

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Васюк Антоніни Генадіївни

Кваліфікаційна робота

на тему: «Принципи та методи організації менеджменту волонтерського руху»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.Г. Васюк

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню актуальної проблеми удосконалення принципів і методів організації менеджменту волонтерського руху в Україні на прикладі діяльності благодійного фонду «СпівДія».

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження ефективних принципів і методів організації менеджменту волонтерського руху на основі аналізу досвіду функціонування зазначеного фонду.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність благодійного фонду «СпівДія» як суб'єкта волонтерського руху.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні інструменти організації менеджменту волонтерського руху.

Для досягнення мети було досліджено сучасні підходи до менеджменту волонтерських організацій, розкрито принципи та методи їхньої організації, проаналізовано управлінську діяльність фонду «СпівДія», здійснено оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища його функціонування, виявлено проблеми в управлінні волонтерськими ініціативами та обґрунтовано шляхи їх удосконалення.

У кваліфікаційній роботі визначено ефективні принципи і методи організації менеджменту волонтерської діяльності, виявлено проблеми в управлінні волонтерськими ініціативами, а також обґрунтовано напрями їх вдосконалення.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (дев'ять підрозділів), висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 71 сторінку, містить 7 рисунків, 5 таблиць, 55 використаних джерел, 5 додатків.

Ключові слова: волонтерський рух, менеджмент, принципи управління, методи організації, благодійний фонд, СпівДія, волонтерська діяльність, мотивація, управлінська ефективність.

ABSTRACT

The qualification work is dedicated to solving the current problem of improving the principles and methods of organizing the management of the volunteer movement in Ukraine, using the case of the charitable foundation "SpivDiia".

The purpose of the work is to theoretically substantiate and practically study the effective principles and methods of organizing volunteer movement management based on the analysis of the operational experience of this foundation.

The object of the study is the management activities of the "SpivDiia" charitable foundation as a subject of the volunteer movement.

The subject of the study consists of theoretical and methodological principles and practical tools for organizing volunteer management.

To achieve the goal, modern approaches to the management of volunteer organizations were investigated, the principles and methods of their organization were revealed, the management activities of the "SpivDiia" foundation were analyzed, the internal and external environment of its functioning was assessed, problems in managing volunteer initiatives were identified, and ways to improve them were substantiated.

The qualification work identifies effective principles and methods of organizing volunteer management, highlights problems in managing volunteer initiatives, and substantiates ways to improve them.

The qualification work consists of an introduction, three chapters (nine subsections), conclusions, a list of references, and appendices. The volume of the work is 71 pages and includes 7 figures, 5 tables, 55 sources, and 5 appendices.

Keywords: volunteer movement, management, management principles, organization methods, charitable foundation, SpivDiia, volunteer activity, motivation, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ВОЛОНТЕРСЬКОГО РУХУ	
1.1. Теоретичні основи та підходи до організації менеджменту волонтерської діяльності.....	6
1.2. Особливості методики формування волонтерського руху його принципів та методів організації.....	10
1.3. Механізм забезпечення стабільності та ефективності роботи в організації менеджменту волонтерського руху.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В БЛАГОДІЙНОМУ ФОНДІ «СПІВДІЯ»	
2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності благодійного фонду «СпівДія».....	19
2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності благодійного фонду «СпівДія».....	24
2.3. Діагностика системи управління волонтерського фонду «СпівДія», система мотивації та залучення до проектів.....	30
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У БЛАГОДІЙНОМУ ФОНДІ «СПІВДІЯ»	
3.1. Аналіз виявлених недоліків та бар'єрів у реалізації волонтерських ініціатив та в організації менеджменту волонтерського руху.....	39
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення принципів та методів організації менеджменту волонтерського руху.....	43
3.3. Ефективність запропонованих інструментів менеджменту в волонтерській діяльності у благодійному фонді «СпівДія».....	50
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, повномасштабного наступу російської федерації проти України, зростаючих гуманітарних викликів та трансформацій суспільних відносин волонтерський рух посідає важливе місце в житті держави та громадянського суспільства. Саме волонтерські ініціативи, зокрема під час кризових ситуацій, стали каталізатором консолідації громадян, джерелом швидкої допомоги населенню, засобом реалізації соціальних проектів у сфері охорони здоров'я, освіти, допомоги Збройним силам України та ін.

Водночас ефективне функціонування волонтерських об'єднань потребує впровадження системного підходу до управління, що передбачає визначення чітких принципів та методів менеджменту. Управління волонтерськими проектами значно відрізняється від традиційного корпоративного менеджменту, адже ґрунтується на добровільності, високій мотивації учасників, а також необхідності гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Нехтування цими особливостями або відсутність належної організації може призвести до неефективного використання ресурсів, зниження рівня залученості волонтерів, втрати довіри з боку громади, а відтак — до згорання волонтерських ініціатив.

Теоретичні засади сучасного менеджменту організацій розглядаються у роботах В.Г. Алькеми [5; 6]. Особливості волонтерської діяльності в умовах пандемії аналізуються О. Байдаровою та А. Дюльгеровою [7]. Правові аспекти волонтерства у сфері національної безпеки досліджували М.В. Бариніна і С.В. Кириченко [8]. Питання гуманітарної допомоги розглядали Х.Н. Бехруз і К.В. Мануїлова [9], І.О. Беседін [10].

Правове регулювання волонтерської діяльності досліджували Д.С. Вареник [12] і П.В. Горінов, Р.Г. Драпушко [15]. Питання менеджменту волонтерських програм висвітлено у роботах Т.В. Журавель, Т.Л. Лях, В.Ю. Колосюка, К.В. Пухи, В.В. Янковця [18] та у посібнику В.В. Вашковича й співавторів [13]. Організаційно-правові аспекти волонтерської діяльності

проаналізовано у працях В.В. Кочина [21] та О.В. Липитчука [22]. Необхідність подальшого дослідження зумовлюється постійною трансформацією волонтерського руху в Україні, зростанням його ролі у забезпеченні суспільної стійкості та потребою у вдосконаленні підходів до організації менеджменту волонтерської діяльності в умовах сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є аналіз управління організаційною діяльністю благодійного фонду «СпівДія» як суб'єкта волонтерського руху в Україні.

Предметом дослідження виступають теоретико – методичні принципи та методи організації менеджменту волонтерського руху.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити та визначити ефективні принципи і методи організації менеджменту волонтерського руху на основі аналізу сучасних підходів та досвіду функціонування благодійного фонду «СпівДія».

Для досягнення поставленої мети необхідно буде виконати такі **завдання**:

1. Розкрити теоретичні засади менеджменту волонтерської діяльності та проаналізувати підходи до її організації.
2. Охарактеризувати принципи і методи формування та організації волонтерського руху.
3. Дослідити організаційно-управлінську діяльність благодійного фонду «СпівДія» та оцінити чинники його зовнішнього і внутрішнього середовища.
4. Проаналізувати існуючі проблеми в системі управління волонтерською діяльністю фонду.
5. Обґрунтувати напрями вдосконалення принципів і методів організації менеджменту волонтерського руху.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів до організації волонтерського менеджменту; індукцію та дедукцію — для формулювання висновків на основі вивчення окремих аспектів діяльності волонтерських організацій; порівняльний аналіз — для виявлення особливостей функціонування різних моделей менеджменту

волонтерського руху; системний підхід — для комплексного дослідження чинників, що впливають на ефективність організації волонтерської діяльності; методи емпіричного дослідження (аналіз звітної документації, нормативно-правових актів, внутрішніх регламентів благодійного фонду «СпівДія») — для отримання практичних даних і обґрунтування висновків та рекомендацій.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості застосування запропонованих підходів, принципів та методів в управлінні волонтерською діяльністю для підвищення ефективності функціонування волонтерських організацій, зокрема благодійного фонду «СпівДія», а також для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту в соціальній сфері загалом.

Інформаційне забезпечення дослідження становлять наукові праці вітчизняних фахівців з менеджменту та соціального управління, нормативно-правові акти України (зокрема Закон України «Про волонтерську діяльність»), аналітичні матеріали, звітність і відкриті дані благодійного фонду «СпівДія», а також ресурси офіційних сайтів та актуальні публікації з фахових видань.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають в себе дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ВОЛОНТЕРСЬКОГО РУХУ

1.1. Теоретичні основи та підходи до організації менеджменту волонтерської діяльності

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про волонтерську діяльність» волонтерська діяльність визначається «як добровільна, соціально орієнтована, неприбуткова діяльність, яку добровольці здійснюють шляхом надання волонтерської допомоги» [3]. Інакше кажучи, волонтерська діяльність – це форма благодійності, що передбачає безоплатне витрачання часу та зусиль на благо інших або суспільства в цілому. Волонтерський рух можна розглядати як сукупність ініціатив і організацій, що залучають громадян до розв’язання соціальних проблем на засадах добровільності та альтруїзму.

В умовах України волонтерський рух особливо активізувався під час кризових подій – наприклад, після 2014 р. та з початком повномасштабного військового вторгнення 2022 р. Характерною рисою стало те, що згуртування волонтерів відбувалося переважно стихійно, «знизу», без примусу з боку влади. На хвилі масового патріотизму швидко виникла велика кількість офіційних і неформальних волонтерських організацій, які об’єднали зусилля громадян різних поглядів та сфер для допомоги армії та постраждалим [22, с. 181]. Цей феномен підтверджує, що волонтерський рух – це динамічне суспільне явище, здатне до саморганізації й масштабної мобілізації ресурсів суспільства.

Менеджмент волонтерської діяльності (volunteer management) – це система управлінських підходів і практик, спрямованих на ефективне залучення, координацію та утримання волонтерів для досягнення місії організації. Журавель Т.В., Лях Т.Л., Колосюк В.Ю., Пуха К.В., Янковець В.В. визначають менеджмент волонтерів як «сукупність процесів планування, відбору, навчання, мотивації та контролю роботи добровольців, які відіграють критично важливу роль у наданні послуг і реалізації соціальних програм» [18, с. 12]. Таким чином,

волонтерський менеджмент є частиною менеджменту неприбуткових організацій і соціального менеджменту.

Соціальний менеджмент у широкому розумінні – це цілеспрямований вплив на суспільство задля його розвитку, збереження і покращення [18, с. 17]. Управління волонтерством можна вважати специфічною формою соціального менеджменту, адже воно полягає в організації колективної діяльності людей (волонтерів) на благо суспільства, часто опираючись на особисту мотивацію та спільні цінності, а не на матеріальне стимулювання.

Менеджмент неприбуткових організацій тісно пов'язаний із волонтерським менеджментом, оскільки багато благодійних і громадських організацій залежать від праці волонтерів. Відмінністю неприбуткового сектору є те, що успіх вимірюється не фінансовим прибутком, а соціальним ефектом і виконанням місії. Це зумовлює особливі підходи до управління: акцент на місії та цінностях, залучення широкого кола стейкхолдерів (бенефіціарів, донорів, громади, самих волонтерів) та забезпечення прозорості й довіри. Волонтери в таких організаціях – не наймані працівники, тому менеджмент повинен враховувати їхні мотивації, забезпечувати нематеріальне заохочення та гнучкі умови участі. З одного боку, волонтерами потрібно керувати – координувати їхні дії, навчати, оцінювати результати. З іншого боку, надмірна формалізація може суперечити природі добровільності [17, с. 21-22].

Деякі науковці відзначають своєрідний «парадокс волонтерського менеджменту»: необхідність поєднання формалізованих управлінських підходів із неформальними, традиційними практиками волонтерського руху [51, с. 366]. В. Кочин звертає увагу, що спроби законодавчо врегулювати волонтерську діяльність стикаються з фрагментарністю правового впливу – волонтери все одно знаходять власні способи діяти на досягнення суспільних інтересів, виходячи за рамки формальних норм [21, с. 47]. Отже, менеджмент волонтерства балансує між необхідністю впорядкування діяльності та збереженням духу ініціативності й свободи дій добровольців.

У науковій літературі склалися різні підходи до управління волонтерськими організаціями [13, с. 17-19]. Раніше домінував універсалістський підхід, який передбачав, що існують загальні принципи управління, придатні для будь-яких організацій, у тому числі волонтерських. Вважалося, що методи менеджменту можна безпосередньо запозичити з бізнес-сектору чи державного управління і застосувати до роботи з добровольцями.

