєва С. О., Боярська-Хоменко А. В. Освітня програма «Гранти та проектна діяльність» як засіб розвитку проектних умінь у здобувачів III ступеня та наукової вищої освіти. *Освіта та психологія*. 2020. Вип. 63. С. 10–18.
13. Вахович І., Смолич Д. Неурядові організації: сутність, поняття, ознаки, цілі та функції. *Економіка та суспільство*, 2022. (46). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-31> (дата звернення: 20.12.2025)
14. Волкова Ю.А. Адміністративно-правові засади реалізації прав людини в процесі взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями *Право і суспільство*. 2025. № 1. С. 209-214.
15. Волкова Ю. А. Зарубіжний досвід нормативно-правового регулювання діяльності благодійних організацій. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 3. С. 120-123.
16. Головка О. В. Волонтерство в Україні: історико-правовий аспект. *Право і безпека*. 2023. № 2 (89). С. 9–18.
17. Головка К. В. Міжнародні стандарти здійснення благодійної діяльності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 2. С. 449-451.
18. Громадянське суспільство України в умовах війни: звіт з комплексного соціологічного дослідження. Лютий 2024. 168 с.
19. Гудзь А. О. Класифікація форм і видів благодійної діяльності в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 1. С. 61-64.
20. Гулевська-Черниш А. Європейська благодійність: ми і вони. URL: <http://gazeta.dt.ua/socium/evropeyska-blagodiynist-mi-i-voni.html> (дата звернення: 20.12.2025)
21. Дем'яненко М. І. Менеджмент неурядових організацій. Київ : Видавництво КНЕУ, 2021. С. 183-189.

22. Дем'янишина О. А., Гвоздєй Н. І., Арєп'єва О. В. Проблемні аспекти фінансового забезпечення соціальної допомоги населенню. *Збірник тез доповідей*. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 130–132.

23. Дубосару В., Коляда Н. Інклюзивне волонтерство як напрям волонтерської діяльності. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2024. Вип. 1. С. 140–145.

24. Завидняк І. О., Цимбал П. В., Омельчук Л. В. Благодійні організації в Україні: адміністративно-правовий статус та шляхи його реформування : монографія. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 192 с.

25. Запорожченко О. Соціально-психологічні аспекти феномену благодійності. *Благодійність у сучасному світі: витоки, проблеми, перспективи* : зб. наук. пр. Ізмаїл : РВВ ІДГУ. 2020. С. 23–27.

26. Коваль О. П. «Срібне волонтерство» як одна з форм соціальної активності, адаптації та захисту літнього населення. Київ : Центр економічних і соціальних досліджень НІСД, 2021. 7 с.

27. Колот А. М. Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку : препринт. К.: КНЕУ, 2024. 52 с.

28. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2020, підстава – 27-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%25D0%25BA/96-%25D0%25B2%25D1%2580#Text> (дата звернення: 20.12.2025)

29. Кончаковська В., Макарова О. Волонтерство в Україні: що стало поштовхом до дій. *Соціальне і правове забезпечення волонтерської діяльності в Україні в умовах безпекових викликів : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*; Навчально-науковий інститут права УДУ імені Михайла Драгоманова (м. Київ, 27 квітня 2023 р.). Київ, 2023. С. 234–237.

30. Ліпич Л. І. Грантовий менеджмент як інструмент розвитку освітніх і культурних інституцій. *Наукові записки Інституту лідерства освіти*. 2022. № 7. С. 45-49.

31. Лопушняк Г.С., Поплавська О.М. Проєктування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 10-11 (256-257). С. 86 – 95.

32. Мельник-Хоха Г. Я., Зубко Н. Н. Гранти УКФ як передумова реалізації проєктів із збереження книжкової спадщини. *Бібліотека. Наука. Комунікація. Актуальні питання збереження та інноваційного розвитку наукових бібліотек: матеріали Міжнародної наукової конференції (3-5 жовтня 2023 р.)*. Київ : НБУВ, 2023. С. 76-79.

33. Мельник І. Благодійність 2024: 5 трендів у цій сфері в Україні. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20268475-blagodijnist-2024-5-trendiv-u-sij-sferi-v-ukrayini> (дата звернення: 20.12.2025)

34. Менеджмент волонтерських програм: посібник для підготовки менеджерів волонтерських програм : навч. посіб. / Т. Журавель та ін. ; ред.: Т. Лях, Т. Сила. Київ : ОБНОВА-КОМП., 2020. 174 с.