Однак, ефективність тих самих практик суттєво різниться залежно від контексту – розмірів і структури організації, наявності оплачуваного персоналу, характеру волонтерських ролей тощо. Зокрема, Л. Мейс та ін. зазначають, що «не існує єдиного найкращого способу організувати роботу з волонтерами», адже волонтерські ініціативи можуть функціонувати при громадських організаціях, державних установах, бізнес-компаніях чи повністю на добровольчих засадах, і кожен випадок має свої особливості [46, с. 88-89].

Таким чином, набув розвитку контингентний підхід, який наголошує на адаптації стилю управління до конкретних умов. В його рамках менеджмент волонтерів розглядається як динамічне, багатовимірне явище, що потребує врахування внутрішніх факторів (мотивація і потреби самих волонтерів, їх навчання, розвиток компетенцій) та зовнішніх факторів (соціально-економічне середовище, культурні особливості, законодавчі умови) [31, с. 50]. Такий ситуаційний підхід спонукає керівників волонтерських програм постійно коригувати практики управління відповідно до змінних умов, забезпечуючи стійкість і ефективність організації.

З соціологічної точки зору, волонтерський менеджмент – це сукупність практик, що відображають історичні та соціальні особливості конкретної громади або організації. Дослідники підходять до цього явища як до соціально сконструйованого процесу: усталені способи взаємодії, норми і навіть ідентичність волонтерської групи впливають на стиль менеджменту. Наприклад, у Латинській Америці волонтерство може будуватися навколо культурно обумовлених цінностей спільності та взаємодопомоги, тоді як у Західній Європі більше уваги приділяється формальним процедурним аспектам (договори,

страхування, чіткий розподіл ролей) [31, с. 50-51]. Це підтверджує необхідність контекстуального підходу: практики, що добре працюють в одній країні чи сфері, можуть виявитись не настільки результативними в іншій.

Сучасні наукові підходи також приділяють увагу залученню та мотивації волонтерів як ключовому фактору успішного управління. З'явився концепт «управління залученістю», що доповнює традиційний менеджмент. Він полягає в тому, щоб не лише розподіляти завдання між волонтерами, але й активно залучати їх до ухвалення рішень, розвитку проектів, наданні зворотного зв'язку. Наприклад, у сфері продовження освіти у США пропонується перейти від вузько менеджерського підходу до трансформаційного – коли волонтери стають повноправними партнерами, а професіонали виступають як фасилітатори їхньої діяльності [49, с. 251-252]. Такий підхід спирається на принципи партисипативного управління громадою та розвитку лідерства серед самих волонтерів.

Очікується, що підвищення рівня автономії і участі добровольців сприятиме їх довготривалій мотивації та глибшому зв'язку з організацією. Різні науковці акцентують на різних аспектах волонтерського менеджменту. Одні зосереджуються на інструментальних завданнях – плануванні волонтерських програм, оцінці потреб у людських ресурсах, системах відбору та навчання, управлінні ризиками тощо. Інші досліджують ціннісні засади й мотиваційні чинники – як забезпечити, щоб волонтери почувалися корисними і задоволеними, як формувати у них почуття приналежності до спільної справи. Наприклад, у дослідженні колумбійського фонду Huellas виокремлено дві базові принципові засади успішного управління волонтерами: принцип самореалізації волонтера і принцип інституційного визнання [45].

Принцип самореалізації означає створення умов, за яких волонтери можуть задовольнити свої соціально-психологічні потреби, розкрити особистий потенціал і відчути значущість власного внеску. Волонтери часто зазначають, що участь у добродійності дає їм відчуття внутрішнього задоволення, життєвої реалізації та соціальної корисності. Водночас організація повинна спиратися на

принцип визнання – регулярно і чітко показувати цінність праці добровольців, дякувати їм, надавати можливості для розвитку. Інституційне визнання включає як символічні винагороди (подяки, нагороди, публічне відзначення), так і розширення ролей волонтерів, делегування їм відповідальності, залучення до нових проєктів [45]. Такий підхід підвищує мотивацію і сприяє утриманню активістів у довгостроковій перспективі.

Отже, менеджмент волонтерського руху поєднує різні концепції та підходи. З одного боку, діють класичні функції управління – планування, організація, мотивування, контроль – які необхідно адаптувати до специфіки волонтерства. З іншого боку, враховуються особливі принципи добровільної діяльності та соціально-психологічні фактори. Сучасні наукові підходи сходяться на думці, що універсальних рецептів не існує, і ефективна організація волонтерської діяльності потребує гнучкого, контингентного менеджменту, побудованого на розумінні потреб як організації, так і самих волонтерів. Управлінці повинні діяти як координатори і наставники, що направляють ентузіазм добровольців у продуктивне русло, одночасно підтримуючи їх мотивацію, ініціативність та відданість спільній меті.

1.2. Особливості методики формування волонтерського руху його принципів та методів організації

Ефективний менеджмент волонтерського руху спирається на низку загальних принципів і спеціальних методів організації роботи з добровольцями. Принципи волонтерської діяльності закладають ідейний та етичний фундамент, спільний для більшості волонтерських ініціатив у світі. В міжнародній практиці загально визнано, що волонтерство базується на принципах законності, гуманності, рівності, добровільності, безоплатності та неприбутковості [45]. Зокрема, Закон «Про волонтерську діяльність» визначає, що волонтерська діяльність здійснюється добровільно, на засадах рівного доступу для всіх

бажаючих, без очікування матеріальної вигоди або заробітку [3]. Цим підтверджуються фундаментальні риси волонтерства: добровільний вибір стати волонтером, суспільно корисна мета роботи і відсутність прямої матеріальної винагороди.

Наукова та навчально-методична література доповнює ці базові засади іншими важливими принципами, що характеризують якісну волонтерську діяльність. Серед таких принципів виділяють: залученість у спільноту (активна участь волонтера в командних проектах і заходах), сумлінність і відповідальність (виконання взятих на себе зобов'язань перед бенефіціарами та організацією), а також єдність з цілями організації (підтримка волонтером місії та цінностей тієї установи чи руху, в рамках яких він діє). Принцип активної залученості підкреслює, що волонтерство – це командна діяльність: добровольці повинні відчувати себе частиною колективу і спільної справи, що посилює мотивацію та вплив їх роботи. Принцип сумлінності означає етичну відповідальність волонтера доводити розпочате до кінця, діяти добросовісно і професійно навіть без зовнішнього примусу [18, с. 22].

У зарубіжних стандартах волонтерської роботи аналогічно висуваються вимоги забезпечити безпеку, різноманітність і інклюзивність, прозорість у залученні добровольців. Наприклад, Австралійські національні стандарти волонтерської участі наголошують на лідерстві та управлінні, забезпеченні рівних можливостей для волонтерів, належній підготовці і підтримці, визнанні внеску волонтерів та постійному удосконаленні програм волонтерства [51, с. 377]. Загалом, як вітчизняні, так і закордонні підходи єдині в тому, що волонтерська діяльність має здійснюватися в межах правового поля (принцип законності) та етичних норм гуманізму і рівноправності.

Специфічною рисою українського контексту останніх років стало домінування патріотично забарвленої мотивації та воєнно-соціальної спрямованості волонтерства. Проте і в цьому випадку базові принципи – добровільність, солідарність, надання реальної суспільної користі – залишаються незмінними. Для успішного формування волонтерського руху необхідно плекати

ці цінності, поширювати культуру добровільної допомоги, підтримувати позитивний імідж волонтера у суспільстві [29, с. 27].

У науковій літературі методи менеджменту зазвичай поділяють на організаційно-адміністративні, соціально-психологічні та економічні [29, с. 19; 17, с. 10]. В контексті волонтерського руху така класифікація набуває специфічного змісту див. табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Методи управління волонтерською діяльністю

Метод	Зміст
Адміністративні методи	Організаційні заходи: планування програм, визначення ролей, правила поведінки, наставництво, контроль, регулярна комунікація (зустрічі, звіти, месенджери). Гнучке застосування без бюрократизації.
Соціально-психологічні методи	Нематеріальне стимулювання: визнання, похвала, нагородження, сертифікати, дружній мікроклімат, командні тренінги, наставництво «рівний-рівному», організація неформальних зустрічей, підтримка згуртованості колективу.
Економічні методи	Матеріальна підтримка: забезпечення ресурсами (обладнання, матеріали, транспорт), компенсація витрат на проїзд, харчування, зв'язок, навчання. Формальне визнання права волонтера на відшкодування витрат згідно законодавства України.

Джерело: створено автором на основі [32, с. 190; 15; 22, с. 187]

Отже, можна стверджувати, що управління волонтерською діяльністю базується на комплексному застосуванні адміністративних, соціально-психологічних та економічних методів. Кожна група методів виконує важливу функцію: адміністративні – організують і координують роботу волонтерів, соціально-психологічні – підтримують мотивацію, залучення та згуртованість команди, а економічні – забезпечують волонтерів необхідними ресурсами та компенсують витрати, пов'язані з їхньою діяльністю. Застосування цих методів має бути гнучким, адаптованим до специфіки волонтерської організації та особливостей добровільної праці.

У міжнародній практиці набувають популярності програми лояльності для волонтерів, де за певну кількість годин роботи доброволець може отримати бонус (скажімо, квиток на подію, безкоштовне навчання або інші пільги) [52, с. 135]. Подібні програми впроваджуються через онлайн-платформи і додатки,

спираючись на принцип гейміфікації (ігрового стимулювання) – це сучасний метод утримання волонтерів, який використовує легкий елемент змагальності та нагород. Головне – такі заохочення повинні залишатися додатковими і не перетворювати волонтерство на приховану оплатну працю. Їхня мета – підтримати мотивацію і подякувати за внесок, зберігаючи при цьому дух безкорисливості [52, с. 138].

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури показує як спільні риси, так і певні відмінності у підходах до класифікації принципів та методів менеджменту волонтерської діяльності. Спільним є розуміння того, що волонтерство ґрунтується на універсальних гуманістичних цінностях і потребує особливих підходів в управлінні персоналом. В усіх джерелах підкреслюються такі засади, як добровільність, ідейна мотивація, пріоритет суспільної користі над особистою вигодою, необхідність поваги до особистості волонтера.

В Україні сфера волонтерського менеджменту до недавнього часу розвивалася більш стихійно; багато організацій застосовували підходи, засновані на власному досвіді та інтуїції, а не формалізованих методиках. Проте, завдяки співпраці з міжнародними донорами та обміну досвідом, відбувається активне перенесення кращих практик у вітчизняну площину. З'являються посібники і тренінги для координаторів волонтерів (зокрема, за підтримки ООН та ПРООН в Україні було підготовлено навчальні матеріали для менеджерів волонтерських програм, де систематизовано знання з цієї тематики). Все частіше класифікують волонтерів за типами, визначають етапи «життєвого циклу» волонтера в організації (орієнтація, адаптація, активна діяльність, вигорання/вихід) і пропонують відповідні методи роботи на кожному етапі.

Окрім того, специфікою українського волонтерства у воєнний період стало поєднання стихійності з елементами військової логістики: швидке горизонтальне самоорганізування тисяч людей для збору й доставки допомоги співіснує з поступовим укрупненням волонтерських штабів, запровадженням у них елементів професійного менеджменту (облік ресурсів, координація з державними структурами, розподіл напрямів діяльності).

Для характеристик загальних підходів варто навести приклади успішної практики організації волонтерського руху (у теоретичному зрізі):

По-перше, багато міжнародних гуманітарних організацій (наприклад, Товариство Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, «Лікарі без кордонів») мають багаторівневу систему менеджменту волонтерів. Вони чітко визначають принципи відбору (волонтери проходять конкурс і тренінги), застосовують метод наставництва (досвідчені добровольці курують новачків), акцентують на безпеці та підготовці (кожен волонтер застрахований, проінструктований і забезпечений ресурсами) [31, с. 50].

По-друге, успішним прикладом є організація волонтерів на масштабних подіях (спортивних, культурних, міжнародних самітах). Організаційні комітети заходів на кшталт Олімпійських ігор або Ехро створюють розгалужені волонтерські програми: «добровольців залучають задовго до події, проводять з ними навчання, розподіляють за ролями (інформаційна підтримка, логістика, медична допомога тощо), а після завершення відзначають сертифікатами та подяками» [46, с. 92].

По-третє, варто згадати практику корпоративного волонтерства, коли великі компанії стимулюють своїх працівників брати участь у благодійних ініціативах. При правильній організації (виділення оплачуваного часу для волонтерства, партнерство з НУО, публічне визнання внеску працівників-волонтерів) корпоративне волонтерство здатне створити масовий рух допомоги. Наприклад, у західних компаніях поширені програми, де співробітники разом виходять на екологічні акції, наставництво молоді чи фандрейзингові заходи, а керівництво компанії надає ресурси і координує ці проекти [21, с. 58].

Отже, методика формування волонтерського руху передбачає поєднання міцного ціннісного підґрунтя (принципи добровільності, гуманності, спільного блага) із сучасними інструментами менеджменту (планування, комунікація, мотивація, підтримка). Загальними рисами різних підходів є орієнтація на людину – волонтера як центральний ресурс і партнера, гнучкість організаційних

форм, прозорість і підзвітність діяльності, а також спрямованість на довгостроковий розвиток спільноти добровольців.

1.3. Механізм забезпечення стабільності та ефективності роботи в організації менеджменту волонтерського руху

У сучасних умовах невизначеності (пандемії, воєнні загрози тощо) особливо актуальним є забезпечення управлінської стабільності волонтерських ініціатив. Під стабільністю розуміють здатність волонтерської організації безперервно і результативно функціонувати попри зовнішні кризові чинники, адаптуючи структуру і процеси до нових викликів. Досвід українських волонтерських організацій під час COVID-19 підтверджує, що ключем до стійкості є гнучкість та швидка перебудова роботи. Зокрема, в умовах карантину діяльність 54% організацій, що залучають добровольців, була змінена, і хоча 80% із них стикнулися зі значними труднощами (насамперед неможливістю працювати офлайн та потребою забезпечувати захист волонтерів і бенефіціарів), більшість змогли продовжити роботу [7, с. 313].

Основними змінами стали перехід на дистанційні формати роботи, скорочення масштабів заходів та відтермінування частини активностей. Важливо, що керівники багатьох організацій сприйняли кризу не лише як загрозу, а і як можливість – з'явилися нові напрями діяльності, відбулася цифровізація волонтерської роботи, що врешті підвищило адаптивність і стійкість волонтерських структур [7, с. 316].

Отже, серед підходів до управлінської стабільності в умовах невизначеності фахівці виділяють підвищення організаційної гнучкості, стійкості та готовності до змін (через планування альтернатив, освоєння онлайн-інструментів, перерозподіл ресурсів тощо), а також опору на сильні внутрішні та зовнішні мережі підтримки.

Поряд із стабільністю, не менш значущим є підвищення ефективності управління волонтерами. Ефективний менеджмент волонтерського руху передбачає максимальну віддачу від залучених добровольців при збереженні їх мотивації та довготривалої участі. Т.В. Тесленко та І.Л. Сазонець [31, с. 50] наголошують на комплексних методах, що включають мотиваційні, організаційні та комунікаційні інструменти управління волонтерами. Так, однією з основ сталого волонтерського менеджменту є правильно побудована система мотивації добровольців. Волонтери працюють без матеріальної винагороди, тому мотивування набуває форми нематеріального стимулювання: визнання внеску, надання можливостей для навчання і саморозвитку, емоційного заохочення тощо.

Дослідники Д. Сай та Н. Малиновська [27, с. 151-152] відзначають, що без належної мотивації участь молоді у волонтерській діяльності носить епізодичний і короткочасний характер. Вони підкреслюють необхідність заохочувати добровольців – наприклад, через видачу сертифікатів, створення цікавих можливостей для самореалізації, обмін досвідом – аби волонтерство давало молоді відчутний особистісний розвиток. Крім того, важливо формувати у суспільстві та організаціях шанобливе ставлення до волонтерів не як до безкоштовної робочої сили, а як до цінного ресурсу, який слід берегти і підтримувати.

До організаційних інструментів ефективного волонтерського менеджменту відносять чітке планування і координацію роботи добровольців. Необхідно визначити ролі (координатори, керівники напрямів, наставники), налагодити графіки та процеси, забезпечити навчання новачків. За даними досліджень, успішність волонтерських ініціатив значною мірою залежить від компетентності координатора і налагодженості внутрішніх процесів [25, с. 133]. Зокрема, постійний моніторинг і зворотний зв'язок допомагають тримати руку на пульсі: відстежувати зміни в мотивації волонтерів, своєчасно реагувати на вигорання або конфлікти, коригувати плани.

Важливим є й публічне висвітлення результатів діяльності – як всередині команди, так і назовні. Демонстрація досягнень проєкту, конкретної допомоги, наданої людям, підсилює відчуття значущості праці добровольців. Як свідчать опитування, наявність очевидних результатів роботи є критичною для продовження участі: волонтери залишаються активними, коли бачать врятованих людей, відбудовані домівки та інші плоди своїх зусиль [25, с. 135]. В українських волонтерських організаціях це враховано – для утримання добровольців вони всіма способами доносять інформацію про результати своєї діяльності і внесок окремих волонтерів.

Комунікаційні інструменти тісно пов'язані з мотивацією і організацією, оскільки належна комунікація формує довіру та залученість. Формування довіри – наріжний камінь роботи з добровольцями. Довіра впливає як на притік нових волонтерів, так і на збереження наявних кадрів. При виборі волонтерської групи люди керуються передусім довірою до тих, хто вже в ній працює [27, с. 168]. Це означає, що репутація лідерів і активістів, прозорість та відкритість команди прямо визначають успіх у залученні нових волонтерів. Для підтримки високої довіри менеджмент волонтерського руху має будувати відкриту комунікацію, регулярно інформувати команду про хід проєктів, фінансові питання, успіхи й проблеми.

На практиці це може включати щотижневі зустрічі або розсилки новин для волонтерів, активне спілкування в чатах, залучення добровольців до обговорення рішень. Довіра між волонтерами і координаторами вибудовується через регулярну взаємодію та взаємопідтримку: волонтери повинні відчувати, що їх чують і цінують, а керівництво готове підтримати у складній ситуації. Саме тому ефективний координатор волонтерів діє радше як наставник і партнер, а не як суворий керівник – він «підставляє плече», допомагає команді якісно виконувати завдання, спілкується з волонтерами на рівних [21, с. 61]. Такий стиль лідерства сприяє формуванню дружньої атмосфери, де волонтери почуваються частиною спільноти, довіряють один одному і керівництву.

Особливу увагу в менеджменті волонтерського руху приділяють саме проблемі утримання добровольців та зниженню плинності. Волонтерська діяльність часто супроводжується емоційним вигоранням, тому керівники мають проактивно запобігати цьому через підтримку і визнання. Нематеріальне винагородження – подяки, грамоти, публічне визнання успіхів – підсилює мотивацію продовжувати працю. Важливо також створювати можливості для особистісного росту волонтерів: пропонувати навчання, нові ролі, розширення зони відповідальності для досвідчених учасників [18, с. 33-35].

Підсумовуючи, механізм забезпечення стабільності та ефективності волонтерського менеджменту ґрунтується на системному поєднанні кількох елементів: по-перше, це адаптивне управління (здатність організації змінювати форми роботи під впливом середовища, зберігаючи безперервність діяльності); по-друге, компетентне мотиваційне управління (створення умов, за яких добровольці мотивовані працювати довго і сумлінно – через визнання, розвиток, неформальні заохочення); по-третє, налагоджена комунікація та довіра (прозорі горизонтальні зв'язки в команді, підтримка волонтерів, залучення їх до ухвалення рішень); по-четверте, ефективне лідерство на засадах партнерства (лідер волонтерів як приклад і наставник, що об'єднує команду спільною метою).

Реалізація такого механізму вже дає результати в Україні. Волонтерство стало масовим суспільним явищем, а волонтерські організації демонструють значну стійкість. Зокрема, частка громадян, залучених до волонтерства, сягнула у 2023 р. рекордних 37% дорослого населення [25, с. 136]. Волонтерський рух перетворився на впливовий фактор суспільного розвитку, а благодійність і взаємодопомога стали новим соціальним трендом.

Отже, забезпечення стабільності та ефективності роботи волонтерських організацій досягається через поєднання гнучкого управління, мотивування учасників, довірчого лідерства та міцної командної культури, що разом мінімізує вплив невизначеності й забезпечує довготривалу результативну діяльність волонтерського руху України.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В БЛАГОДІЙНОМУ ФОНДІ «СПІВДІЯ»

2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності благодійного фонду «СпівДія»

Благодійний фонд «СпівДія» є яскравим прикладом новітніх інституцій громадянського суспільства, які сформувалися в умовах загальнонаціональної мобілізації зусиль у відповідь на повномасштабну військову агресію проти України у 2022 р. Фонд був офіційно заснований у березні 2022 р. як платформа координації між державними органами, волонтерськими ініціативами та громадянами задля оперативної допомоги постраждалим від воєнних дій [34].

Засновниками фонду стали представники Офісу Президента України, Міністерства молоді та спорту України, Української Волонтерської Служби, Платформи спільних дій «Razom We Stand», а також активісти, які до цього мали досвід реалізації соціально орієнтованих проєктів на національному та регіональному рівнях. Одним із ініціаторів створення фонду виступив Національний український молодіжний фонд у співпраці з низкою ІТ-компаній та експертів у сфері кризового реагування [34].

Фонд було зареєстровано відповідно до чинного законодавства України, зокрема до положень Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» № 5073-VI від 5 липня 2012 р. [2]. Згідно з витягом з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, благодійний фонд «СпівДія» набув статусу юридичної особи з неприбутковим типом діяльності та був включений до Реєстру неприбуткових організацій, що регулюється Податковим кодексом України [1].

Метою створення фонду стало об'єднання ресурсів — людських, інформаційних, матеріальних і фінансових — задля адресної допомоги особам, які постраждали від військових дій, а також внутрішньо переміщеним особам,

соціально вразливим категоріям населення, дітям, людям похилого віку, людям з інвалідністю. Згідно зі Статутом, основними завданнями фонду є надання гуманітарної допомоги, сприяння у розвитку волонтерського руху, реалізація програм психологічної, освітньої та соціальної підтримки населення. У додатку А представлені стратегічні проєкти та ключові ініціативи благодійного фонду «СпівДія».

Організація також надає пріоритет розвитку цифрових інструментів комунікації для ефективної координації між волонтерами, державними інституціями, міжнародними донорами та одержувачами допомоги. Однією з ключових ініціатив фонду стало створення цифрової платформи «СпівДія Хаб», яка забезпечує прозору взаємодію між учасниками процесу гуманітарної допомоги та дає змогу ефективно управляти логістичними потоками та волонтерським ресурсом.

Організаційна структура благодійного фонду «СпівДія» формується на основі принципів чіткості розподілу повноважень, відповідальності та ефективного використання людських ресурсів. Структура управління Фонду складається з кількох взаємопов'язаних рівнів, які забезпечують системне виконання статутних завдань та оперативність у прийнятті рішень. На стратегічному рівні управління фондом здійснюють Загальні збори учасників Фонду, які є вищим органом управління. Вони визначають загальні напрями діяльності, затверджують Статут, призначають керівництво та контролюючі органи [42].

Безпосереднє оперативне управління діяльністю здійснюється Правлінням фонду на чолі з Головою правління – Іриною Туляковою, яка є співзасновницею організації. До складу Правління також входять Надія Савинська (виконавча директорка), Анна Білощакка (директорка з партнерств та розвитку мережі) та Гліб Шамаль (директор SpivDiia Tech). Правління фонду відповідає за реалізацію стратегічних рішень, координує повсякденну діяльність та забезпечує функціонування основних проєктних напрямів. Виконавча директорка, Надія Савинська, здійснює керівництво повсякденною діяльністю, координує роботу

структурних підрозділів, відповідає за адміністративно-господарську діяльність та представляє фонд у взаємодії з партнерами та державними установами [43, с. 5].

До оперативної команди фонду також входять керівники напрямів, які забезпечують діяльність у конкретних сферах: Євген Строгий – операційний директор, відповідальний за ефективність операційних процесів та логістику; Олена Хайловська – директорка з розвитку програм; Денис Надточий – комунікаційний директор, що відповідає за комунікацію та взаємодію з громадськістю; Анна Головка – фінансова директорка, координує фінансову політику та прозорість фонду; Олена Скринник – директорка департаменту клієнтського сервісу. Додатково керівний склад доповнює співзасновник фонду – Богдан Паладійчук, який бере активну участь у стратегічному управлінні та формуванні політики розвитку організації [43, с. 6].