35. Офіційний сайт БФ «Право на захист». URL: <https://r2p.org.ua/> (дата звернення: 20.12.2025)

36. Офіційна фінансова звітність БФ «Право на захист». https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=6633786&tb=financial-statements (дата звернення: 20.12.2025)

37. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 25, ст.252. Документ 5073-VI, чинний, поточна редакція – Редакція від 28.08.2025, підстава – 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 20.12.2025)

38. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо звільнення від оподаткування благодійної допомоги, виплаченої на користь членів сімей поранених та загиблих учасників бойових дій під час участі у відсічі збройній агресії та забезпеченні національної безпеки України: Закон України. Документ 2516-IX, чинний, поточна редакція – Прийняття від 15.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2516-20#Text> (дата звернення: 20.12.2025)

39. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо сприяння розвитку волонтерської діяльності та діяльності неприбуткових установ та організацій в умовах збройної агресії Російської Федерації проти України: Закон України. Документ 2520-IX, чинний, поточна редакція – Прийняття від 15.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2520-20#Text> (дата звернення: 20.12.2025)

40. Про волонтерську діяльність: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 42, ст.435. Документ 3236-VI, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.06.2025, підстава – 4186-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (дата звернення: 20.12.2025)

41. Про громадські об'єднання: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 1, ст.1. Документ 4572-VI, чинний, поточна редакція – Редакція від 03.09.2024, підстава – 3257-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 20.12.2025)

42. Про гуманітарну допомогу: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 51, ст.451. Документ 1192-XIV, чинний, поточна редакція – Редакція від 07.08.2025, підстава – 4397-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text> (дата звернення: 20.12.2025)

43. Про соціальні послуги: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 18, ст.73. Документ 2671-VIII, чинний, поточна редакція – Редакція від 27.09.2025, підстава – 4246-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 20.12.2025)

44. Руденко В. С. Волонтерство, як провідне явище в процесі забезпечення соціальної безпеки України: еволюція, значення, сучасний стан та проблематика. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-32> (дата звернення: 20.12.2025)

45. Стинська В. В. Нормативно-правове регулювання благодійної діяльності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2021. Вип. 48. С. 396–399.

46. Тенденції благодійності: цифри, форми та виклики: щорічне дослідження від *Zagoriy Foundation*. 2025. URL: <https://share.google/PngH3n4DFCfs2xJIN> (дата звернення: 20.12.2025)

47. Трубнікова А. О. Волонтерство як форма соціальної активності особистості. *Актуальні проблеми психології*. 2020. Т. 7. Вип. 20. Ч. 2. С. 205–209.

48. Український погляд на європейську благодійність. URL: <http://ufb.org.ua/sektor-blagodijnosti/filantropija-usviti/analitichni-materiali-globalnoifilantropii.htm?id=2309> (дата звернення: 20.12.2025)

49. Хар О. Функції та форми діяльності міжнародних неурядових організацій під час вирішення міжнародних конфліктів сучасності та запобігання їм. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2020. Випуск 32. С. 166–172.

50. Цюпа О., Лялюк В. Фінансова трансформація благодійного сектору в умовах військового часу. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2025. № 2(21). С. 312–322.

51. Яцина М. О. «Неурядові організації» vs. «громадські організації»: до питання співвідношення. *Актуальні проблеми правознавства*. Тернопіль. 2022. № 4. С. 117–123.

52. Ященко Т. NGO як юридичні особи: від реєстрації до ліквідації. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/ngo-yak-yuridichni-osobi-vid-reestraciyi-do-likvidaciyi.html> (дата звернення: 20.12.2025)

53. Вовк К.А. Актуальні проблеми діяльності благодійних організацій в Україні / Вовк Катерина Андріївна // Від громадянського суспільства – до правової держави: Тези VIII Міжнародної наукової Internet-конференції студентів та молодих вчених. – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2013. – С. 79–82.

54. Шандар А. М., Дорошенко О. О. Волонтерський рух в Україні: динаміка розвитку та роль у контексті забезпечення соціальних послуг. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 216–222.

55. Шапошникова І. В., Вірт Ю. М. Роль інституту волонтерства у соціальній роботі під час повномасштабного вторгнення Росії на територію України. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-03> (дата звернення: 20.12.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2022 рік

Дата та час подачі звіту	28.05.2024 14:49
Керівник	Галкін Олександр Юрійович
Головний бухгалтер	Галкін Олександр Юрійович
Вид економічної діяльності	88.99 Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у.
Телефон	3371762
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Середня кількість працівників	582