Наступним рівнем є регіональні координатори та спеціалісти за напрямами, які забезпечують виконання завдань у різних макрорегіонах України: Вікторія Ткаченко – координаторка Центрального та Західного макрорегіонів; Ірма Нініашвілі – координаторка Північно-Східного макрорегіону; Юліана Назо – координаторка Південного макрорегіону; Роман Британчук – координатор напряму залучення ресурсів та партнерств; Кирило Лапко – координатор платформи NeedsList; Каріна Манжай – грант-менеджерка; Олександр Постернак – юрист фонду. Крім цього, важливою ланкою організаційної структури фонду є розгалужена волонтерська мережа, яка налічує понад 2000 осіб [43, с. 5]. Волонтери здійснюють збір та формування гуманітарних наборів, займаються логістикою, кейс-менеджментом, документальним супроводом, а також виконують функції комунікації з кінцевими отримувачами допомоги.

Для більш детального та наочного аналізу особливостей управління благодійного фонду «СпівДія» доцільно представити його організаційну структуру у графічному вигляді (див. Дод. Б)

Отже, організаційна структура благодійного фонду «СпівДія» вирізняється чітким розподілом повноважень, спеціалізацією функцій управлінців та ефективним залученням волонтерів. Водночас структура може містити ризики уповільнення оперативних рішень через багаторівневість управління та необхідність підтримання високого рівня внутрішньої комунікації.

Благодійний фонд «СпівДія» функціонує як неприбуткова організація, тому основним джерелом надходжень є кошти цільового фінансування, пожертви, міжнародна допомога, гранти та партнерські ініціативи. Відповідно до поданої спрощеної фінансової звітності, фонд демонструє високий рівень фінансової активності, пов'язаної з реалізацією масштабних гуманітарних проєктів.

Згідно зі звітами про фінансові результати (Форма №2-мс), у 2022 р. фонд отримав інші доходи у розмірі 86 150,4 тис. грн, у 2023 р. цей показник зріс майже втричі — до 240 455,5 тис. грн, а у 2024 р. склав 215 977,1 тис. грн (додатки В-Д). Це свідчить про значне розширення масштабів діяльності та ефективну роботу у сфері залучення фінансування. Всі доходи були повністю спрямовані на фінансування програмної діяльності, про що свідчить відповідність витрат сумам доходів у кожному звітному році [41].

У структурі активів фонду домінують оборотні активи, основними з яких є: грошові кошти та їх еквіваленти (наприклад, у 2024 році — 11 673,6 тис. грн); запаси (у 2022 — понад 106 млн грн, у 2024 — 919,9 тис. грн); інші оборотні активи. Обсяг необоротних активів поступово збільшується, зокрема основні засоби (обладнання, техніка, тощо) зросли з 1 864,0 тис. грн у 2022 році до 2 806,4 тис. грн у 2024 році, що свідчить про поступове зміцнення матеріально-технічної бази організації. У структурі пасивів відсутній власний капітал, що типово для неприбуткових організацій. Основним джерелом пасивів є довгострокове цільове фінансування, яке на кінець 2024 р. становило 11 673,6 тис. грн [41].

Ключові фінансові характеристики фонду «СпівДія» у 2022–2024 рр. представлені у табл. 2.1:

Таблиця 2.1

Фінансові показники фонду «СпівДія» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Інші доходи (тис. грн)	86 150,4	240 455,5	215 977,1
Основні засоби на кінець року (тис. грн)	1 864,0	2 414,3	2 806,4
Грошові кошти (на кінець року) (тис. грн)	18 577,7	4 484,4	11 673,6
Запаси (на кінець року) (тис. грн)	106 852,0	8 332,9	919,9
Довгострокові зобов'язання (тис. грн)	125 689,4	8 158,3	11 673,6
Поточні зобов'язання (тис. грн)	5 484,7	10 138,7	6 082,8

Джерело: складено автором на основі [4; 41]

Отже, особливістю економічного забезпечення фонду є дотримання принципів прозорості та звітності. Усі витрати строго відповідають цілям, визначеним у програмах і грантах, а використання коштів підтверджується відповідною фінансовою документацією.

Успішна діяльність благодійного фонду «СпівДія» значною мірою забезпечується широкою мережею партнерів, що охоплює як державні структури, так і українські та міжнародні неурядові організації. У таблиці 2.2. нижче представлено класифікацію партнерів фонду.

Таблиця 2.2.

Основні партнери благодійного фонду «СпівДія»

Категорія партнерства	Назва організації / установи
Державні органи влади України	Офіс Президента України, Міністерство молоді та спорту України, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України
Українські організації та ініціативи	Українська Волонтерська Служба, Національна молодіжна рада України, ГО «Вмикай харизму!», ГО «Будуємо Україну разом» (БУР), Національний молодіжний фонд України
Міжнародні організації	USAID, Всесвітня продовольча програма ООН (WFP), Фонд народонаселення ООН (UNFPA), Програма розвитку ООН (UNDP), NeedsList, IREX, EU Civil Protection and Humanitarian Aid
Благодійні фонди та ініціативи	HelpUkraine.Center, Razom for Ukraine, Nova Ukraine, IREX Fonds, CORE (Community Organized Relief Effort)
Приватний сектор	SoftServe, Lviv IT Cluster, Sigma Software, Terrasoft, Ukrposhta, Rozetka, Prom.ua
Міжнародні та національні мережі	Мережа гуманітарних організацій України, Міжнародна платформа волонтерської координації, GlobalGiving

Джерело: складено автором на основі [34]

Отже, проведений аналіз організаційно-економічної діяльності благодійного фонду «СпівДія» засвідчив високий рівень інституційного розвитку, стратегічну гнучкість та відповідність принципам ефективного соціального менеджменту. Організаційна структура фонду є чітко сформованою та відповідає сучасним вимогам до управління неприбутковими організаціями, зокрема завдяки розподілу функціональних повноважень, наявності спеціалізованих керівників напрямів і впровадженню цифрових рішень.

Фонд успішно реалізує низку масштабних гуманітарних, освітніх і соціальних проєктів, що орієнтовані на підтримку постраждалих внаслідок збройної агресії проти України. Його фінансова модель ґрунтується на прозорому використанні цільового фінансування, без ознак комерційної діяльності, з дотриманням вимог чинного законодавства. Окрему цінність у системі функціонування фонду становлять налагоджені партнерські зв'язки з державними структурами, міжнародними донорами, громадськими ініціативами та приватним сектором, що дозволяє забезпечувати стійкість, масштабованість і результативність діяльності.

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності благодійного фонду «СпівДія»

Благодійний фонд «СпівДія» характеризується стійкою внутрішньою структурою, гнучкою операційною моделлю та широким залученням волонтерського ресурсу, що формує основу його спроможності до реалізації гуманітарних місій у кризових умовах. Фонд має чітко визначену організаційну структуру з фаховим розподілом повноважень. Ключову роль відіграють виконавча команда та регіональні координатори, які забезпечують управління на центральному та локальному рівнях (табл. 2.3).

Управлінський персонал фонду «СпівДія»

Посада	Кількість осіб	Основні функції
Виконавча директорка	1	Загальне керівництво, стратегія, звітність
Директори напрямів (операційний, фінансовий тощо)	5	Управління операційною діяльністю, ресурсами, комунікацією
Регіональні координатори	4	Координація хабів у макрорегіонах України
Юридичний, грантовий, клієнтський супровід	3	Підтримка в реалізації проєктів, правове забезпечення
Залучені волонтери	понад 2000	Логістика, кейс-менеджмент, комунікації

Джерело: створено на основі [44]

Упродовж 2022–2024 років фонд активно розвивав інфраструктуру своїх хабів, офісів, складів, а також розширював базу ІТ-рішень для цифрової координації. Частка основних засобів у структурі активів зростає з 1 864,0 тис. грн у 2022 році до 2 806,4 тис. грн у 2024 р. (рис. 2.1.).

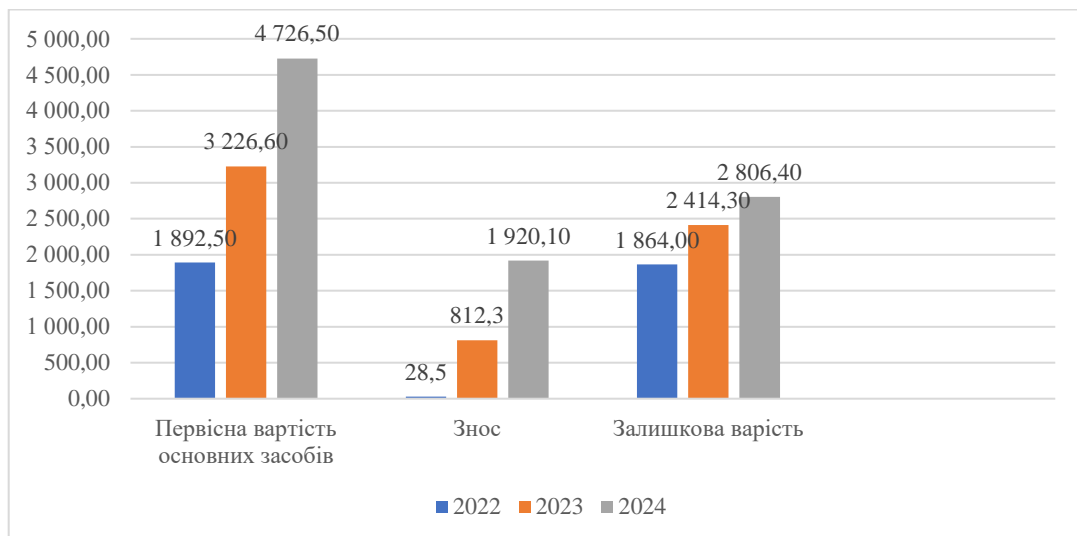


Рис. 2.1. Динаміка необоротних активів фонду «СпівДія», тис. Грн.

Джерело: створено на основі [41]

Фінансова модель фонду базується на грантах, цільовому фінансуванні та пожертвах. Протягом трьох років обсяг доходів щороку перевищував 85 млн грн, досягаючи піку у 2023 р. — 240,5 млн грн.

Благодійний фонд «СпівДія» демонструє високий рівень організаційної спроможності, інноваційності та прозорості у своїй діяльності. У порівнянні з іншими фондами, «СпівДія» вирізняється широким охопленням території України, активним залученням волонтерів та впровадженням сучасних цифрових рішень для координації та звітності (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Benchmarking діяльності БФ «СпівДія»

Критерій	БФ «СпівДія»	БФ «МХП – Громаді»	Міжнародний Комітет Червоного Хреста в Україні
Масштаби діяльності	Діяльність охоплює всі області України; понад 2000 волонтерів; реалізація понад 10 національних проєктів.	Діяльність зосереджена в регіонах присутності агрохолдингу МХП; фокус на підтримці громад та соціальних ініціатив.	Діяльність по всій Україні; надання гуманітарної допомоги в зонах конфлікту та підтримка медичних установ.
Обсяги фінансування	У 2024 році отримано понад 215 млн грн від міжнародних донорів та партнерів.	У 2022 році надано благодійної допомоги на суму близько 700 млн грн, включаючи продукцію та інші ресурси.	Значні обсяги фінансування від міжнародних донорів; точні суми не розголошуються.
Підходи до звітності	Публікація річних фінансових звітів; використання цифрових платформ для прозорості діяльності.	Публікація звітів про реалізовані проєкти; акцент на соціальній відповідальності та підтримці громад.	Регулярні звіти про діяльність; акцент на нейтральності та незалежності в гуманітарній діяльності.
Інновації та прозорість	Впровадження цифрових платформ (SpivDiia.Tech, NeedsList); активне використання соціальних мереж.	Використання сучасних комунікаційних каналів; акцент на прозорості у взаємодії з громадами.	Використання міжнародних стандартів гуманітарної допомоги; акцент на дотриманні принципів нейтральності.

Джерело: створено на основі [34; 39; 47]

Фонд активно впроваджує цифрові інструменти управління, зокрема платформу SpivDiia.Tech, яка дозволяє відстежувати потреби громад та координацію між донорами, волонтерами й одержувачами допомоги. Комунікації всередині організації ґрунтуються на принципах відкритості, горизонтального управління та проактивності. Формування внутрішньої

культури побудовано на засадах соціальної відповідальності, етичності, взаємопідтримки та мобільності. Волонтерська спільнота — не лише ресурс, а й рушійна сила змін, з якою фонд активно працює у форматі партнерських стосунків.

Функціонування благодійних організацій, зокрема фонду «СпівДія», відбувається в умовах динамічного зовнішнього середовища, яке формує як виклики, так і можливості для їхньої діяльності (табл. 2.5.). Комплексна оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних і міжнародних чинників дозволяє виявити ті зовнішні передумови, які безпосередньо впливають на організаційну ефективність, стратегічну сталість та обсяг реалізованих програм.

Таблиця 2.5.

Аналіз зовнішнього середовища діяльності БФ «СпівДія»

Група факторів	Зміст характеристик та вплив на діяльність фонду
Політичні та правові	<ul style="list-style-type: none"> – Підтримка з боку держави (МОЗ, Мінмолодь, Офіс Президента); – Сприяння державних органів у формуванні волонтерських і гуманітарних програм; – Податкові пільги та спрощені процедури для НПО.
Соціально-економічні	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання кількості ВПО та постраждалих громад; – Посилення рівня соціальної вразливості населення; – Регіональні дисбаланси у доступі до гуманітарної допомоги.
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження власних цифрових платформ (SpivDiiia.Tech, NeedsList); – Використання соціальних мереж для координації; – Онлайн-звітність та прозорість.
Міжнародне середовище	<ul style="list-style-type: none"> – Широке коло партнерів: USAID, UNDP, UNFPA, WFP, EU Aid; – Доступ до грантових програм, експертної підтримки та міжнародної кооперації; – Участь у глобальних і національних мережах гуманітарного сектору.

Джерело: створено на основі [44; 47]

Перейдемо до SWOT-аналіз діяльності БФ «СпівДія». SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища. Його застосування у діяльності благодійного фонду «СпівДія» сприяє визначенню стратегічної позиції організації та обґрунтуванню перспектив її розвитку в умовах нестабільного гуманітарного контексту (табл. 2.6).

SWOT-аналіз діяльності БФ «СпівДія»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Чітка організаційна структура та фаховий управлінський склад;	– Відсутність власного стабільного капіталу;
– Розгалужена волонтерська мережа (понад 2000 осіб);	– Висока залежність від зовнішніх джерел фінансування (грантів, донорів);
– Впровадження цифрових платформ (SpivDiiia.Tech, NeedsList);	– Обмеженість штатного кадрового ресурсу в умовах розширення масштабів діяльності;
– Системна співпраця з державними структурами та міжнародними організаціями;	– Ризик перевантаження керівних підрозділів у пікові періоди криз.
– Прозорість звітності, довіра з боку суспільства та партнерів.	– Відсутність комерційних джерел доходності (що унеможливорює фінансову самостійність).
Можливості	Загрози
– Розширення географії діяльності через нові партнерства;	– Посилення конкуренції між гуманітарними НПО за донорські ресурси;
– Залучення приватного сектору до підтримки програм;	– Погіршення економічної ситуації в країні, що обмежить фінансові надходження;
– Вихід на міжнародні платформи співпраці, доступ до великих грантових програм;	– Зміни у законодавстві, що можуть ускладнити діяльність благодійних організацій;
– Інтеграція в національні цифрові екосистеми управління допомогою;	– Втома суспільства та зменшення обсягів волонтерства в довгостроковій перспективі.

Джерело: створено на основі [28, с. 92-93]

SWOT-аналіз свідчить про високий рівень внутрішньої організаційної спроможності фонду «СпівДія» реалізовувати масштабні гуманітарні проекти. Однак водночас існує ряд обмежень, пов'язаних з фінансовою залежністю, нестабільністю зовнішнього середовища та зростанням навантаження на команду. Врахування виявлених факторів у подальшому стратегічному плануванні є необхідним для підвищення адаптивності фонду, диверсифікації джерел фінансування та збереження ефективності в умовах тривалої гуманітарної кризи.

Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати стратегічні напрями розвитку благодійного фонду «СпівДія» (табл. 2.7). Зокрема: SO-стратегії відкривають можливості для масштабування діяльності за рахунок цифрових інструментів та міжнародної кооперації; ST-стратегії спрямовані на зменшення впливу зовнішніх загроз шляхом посилення репутаційного та комунікаційного

управління; WO-стратегії акцентують на подоланні кадрових обмежень та внутрішньої ресурсної нестачі через залучення зовнішніх партнерів; WT-стратегії передбачають створення фінансових та організаційних резервів для підвищення стійкості в умовах невизначеності.

Таблиця 2.7

SWOT-матриця стратегій БФ «СпівДія»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (стратегії зростання) – Використання цифрових платформ для розширення масштабів діяльності через онлайн-залучення нових бенефіціарів та партнерів; – Використання довіри до бренду фонду для залучення корпоративної благодійності; – Інтеграція у міжнародні гуманітарні мережі з метою отримання грантів.	ST-стратегії (стратегії запобігання ризикам) – Посилення інформаційної політики фонду для збереження репутації на тлі конкуренції; – Активізація комунікацій з донорами для забезпечення фінансової стабільності; – Створення системи моніторингу ризиків у реальному часі.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (стратегії розвитку) – Створення кадрового резерву, розвиток волонтерських команд у регіонах із недостатнім покриттям; – Залучення бізнесу до технічної підтримки та автоматизації рутинних процесів; – Підвищення внутрішньої ефективності за рахунок навчання персоналу.	WT-стратегії (стратегії захисту) – Диверсифікація джерел фінансування для зменшення залежності від донорів; – Створення внутрішнього стабілізаційного фонду; – Оптимізація навантаження на команду через впровадження цифрових інструментів управління.

Джерело: створено на основі [23; 44]

Отже, проведена оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища благодійного фонду «СпівДія» дозволила зробити комплексні висновки щодо його поточної стратегічної позиції та потенціалу розвитку. Фонд демонструє високий рівень організаційної спроможності, ефективно внутрішнє управління, прозору фінансову модель та гнучке реагування на гуманітарні виклики. Серед основних переваг варто відзначити розвинену цифрову інфраструктуру, активну взаємодію з міжнародними донорами, надійні партнерські зв'язки з органами державної влади та потужну волонтерську мережу. Ці чинники є визначальними у забезпеченні стабільної реалізації масштабних гуманітарних проектів у динамічному кризовому середовищі.

Разом з тим виявлені слабкі сторони, такі як обмеженість кадрового складу, висока фінансова залежність від зовнішніх джерел та відсутність внутрішніх резервів, потребують стратегічного переосмислення. Зовнішні загрози у вигляді економічної нестабільності, потенційних законодавчих змін та зменшення громадської активності у довгостроковій перспективі можуть негативно впливати на ефективність діяльності фонду. З урахуванням виявлених можливостей, фонд має потенціал до: розширення партнерських горизонтів (особливо з бізнес-сектором); посилення інституційної сталості; диверсифікації фінансової підтримки; активнішого впровадження інноваційних управлінських рішень.

2.3. Діагностика системи управління волонтерського фонду «СпівДія», система мотивації та залучення до проектів

Ефективність реалізації волонтерських ініціатив значною мірою залежить від обраної моделі управління, що визначає логіку розподілу повноважень, взаємодію між учасниками процесу та здатність організації до адаптації в умовах змін. Благодійний фонд «СпівДія» використовує децентралізовану багаторівневу модель управління, яка поєднує ознаки вертикальної ієрархії з горизонтальними мережевими зв'язками.

Організаційну модель фонду умовно можна поділити на три функціональні рівні: стратегічний рівень включає формування місії, цілей і загального напрямку діяльності організації; тактичний рівень забезпечує реалізацію стратегічних орієнтирів через управління функціональними напрямками; операційний рівень представлений регіональними координаторами, локальними командами та волонтерами, які здійснюють безпосереднє впровадження гуманітарних ініціатив.

Нижче на рис. 2.2. відображено схематично організаційну модель фонду «СпівДія».

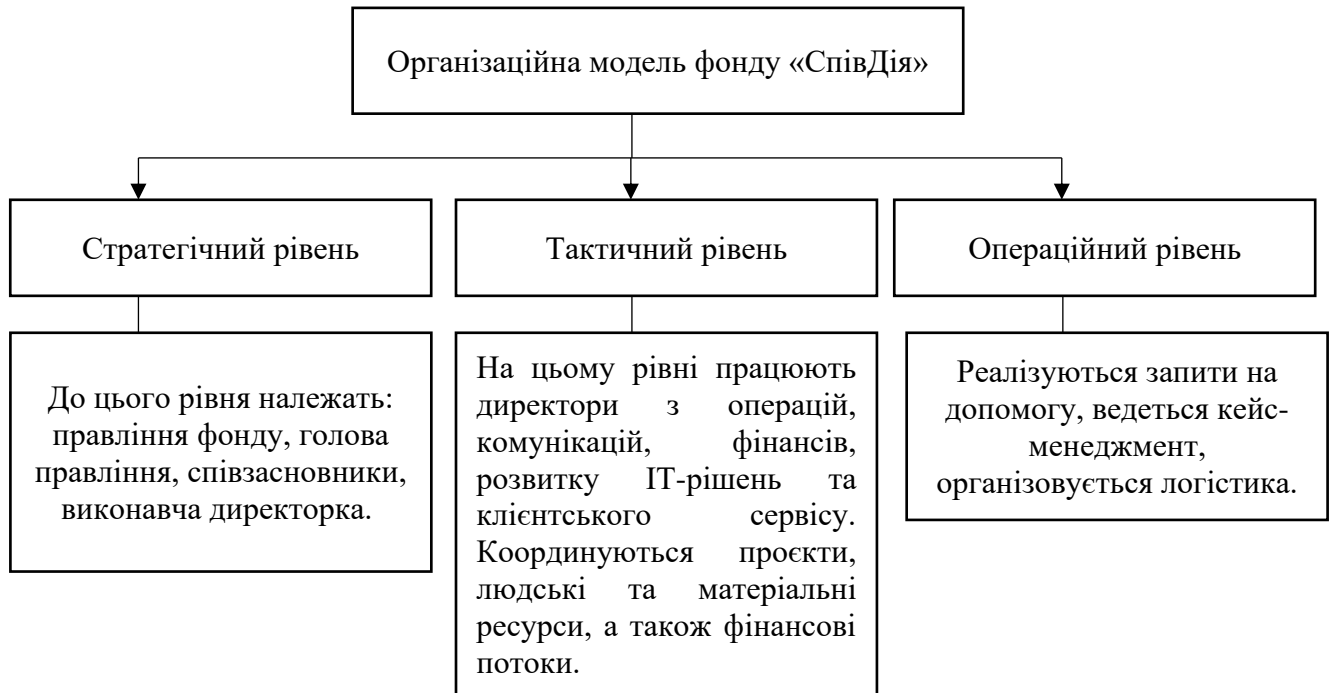


Рис. 2.2. Організаційна модель БФ «СпівДія»

Джерело: створено на основі [34; 54]

В основі управлінської моделі фонду лежить принцип горизонтальної координації між підрозділами та інтегрованої цифрової комунікації. Спільна діяльність координується за допомогою цифрових платформ SpivDiiia.Tech і NeedsList, які дозволяють автоматизувати процеси прийому, розподілу й обліку гуманітарної допомоги [34]. Інформаційна взаємодія між рівнями здійснюється на основі регулярної звітності, планування та зворотного зв'язку. Команди мають доступ до централізованої бази даних, що забезпечує оперативне реагування та мінімізує дублювання функцій.

На відміну від класичних ієрархічних структур, управлінська модель БФ «СпівДія» інтегрує значну кількість волонтерів, які залучаються до виконання операційних завдань. Це вимагає від організації гнучкого підходу до розподілу ролей, постійного навчання та розвитку комунікаційної культури. Важливим елементом є наявність неформальних лідерських ініціатив у волонтерському середовищі, які підтримуються керівництвом.