Баланс (Форма № 1-мс) мікропідприємства станом на 31.12.2022 року

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	2 742,9	27 121,4
первісна вартість	1011	8 882,2	40 758,1
знос	1012	6 139,3	13 636,7
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	2 742,9	27 121,4
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	77,3	3 781,8
Поточна дебіторська заборгованість	1155	462,6	3 116,5
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 989,0	351 163,8
Інші оборотні активи	1190	33,3	414,4
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	26 562,2	358 476,5
Баланс (Усього активів)	1300	29 305,1	385 597,9
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Пасив			
I. Власний капітал			
Капітал	1400	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0,0	-
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	0,0	0,0

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			

Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	25 932,0	328 326,7
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	522,0	4 791,7
розрахунками з бюджетом	1620	14,6	3 957,1
розрахунками зі страхування	1625	5,3	4 467,3
розрахунками з оплати праці	1630	5,3	67,8
Інші поточні зобов'язання	1690	2 825,9	43 987,3
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	3 373,1	57 271,2
Баланс (Усього пасивів)	1900	29 305,1	385 597,9

Фінансові результати (Форма № 2-мс) мікропідприємства за 2022 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	0,0
Інші доходи	2160	553 020,5	83 459,2
Разом доходи	2280	553 020,5	83 459,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	0,0
Інші витрати	2165	553 020,5	83 459,2
Разом витрати	2285	553 020,5	83 459,2
Фінансовий результат до оподаткування	2290	0,0	0,0
Податок на прибуток	2300	-	0,0
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0,0
Чистий прибуток	2350	0,0	0,0

Фінансова звітність за 2023 рік *

Дата та час подачі звіту	28.05.2024 15:09
Керівник	Галкін Олександр Юрійович
Головний бухгалтер	Галкін Олександр Юрійович
Вид економічної діяльності	88.99 Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у.
Телефон	3371762
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Середня кількість працівників	437

Баланс (Форма № 1-мс) мікропідприємства станом на 31.12.2023 року

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	27 121,4	27 114,5
первісна вартість	1011	40 758,1	55 484,1
знос	1012	13 636,7	28 369,6
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	27 121,4	27 114,5
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 781,8	6 615,8
Поточна дебіторська заборгованість	1155	3 116,5	8 308,5
Гроші та їх еквіваленти	1165	351 163,8	364 941,1
Інші оборотні активи	1190	414,4	46,6
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	358 476,5	379 912,0
Баланс (Усього активів)	1300	385 597,9	407 026,5
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Пасив			
I. Власний капітал			
Капітал	1400	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0,0	-
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	0,0	0,0
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	328 326,7	364 519,1

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	4 791,7	10 738,2
розрахунками з бюджетом	1620	3 957,1	1 573,4
розрахунками зі страхування	1625	4 467,3	445,8
розрахунками з оплати праці	1630	67,8	-
Інші поточні зобов'язання	1690	43 987,3	29 750,0
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	57 271,2	42 507,4
Баланс (Усього пасивів)	1900	385 597,9	407 026,5

Фінансові результати (Форма № 2-мс) мікропідприємства за 2023 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	0,0
Інші доходи	2160	1 254 636,2	553 020,5
Разом доходи	2280	1 254 636,2	553 020,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	0,0
Інші витрати	2165	1 254 636,2	553 020,5
Разом витрати	2285	1 254 636,2	553 020,5
Фінансовий результат до оподаткування	2290	0,0	0,0
Податок на прибуток	2300	-	0,0
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0,0
Чистий прибуток	2350	0,0	0,0

Додаток В

Фінансова звітність за 2024 рік *

Дата та час подачі звіту	24.03.2025 16:06
Керівник	Галкін Олександр Юрійович
Головний бухгалтер	Галкін Олександр Юрійович
Вид економічної діяльності	88.99 Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у.
Телефон	0443371762
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Середня кількість працівників	480

Баланс (Форма № 1-мс) мікропідприємства станом на 31.12.2024 року

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	27 114,5	56 508,6
первісна вартість	1011	55 484,1	99 905,3
знос	1012	28 369,6	43 396,7
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	27 114,5	56 508,6
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6 615,8	11 531,4
Поточна дебіторська заборгованість	1155	8 308,5	10 086,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	364 941,1	414 151,2
Інші оборотні активи	1190	46,6	1 259,0
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	379 912,0	437 027,9
Баланс (Усього активів)	1300	407 026,5	493 536,5
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Пасив			
I. Власний капітал			
Капітал	1400	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0,0	-
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	0,0	0,0
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	364 519,1	382 876,5

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	10 738,2	16 509,8
розрахунками з бюджетом	1620	1 573,4	6 414,9
розрахунками зі страхування	1625	445,8	6 040,0
розрахунками з оплати праці	1630	0,0	772,4
Інші поточні зобов'язання	1690	29 750,0	80 922,9
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	42 507,4	110 660,0
Баланс (Усього пасивів)	1900	407 026,5	493 536,5