Успішна реалізація волонтерських ініціатив залежить не лише від ефективної організаційної структури, а й від чітко налагоджених управлінських процесів. Благодійний фонд «СпівДія» реалізує свою діяльність на основі циклічної моделі управління, яка включає стратегічне та оперативне планування, багаторівневий контроль виконання, а також відкриту, горизонтальну систему комунікацій. Планування в БФ «СпівДія» здійснюється на двох рівнях (рис. 2.3.):

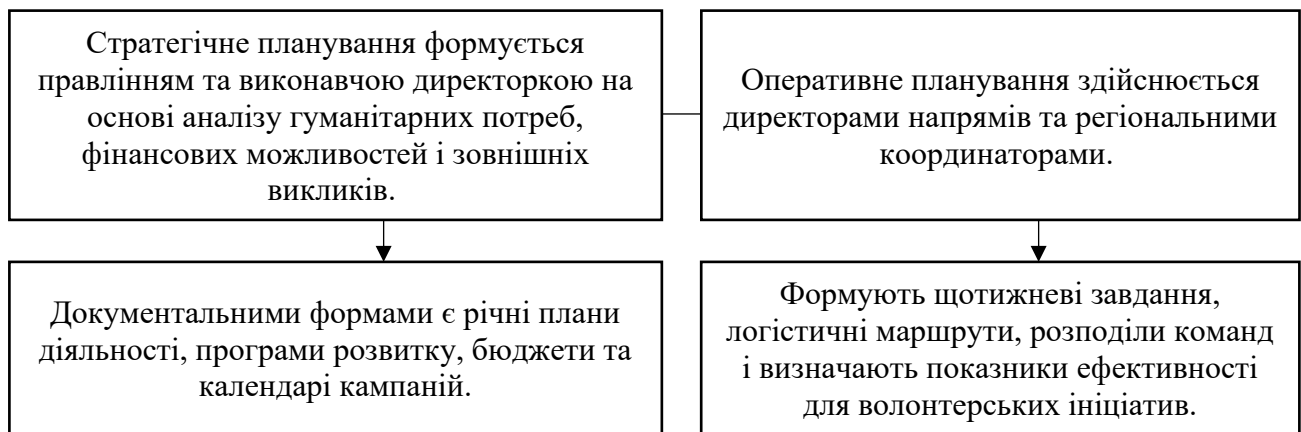


Рис. 2.3. Планування в БФ «СпівДія»

Джерело: створено на основі [34; 53]

Фонд реалізує модель внутрішнього контролю, яка передбачає: регулярне звітування відповідальних осіб за проєкти (зокрема у вигляді цифрових форм на SpivDiia.Tech); моніторинг ключових показників (кількість оброблених кейсів, обсяг розподіленої допомоги, географічне охоплення); аналіз зворотного зв'язку від отримувачів допомоги та волонтерів; контрольні візити до регіональних хабів із боку центрального офісу або партнерів. Особливістю системи контролю є наголос на прозорості: публічні звіти, аналітика у відкритому доступі, оновлення у соціальних мережах та онлайн-дешборди.

З метою візуалізації внутрішніх комунікаційних зв'язків у межах діяльності благодійного фонду «СпівДія» на рис. 2.4. представлено схему організаційної комунікації. Вона відображає ключові канали взаємодії між структурними підрозділами, керівництвом, регіональними координаторами та

волонтерами. Особливу увагу приділено цифровим інструментам, які забезпечують оперативність та прозорість обміну інформацією.

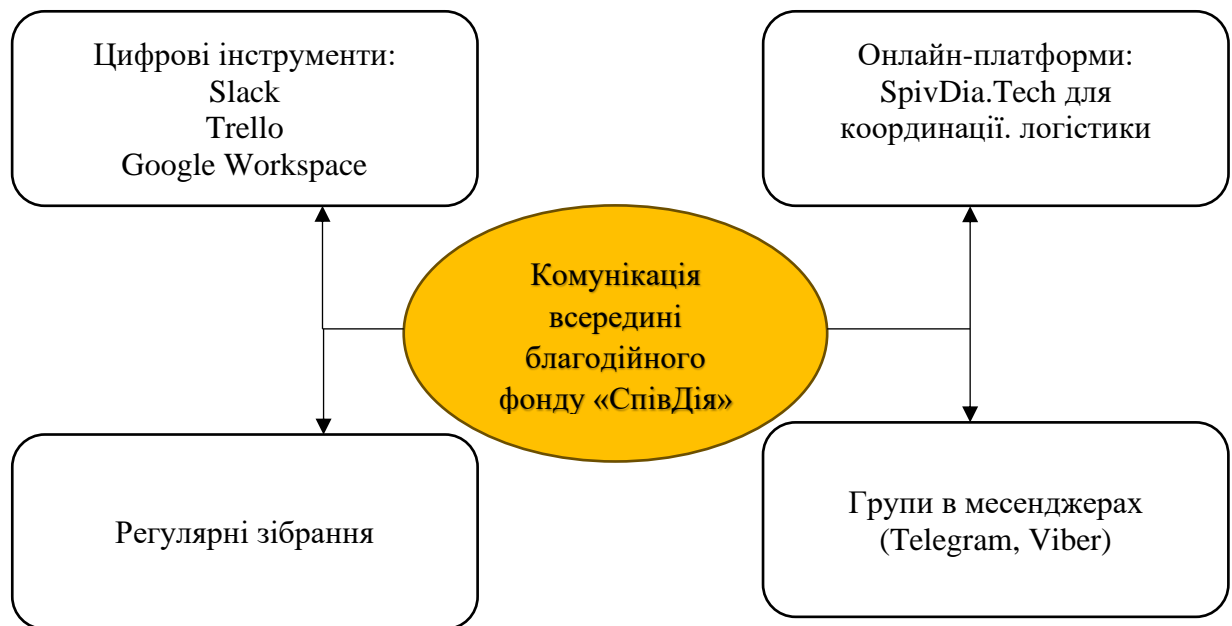


Рис. 2.4. Структура внутрішньої комунікації в БФ «СпівДія»

Джерело: створено на основі [44]

Отже, рис. 2.4. засвідчує, що система комунікацій у БФ «СпівДія» побудована на принципах багаторівневої взаємодії, гнучкості та доступності. Поєднання вертикальних (управлінських) та горизонтальних (операційних і партнерських) зв'язків сприяє ефективному управлінню волонтерською діяльністю в умовах кризової динаміки. Впровадження цифрових інструментів додатково посилює прозорість і швидкість обміну даними. У табл. 2.8. нижче узагальнено канали залучення волонтерів, з урахуванням їхніх особливостей, цільових груп та переваг.

Таблиця 2.8.

Канали рекрутингу волонтерів у БФ «СпівДія»

№	Канал рекрутингу	Опис механізму залучення	Цільова аудиторія	Переваги каналу
1	Офіційний сайт фонду (spivdia.org.ua)	Спеціальний розділ для реєстрації волонтерів, форма заявки, контакти координаторів	Особи, що цілеспрямовано шукають волонтерство	Високий рівень довіри, доступність, централізованість

2	Мобільний застосунок SpivDiia.Tech	Інтегрована форма подачі заявки, автоматичне приєднання до спільноти	Молодь, технічно активні громадяни	Швидкість, автоматизація, цифрова комунікація
3	Соціальні мережі (Facebook, Instagram)	Регулярні публікації про потреби, історії волонтерів, запрошення до участі	Широка громадськість, активні онлайн-користувачі	Велике охоплення, візуальність, емоційний вплив
4	Telegram-канал та чат волонтерів	Актуальні оголошення, швидка реакція на запити, інтеграція з хабами	Діючі волонтери, активісти у громадах	Оперативність, зручність, гнучке оновлення
5	Співпраця з УВС, молодіжними радами, студентськими спільнотами	Укладення меморандумів, презентації, спільні події	Молодь, студенти, молодіжні лідери	Цілеспрямоване охоплення, командна мотивація
6	Рекрутингові платформи та волонтерські хаби	Поширення анкет через volonter.org.ua, платформу «Можливості» тощо	Громадські активісти, новачки в НГО	Профільна аудиторія, попередній відбір
7	Публічні івенти (форум, ярмарок, конференція)	Виступи представників фонду, роздаткові матеріали, особисте спілкування	Зацікавлені учасники подій, лідери думок	Прямий контакт, підвищення довіри, «живе» залучення
8	Волонтерська рекомендація (word-of-mouth)	Природне залучення через особисті зв'язки діючих волонтерів	Знайомі, друзі, родичі учасників	Висока мотивація, довіра до джерела
9	Партнерські проекти з бізнесом	Волонтерські дні, корпоративна соціальна відповідальність	Працівники компаній, фахівці	Можливість залучення професіоналів, PR-ефект

Джерело: створено на основі [34-36]

Аналіз каналів рекрутингу засвідчує, що БФ «СпівДія» реалізує комплексну, технологічно підтримувану модель формування волонтерської спільноти. Поєднання цифрових платформ, соціальних мереж, освітньо-презентаційних заходів та партнерських мереж дозволяє не лише масштабувати охоплення, а й забезпечити якісний відбір, швидку інтеграцію та мотивацію залучених осіб. Така система сприяє формуванню стійкої волонтерської екосистеми в межах діяльності фонду.

Процес залучення волонтерів до роботи у благодійному фонді не завершується етапом рекрутингу. Важливим компонентом системи управління

персоналом є ефективний онбординг – процес ознайомлення нових учасників із цінностями, структурою та завданнями організації, а також інтеграції до команди. У контексті діяльності БФ «СпівДія» онбординг є стандартизованим, багатоступеневим та підтримується цифровими інструментами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Етапи онбордингу волонтерів у БФ «СпівДія»

№	Етап онбордингу	Зміст етапу	Форма реалізації	Відповідальні особи
1	Ресстрація волонтера	Заповнення заявки, мотиваційні питання, вибір напрямку діяльності	Google-форми / SpivDiia.Tech	Менеджер з рекрутингу
2	Первинний контакт	Підтвердження участі, пояснення умов, перше знайомство з координатором	Е-mail / телефон / месенджери	Координатор напрямку
3	Ознайомлення з фондом	Вступна інформація про місію, напрями роботи, принципи етики	Онлайн-матеріали, презентація, FAQ	HR-менеджер / координатор
4	Навчання / інструктаж	Практичні інструкції щодо функціоналу, логістики, кейс-менеджменту тощо	Онлайн-курси / вебінари / PDF-інструкції	Команди напрямів
5	Доступ до внутрішніх ресурсів	Підключення до чатів, Trello, платформи SpivDiia.Tech	Надання доступів, підписання правил комунікації	ІТ-підтримка / координатор
6	Перше завдання / адаптація	Виконання першого доручення під наглядом наставника	Практична взаємодія у хабі / віддалено	Куратор / старший волонтер
7	Оцінка і зворотний зв'язок	Аналіз досвіду нового волонтера, запрошення до постійної участі	Опитування / індивідуальна бесіда	HR-менеджер / координатор напрямку

Джерело: створено на основі [34; 44]

Системний підхід до онбордингу дозволяє БФ «СпівДія» забезпечити швидке включення нових волонтерів у діяльність, зменшити рівень початкової невизначеності та підвищити мотивацію до довготривалої участі. Такий процес, що базується на поєднанні цифрових рішень та особистісного супроводу, підвищує ефективність управління людським капіталом та забезпечує сталість волонтерської спільноти.

Волонтери можуть брати участь у таких типах активностей:

1. Логістичні завдання (сортування, пакування, доставка гуманітарної допомоги);
2. Кейс-менеджмент (робота з заявками, обробка даних, комунікація з бенефіціарами);
3. Медіа та комунікації (створення контенту, фото, відео, тексти, інтерв'ю);
4. Технічна підтримка (робота з платформами, аналітика, ІТ-підтримка);
5. Освітні події та тренінги (організація та проведення);
6. Координаційна підтримка (куратори хабів, помічники менеджерів).

Фонд реалізує політику постійного зворотного зв'язку, що включає: регулярні опитування та рефлексії після проєктів; створення безпечного простору для обговорень (наприклад, волонтерські чати, онлайн-зустрічі); менторську підтримку для новачків; волонтерські клуби та зустрічі для посилення спільноти.

У контексті діяльності благодійного фонду «СпівДія», де понад 2000 волонтерів залучені до реалізації гуманітарних проєктів, мотивація виконує ключову роль у підтриманні активності, відповідальності та емоційної стійкості учасників. Мотиваційна модель фонду базується переважно на нематеріальних засадах, однак включає також окремі елементи матеріального заохочення.

Нематеріальна мотивація в «СпівДії» орієнтована на визнання, залученість та особистісний розвиток волонтерів. Основні напрями [44]:

1. Соціальна значущість діяльності – волонтери усвідомлюють вплив своєї роботи на життя інших, що формує внутрішнє задоволення та гордість;
2. Публічне визнання – пости у соцмережах, подяки, історії успіху, інтерв'ю з волонтерами, нагородження під час подій;
3. Інформаційна підтримка та зворотний зв'язок – регулярні повідомлення про результати діяльності, персональні листи з подяками, участь у стратегічних сесіях;
4. Можливості самореалізації – волонтери залучаються до різних форматів діяльності відповідно до власних компетенцій та інтересів;

5. Професійний розвиток – навчальні програми, воркшопи, вебінари, менторство;

6. Спільнота і підтримка – атмосферне середовище, неформальні зустрічі, внутрішні ініціативи (чат-підтримка, волонтерські клуби).

Фонд свідомо не стимулює грошову зацікавленість, однак частково компенсує витрати та надає ресурси для полегшення діяльності: компенсація витрат на проїзд – у разі участі у хабах або на виїзних локаціях; безкоштовні брендовані матеріали – футболки, бейджі, сумки, засоби захисту; харчування під час тривалих змін – забезпечується у партнерстві з локальними бізнесами або кухнями; доступ до спеціальних подій, конференцій, тренінгів – волонтери мають можливість брати участь у відкритих заходах фонду. Однією з особливостей підходу фонду є персоналізований підхід до потреб волонтерів. Координатори уважно ставляться до зворотного зв'язку, прагнуть розвивати потенціал учасників та заохочують ініціативність, що формує довіру та лояльність до організації.

Попри наявність ефективної організаційної структури та широкої волонтерської мережі, діяльність благодійного фонду «СпівДія» супроводжується низкою операційних викликів у сфері управління персоналом та волонтерами. Станом на 2024 р. фонд об'єднує понад 2000 активних волонтерів у більш ніж 15 регіонах України, однак навантаження на окремих учасників залишається надмірним [43, с. 34]. У пікові періоди – наприклад, у періоди масових евакуацій чи бойових загострень – один волонтер опрацьовує до 30–50 заявок на день, що суттєво перевищує рекомендовану норму. Відсутність ротаційного механізму та постійна робота у стресових умовах спричиняють емоційне вигорання, зокрема у 2023 р. близько 18% волонтерів тимчасово призупиняли участь у діяльності фонду через втому або психологічне перенавантаження [43, с. 38].

Обмеженість кадрового резерву є ще одним значущим викликом. Попри широку волонтерську базу, фонд відчуває нестачу фахівців у ключових напрямках: лише 1 з 5 регіональних хабів має постійного кейс-менеджера з

профільною освітою, а лише 2 хаби з 12 мають наявну ІТ-підтримку на місці. Така кадрова нерівномірність ускладнює реагування на термінові запити та гальмує розвиток інноваційних інструментів на локальному рівні. Крім того, значну проблему становить високий рівень ротації волонтерів. За підрахунками керівного складу, понад 60% волонтерів беруть участь у діяльності епізодично – здебільшого лише в окремих кампаніях або на короткий період. Основні причини цього – зміни особистих обставин (робота, навчання), брак часу, а також недостатній рівень залучення до планування чи прийняття рішень.

Незважаючи на активне використання цифрових платформ для управління (SpivDiiia.Tech, Slack, Google Workspace), у деяких випадках фіксуються проблеми із затримкою в комунікації між центральним офісом і локальними командами. За опитуванням волонтерів, проведеним у жовтні 2023 р., понад 28% респондентів зазначили про брак оперативного інформування щодо оновлень проєктів, а 14% – про дублювання завдань через відсутність чіткої координації [44]. Це свідчить про потребу в подальшому розвитку системи внутрішнього обміну інформацією, а також у регулярному зворотному зв'язку між усіма рівнями організаційної структури.

Таким чином, проведена діагностика управлінської системи БФ «СпівДія» засвідчила наявність ефективної багаторівневої структури управління, цифровізованих процесів планування та комунікації, а також розвиненої моделі залучення і мотивації волонтерів. Водночас виявлено ряд операційних викликів, зокрема перевантаження учасників, кадрову нестачу та комунікаційні бар'єри, що вимагають подальшого удосконалення внутрішніх процесів. Комплексна система залучення, адаптації та підтримки волонтерів у поєднанні з високим рівнем соціальної місії забезпечує стійкість організації, але потребує регулярного перегляду та адаптації до змін гуманітарного середовища.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У БЛАГОДІЙНОМУ ФОНДІ «СПІВДІЯ»

3.1. Аналіз виявлених недоліків та бар'єрів у реалізації волонтерських ініціатив та в організації менеджменту волонтерського руху

На основі діагностики діяльності БФ «СпівДія» у попередньому розділі, доцільно виділити системні обмеження, що впливають на ефективність реалізації волонтерських ініціатив. Ці бар'єри проявляються як на організаційному, так і на правовому, партнерському та управлінському рівнях. Їх аналіз дозволяє визначити причини обмеженої масштабованості проєктів, недосконалості координації та нестабільності волонтерського залучення, що в сукупності стримують стратегічний розвиток організації.

Незважаючи на досягнення БФ «СпівДія» у широкому географічному охопленні, існують конкретні проблеми, що суттєво стримують сталість та швидкість масштабування. Першою проблемою є нерівномірне територіальне охоплення. Станом на 2024 р. лише частина регіонів України має стабільно діючі волонтерські хаби або постійні команди. У деяких областях активність обмежується короткотерміновими кампаніями, що проводяться без сталих логістичних чи комунікаційних ресурсів [55].

Другою конкретною перепоною є відсутність стандартизованої моделі масштабування проєктів. У фонді не існує типових протоколів чи уніфікованих алгоритмів впровадження ініціатив у нових локаціях. Кожне розширення відбувається за імпровізованим сценарієм, що базується на особистій ініціативі координаторів. У результаті виникають труднощі з якісною реплікацією вже успішних моделей, що сповільнює розвиток мережі.

Третя проблема пов'язана з обмеженістю фінансових ресурсів, спрямованих саме на масштабування. У 2024 р. переважна частина коштів була спрямована на підтримку поточних ініціатив і критичні операційні витрати [43].

Відсутність окремих бюджетних ліній для розвитку регіональних хабів або запуску нових проєктів ускладнює розширення масштабів діяльності навіть за наявності потреби та запитів. Крім того, спостерігається кадрова нестача у регіональних командах. У багатьох випадках ініціативи не масштабуються через відсутність локальних координаторів, логістів або кейс-менеджерів. Згідно з внутрішніми даними, лише 1 з 5 хабів має повноцінного кейс-менеджера з релевантною підготовкою, що призводить до перевантаження існуючих команд і обмеження можливості делегування [43].

У діяльності БФ «СпівДія» спостерігається високий рівень адаптивності та гнучкості управлінських рішень, однак водночас виявляються і структурні бар'єри, які ускладнюють координацію, уповільнюють процеси прийняття рішень та обмежують стійкість організаційної моделі. Однією з найбільш відчутних проблем є перевантаження управлінських ланок, зокрема координаторів напрямів та регіональних хабів. Через обмежену кількість адміністративного персоналу та широке коло обов'язків на кожного координатора припадає надмірне навантаження – від стратегічного планування до операційного контролю.

Другою проблемою є фрагментарність управлінських процесів, коли функції не завжди чітко розподілені між рівнями організації. Частина рішень приймається центральним офісом, інша – на регіональному рівні, що створює суперечності, затримки та дублювання зусиль. У ряді випадків волонтери в регіонах змушені самостійно шукати рішення без належної методичної або адміністративної підтримки. Це особливо критично у кризових ситуаціях, коли оперативність має визначальне значення. Крім того, спостерігається дефіцит інституціоналізованих процедур, які регламентували б комунікацію між структурними рівнями. Наприклад, у 2023 р. понад 28% опитаних волонтерів зазначили, що не отримують своєчасної інформації щодо змін у логістиці, обліку або вимогах до видачі допомоги. Відсутність регулярної синхронізації між центральним офісом і локальними командами призводить до неузгоджених дій та неефективного використання наявних ресурсів [44].

Ще одним бар'єром є недостатній рівень цифрової інтеграції у внутрішньому управлінні. Хоча платформа SpivDiiа.Tech виконує функцію збору заявок, внутрішній обмін управлінською інформацією все ще частково здійснюється вручну або через неструктуровані канали зв'язку (месенджери, електронна пошта, гугл-таблиці). Це створює складнощі в моніторингу результатів, контролі якості виконання завдань та формуванні зворотного зв'язку.

Також варто зауважити, що правове середовище, у якому функціонують благодійні та волонтерські організації в Україні, значною мірою впливає на ефективність їх діяльності, зокрема у сфері гуманітарного реагування. Незважаючи на наявність базового нормативного регулювання, на практиці існує низка правових і бюрократичних обмежень, які стримують розвиток волонтерських ініціатив, ускладнюють партнерство з державними органами та знижують гнучкість організації у кризових умовах.

Першочерговою проблемою є відсутність комплексного та адаптованого до умов воєнного стану визначення правового статусу волонтера. Закон України «Про волонтерську діяльність» (від 2011 р. із подальшими змінами) не враховує специфіку сучасної волонтерської роботи в умовах широкомасштабної гуманітарної кризи [3]. У практичному вимірі це створює прогалини у питаннях відповідальності, захисту волонтерів під час виконання завдань у зоні підвищеної небезпеки, а також у частині правового врегулювання витрат, страхування та правового захисту [12, с. 53].

Також слід зазначити бюрократичну складність у процедурі реєстрації, обліку та звітування гуманітарної допомоги, зокрема в частині взаємодії з державними структурами (митниця, податкова служба, органи соцзахисту) [12, с. 53-54]. Благодійні організації, які, як і БФ «СпівДія», працюють із міжнародними донорами, змушені витратити значні адміністративні ресурси на підготовку звітів, митне оформлення вантажів та узгодження дій із місцевими адміністраціями. Це знижує оперативність реагування та обмежує гнучкість у реалізації термінових ініціатив.

Ще однією важливою перепорою є невизначеність у податковому регулюванні окремих видів благодійної допомоги, зокрема в частині оподаткування транзакцій, донорських внесків, імпорту обладнання або ліків. Попри наявність пільг, передбачених законодавством, їх застосування часто залежить від суб'єктивного трактування окремими органами. Це створює ризики для стабільності фінансування, знижує довіру з боку донорів та вимагає залучення юристів для мінімізації податкових ризиків [10, с. 220].

Окремо варто виділити відсутність уніфікованих механізмів державної підтримки або довготривалої взаємодії між державними інституціями та волонтерськими організаціями. Чинне законодавство не містить системних інструментів для координації спільних дій, розробки стратегічних програм, спільного планування реагування у випадку надзвичайних ситуацій. Це призводить до фрагментарності партнерства, дублювання зусиль та слабкої інтеграції волонтерських ініціатив у загальнодержавні механізми підтримки населення.

Попри активну співпрацю БФ «СпівДія» з державними структурами, міжнародними донорами та громадськими організаціями, у процесі реалізації спільних ініціатив виникають суттєві труднощі, що обмежують ефективність партнерства. Однією з основних проблем є нестабільність координації з органами влади на місцях. Наприклад, у низці регіонів співпраця з військовими адміністраціями відбувається ситуативно, без довготривалих меморандумів, що ускладнює планування логістики та розподілу допомоги. У 2023 р. в Херсонській області виникла затримка з доступом до складу гуманітарної допомоги через відсутність погодження з місцевими структурами [10, с. 221]. Цей випадок ілюструє проблеми в координації між благодійними організаціями та місцевими органами влади, що можуть призводити до неефективного розподілу допомоги.

Також існує висока конкуренція між благодійними фондами за фінансування та увагу донорів. Умови грантів часто не передбачають міжсекторальної взаємодії або спільного використання ресурсів. Це призводить до дублювання активностей і неефективного розподілу допомоги в окремих

громадах. Крім того, відсутні уніфіковані платформи для обміну інформацією між організаціями, що працюють у гуманітарному секторі. Наприклад, дані про залишки на складах, запити громад чи маршрути доставки не завжди доступні в режимі реального часу, що ускладнює оперативне реагування та координацію зусиль [32, с. 192]. Також слід зазначити, що частина партнерів діє за власними стандартами звітності та логістики, що не узгоджуються з внутрішніми процесами фонду.

Таким чином, аналіз виявлених обмежень у діяльності БФ «СпівДія» засвідчив наявність системних бар'єрів, які стримують повноцінну реалізацію волонтерських ініціатив. До основних проблем належать: нерівномірність масштабування проєктів через відсутність уніфікованих механізмів розширення; управлінські труднощі, пов'язані з перевантаженням координаторів, неструктурованою внутрішньою комунікацією та дефіцитом кадрів; нормативні прогалини у правовому статусі волонтерів та регулюванні гуманітарної допомоги; а також фрагментованість партнерської взаємодії, що перешкоджає формуванню інтегрованої системи реагування.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення принципів та методів організації менеджменту волонтерського руху

Для забезпечення системного розвитку волонтерської діяльності БФ «СпівДія» доцільним є перехід від реактивної моделі масштабування до структурованої регіональної моделі, що передбачає типові механізми запуску, підтримки та моніторингу локальних ініціатив. Така модель дозволить мінімізувати залежність від людського фактору, зменшити адміністративне навантаження та підвищити ефективність розгортання проєктів в умовах обмежених ресурсів. Нижче на рис. 3.1. відобразимо регіональну модель масштабування волонтерських ініціатив.