Фінансові результати (Форма № 2-мс) мікропідприємства за 2024 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	0,0
Інші доходи	2160	1 581 004,4	1 254 636,2
Разом доходи	2280	1 581 004,4	1 254 636,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	0,0
Інші витрати	2165	1 581 004,4	1 254 636,2
Разом витрати	2285	1 581 004,4	1 254 636,2
Фінансовий результат до оподаткування	2290	0,0	0,0
Податок на прибуток	2300	-	0,0
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0,0
Чистий прибуток	2350	0,0	0,0

Система рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту

БФ «Право на захист»

№	Напрямок удосконалення	Зміст рекомендації	Інструменти реалізації	Очікуваний результат	Термін впровадження
1	Управління людськими ресурсами				
1.1	Запобігання вигоранню персоналу	Впровадження програми психологічної підтримки (супервізії, регулярні оцінки стану)	Найм штатного психолога, анонімні опитування	Зниження плинності кадрів на 15-20%	3 місяці
1.2	Підвищення кваліфікації	Створення системи дистанційного навчання (LMS)	Moodle, Coursera for NGOs	Підвищення продуктивності на 25%	6 місяців
1.3	Розвиток волонтерського менеджменту	Запровадження програми наставництва для нових волонтерів	База даних волонтерів, менторські сесії	Скорочення часу адаптації на 30%	4 місяці
2	Фінансовий менеджмент та фандрейзинг				
2.1	Диверсифікація джерел фінансування	Розвиток краудфандингу та регулярних дрібних пожертв	Patreon, GoFundMe, ПриватБанк (місячна підписка)	Частка нефіксованих доходів – 10-15% бюджету	6-12 місяців
2.2	Створення фінансового резерву	Формування резервного фонду (10-15% річного бюджету)	Відрахування від грантів, цільові пожертви	Підвищення фінансової стійкості	Постійно
2.3	Оптимізація адміністративних витрат	Впровадження енергоефективних заходів в офісах	Заміна освітлення, контроль комунальних витрат	Зниження комунальних витрат на 10-15%	3 місяці
3	Цифровізація та інформаційний менеджмент				
3.1	Впровадження CRM-системи	Єдиний облік бенефіціарів, донорів, волонтерів	Salesforce for Nonprofits, Odoo	Зменшення часу на звітність на 40%	12 місяців
3.2	Публічний дашборд ефективності	Щомісячне оновлення ключових KPI на сайті	Power BI, Google Data Studio	Підвищення прозорості та довіри	6 місяців
3.3	Автоматизація фандрейзингу	Система email-розсилок та ретаргетингу для донорів	Mailchimp, SendPulse	Зростання повторних пожертв на 20%	4 місяці
4	Управління якістю та моніторинг				
4.1	Впровадження стандартів якості (SOP)	Розробка Standard Operating Procedures для кожного напрямку	Залучення експертів, бенчмаркінг	Стандартизація послуг, зниження помилок	9 місяців
4.2	Система зворотного зв'язку від бенефіціарів	Пост-проектні опитування, «таємний клієнт»	Google Forms, SurveyMonkey	Виявлення «вузьких місць» в управлінні	3 місяці
4.3	Зовнішній аудит ефективності	Проведення незалежного аудиту управлінських процесів	Запрошення аудиторської фірми (BDO, PwC)	Об'єктивна оцінка, рекомендації	6 місяців
5	Розвиток партнерств та адвокація				
5.1	Координаційна платформа з іншими НПО	Обмін даними про бенефіціарів, спільне реагування	Спільна IT-платформа, регулярні зустрічі	Уникнення дублювання допомоги	6 місяців
5.2	Адвокація системних змін	Використання даних моніторингу для впливу на політику	Аналітичні записки, публічні кампанії	Зміни у законодавстві	Постійно
5.3	Розвиток корпоративного партнерства	Залучення бізнесу до співфінансування програм	CSR-проекти, спільні PR-кампанії	Додаткові джерела фінансування	12 місяців

📄 Метадані

📄 ДОКУМЕНТ

Заголовок

Менеджмент благодійного фонду

Автор

Король

Науковий керівник / Експерт

Кицак

ІД документу

334164288

🏢 ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

📄 ЗВІТ

Дата звіту

6/3/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



15834
Кількість слів



128581
Кількість символів

🚨 Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		9

📄 Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Колір тексту
#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	кількість ідентичних слів (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://docs.rtki.ua/docs/2516_20	10 / (1 12 %)