Рис. 3.1. Регіональна модель масштабування волонтерських ініціатив

Джерело: створено автором самостійно

Так, головним елементом моделі має стати типовий пакет запуску волонтерського хабу, що включає: алгоритм дій для відкриття хабу (чек-листи, зразки документів, інструкції з безпеки); базову структуру хабу (координатор, адміністратор, логіст, комунікаційних); стандартні інструменти звітності та взаємодії з центральним офісом; стартовий інформаційний блок для волонтерів (онбординг, правила роботи, довідники).

Другою складовою є регіональна карта потреб, яка створюється на основі: аналізу соціально-економічних показників громад; даних про запити, оброблені через SpivDiia.Tech; оцінки присутності інших гуманітарних організацій у регіоні. На основі цієї карти формується пріоритетність масштабування, що дозволяє обґрунтовано запускати нові хаби у регіонах із найвищими потребами та найменшою конкуренцією. Також доцільним є впровадження регіональних мультифункціональних координаторів, які мають бути підготовлені до запуску ініціатив на нових територіях і володіти універсальними управлінськими навичками.

Задля цифрової підтримки масштабування необхідно інтегрувати модуль розгортання хабу у платформу SpivDiia.Tech, де кожна нова ініціатива супроводжуватиметься інструментами координації, логістики, формування

команди та збору зворотного зв'язку. У перспективі така модель масштабування дозволить: скоротити середній час запуску нового хабу; зменшити витрати на адміністративну координацію; підвищити якість стандартів роботи в регіонах; покрити більше територій без втрати операційної якості.

В умовах високої динаміки гуманітарного середовища ефективна внутрішня координація є критично важливою для стабільності волонтерської діяльності. У випадку БФ «СпівДія» викликами залишаються перевантаження регіональних координаторів, фрагментарність управлінських рішень, а також недостатня цифрова інтеграція операційних процесів.

Для вирішення цих проблем доцільним є впровадження низки інноваційних управлінських рішень, адаптованих під структуру фонду. Передусім пропонується модель парного управління у хабах – «координатор + адміністратор», що дозволить розмежувати стратегічні (планування, взаємодія з партнерами, прийняття рішень) та операційні (ведення документації, комунікація, звітність) функції (рис. 3.2.).

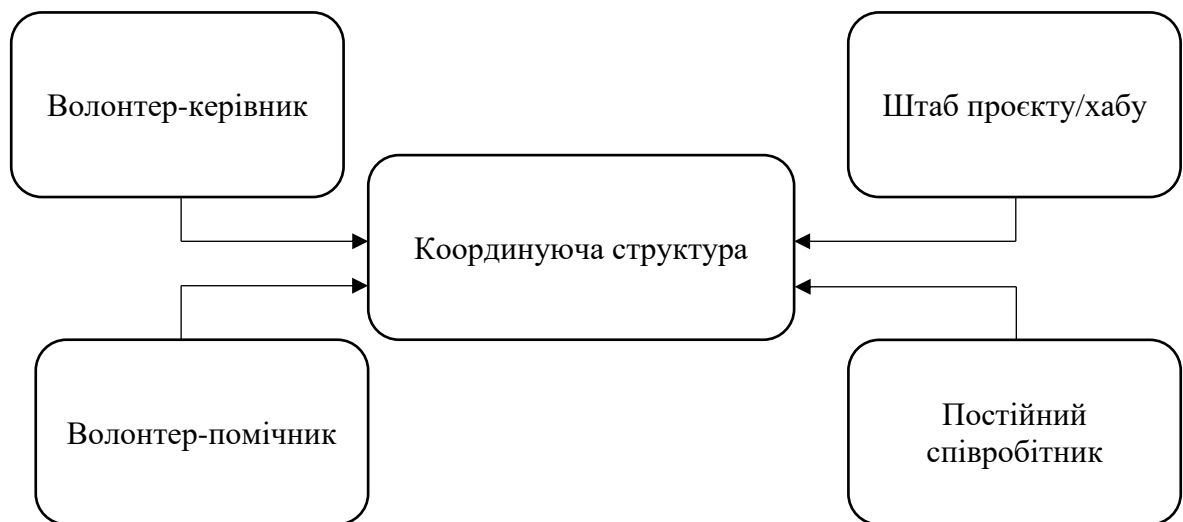


Рис. 3.2. Модель парного управління

Джерело: створено автором самостійно

Другою важливою інновацією має стати впровадження внутрішньої CRM-системи або цифрової платформи управління завданнями (наприклад, на базі Trello, Asana або власного модуля в SpivDiia.Tech). Це дозволить: централізовано

координувати розподіл ресурсів між хабами; відстежувати статус запитів і завдань в реальному часі; мінімізувати дублювання завдань і втрати інформації; створити прозору систему зворотного зв'язку між офісом та польовими командами.

Окремої уваги заслуговує впровадження інструкцій оперативної взаємодії (SOP – Standard Operating Procedures) для внутрішніх процесів: логістики, видачі допомоги, комунікації із заявниками, реагування на кризові ситуації тощо. Це дозволить уніфікувати стандарти дій між різними хабами та зменшити кількість помилок у процесі реалізації проєктів. Також доцільно створити функцію внутрішнього аудитора або контролера якості у складі центрального офісу фонду, який би проводив регулярний моніторинг відповідності локальних ініціатив стандартам та забезпечував підтримку у випадку управлінських збоїв [14, с. 201]. Завершальним компонентом оптимізації має стати формування системи горизонтальної взаємодії між хабами, що включатиме: регулярні онлайн-зустрічі координаторів; внутрішні чати та тематичні групи обміну досвідом; створення «пулів підтримки» для тимчасової взаємопідтримки між регіонами [8, с. 140].

Волонтерський ресурс є визначальним для ефективності діяльності БФ «СпівДія», однак існуюча система управління волонтерами потребує вдосконалення — зокрема в частині персоналізації залучення, формалізації адаптації та систематизації утримання. Актуальність таких змін обумовлена високим рівнем ротації волонтерів, нерівномірним рівнем залучення та зниженням мотивації у тривалому періоді.

Пропонується впровадити профілювання волонтерів на етапі подачі заявки — через коротку анкету з визначенням досвіду, компетенцій, доступного часу та мотивацій. Це дозволить:

- підбирати релевантні завдання відповідно до інтересів волонтера;
- зменшити розчарування від невідповідності функцій очікуванням;
- ефективніше розподіляти ресурс за рівнями навантаження.

З метою зменшення емоційного навантаження та запобігання вигоранню, пропонується: впровадити гнучкий графік участі з опцією «волонтерських відпусток»; створити механізм внутрішньої ротації між типами завдань (логістика – комунікація – супровід тощо); впровадити карту навантаження, яка дозволить координаторам відслідковувати обсяг виконаних дій і вчасно пропонувати перерву [40].

Створення індивідуальних траєкторій волонтерського зростання (на кшталт внутрішнього «волонтерського CV») дозволить мотивувати учасників залишатися у фонді довше (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Компоненти індивідуальної волонтерської траєкторії в БФ «СпівДія»

№	Етап розвитку	Зміст активності	Інструменти підтримки	Очікуваний результат
1	Початковий рівень	Реєстрація, проходження онбордингу, ознайомлення з інструкціями	Волонтерський гід, підтримка ментора, базова онлайн-інструкція	Адаптація до середовища, розуміння цінностей
2	Базова активність	Виконання першого завдання, участь у спільних чатах, базовий досвід	Підтримка координатора, зворотний зв'язок, картка залучення	Формування стабільної участі, оцінка придатності до конкретних ролей
3	Поглиблена залученість	Участь у проєктах, співкоординація волонтерів, залучення до планування	Тематичні тренінги, волонтерські збори, листи подяки	Підвищення мотивації, командна інтеграція
4	Лідерство	Менторство новачків, кураторство напрямів, модерація груп	Доступ до інструментів управління, сертифікація, рекомендації	Підготовка до координаторських ролей, довготривала участь
5	Професійне зростання	Участь у навчальних модулях, стажування у проєктах з ІТ, логістики, адвокації	Онлайн-курси, сертифікати, включення до кадрового резерву	Професійна ідентичність, розвиток лідерських якостей

Джерело: створено автором на основі [8; 40]

Побудова індивідуальної волонтерської траєкторії дозволяє формувати сталість участі, підтримувати мотивацію волонтерів та створювати умови для їхнього особистого й професійного розвитку. Завдяки послідовному

проходженню етапів — від адаптації до лідерства — БФ «СпівДія» отримує не лише виконавців окремих завдань, а й підготовлених агентів змін, здатних брати відповідальність за розвиток ініціатив на місцевому рівні.

Ефективна взаємодія з державними структурами, громадськими ініціативами та бізнесом є однією з основ системної стійкості волонтерського руху. У діяльності БФ «СпівДія» вже сформовано широку партнерську мережу, однак відсутність уніфікованих механізмів координації, дублювання зусиль і нестача оперативного обміну інформацією суттєво обмежують потенціал партнерств. Для підвищення якості міжсекторальної взаємодії пропонуються наступні стратегічні кроки (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інструменти покращення міжсекторальної взаємодії у діяльності БФ
«СпівДія»

№	Інструмент взаємодії	Механізм	Очікуваний ефект
1	Локальні партнерські кластери	Регулярні зустрічі з представниками влади, НУО та бізнесу на базі хабів	Узгодження дій, зменшення дублювання, швидке реагування на локальні кризи
2	Спільний цифровий модуль (на базі SpivDiiia.Tech)	Відкритий доступ до бази запитів, наданої допомоги, маршрутів, залишків ресурсів	Прозорість, підвищення довіри, координація між організаціями
3	Меморандуми з місцевою владою	Укладання формальних угод про співпрацю з військовими адміністраціями, ЦНАПами, соцслужбами	Спрощення погоджень, легітимізація діяльності, стабільність партнерства
4	Картування партнерської мережі	Створення живої бази даних партнерів з контактами, сферами підтримки та локаціями	Оперативність у взаємодії, ефективне залучення потрібних партнерів
5	Регіональні стратегічні сесії	Форумний формат зустрічей для аналізу, планування та обміну досвідом	Поглиблення співпраці, виявлення бар'єрів, спільне стратегування

Джерело: створено автором на основі [9; 24]

Запропоновані інструменти міжсекторальної взаємодії дозволяють перейти від епізодичних контактів до системної співпраці з державними, громадськими та приватними структурами. Їх реалізація сприятиме підвищенню координації, мінімізації дублювання зусиль, підвищенню прозорості та

інтеграції волонтерських ініціатив у ширший контекст локального розвитку та гуманітарної стабільності.

Для забезпечення сталого функціонування волонтерського руху необхідно підвищити рівень нормативної визначеності та врегулювати низку процедурних аспектів. Одним із кроків може стати ініціювання адвокаційної кампанії за участі провідних благодійних фондів з метою внесення змін до Закону України «Про волонтерську діяльність», зокрема щодо правового захисту волонтерів у зоні ризику, спрощення процедур звітності, а також чіткого визначення податкових режимів для донорських надходжень і гуманітарних вантажів. Паралельно доцільним є створення внутрішнього нормативного пакету для взаємодії з органами влади: типових меморандумів, інструкцій для місцевих адміністрацій, алгоритмів швидкого погодження маршрутів чи доступу до складів.

У відповідь на виклики, пов'язані з розширенням масштабів діяльності, БФ «СпівДія» потребує укріплення власної інституційної спроможності. Одним із напрямів є формування аналітичного відділу або робочої групи з функціями моніторингу запитів, прогнозування потреб і оцінки ефективності реалізованих ініціатив [9, с. 140]. Це дозволить ухвалювати стратегічні рішення на основі даних, оперативно реагувати на зміни ситуації в регіонах та оптимізувати розподіл ресурсів. Водночас важливим завданням є створення кадрового резерву — банку перевірених фахівців, яких можна оперативно залучати до координаційної, логістичної чи адміністративної роботи у хабах. Також доцільно розглянути можливість запровадження внутрішніх освітніх програм для постійних працівників та волонтерів, що прагнуть переходити на лідерські або професійні ролі у структурі фонду [40].

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення менеджменту волонтерської діяльності БФ «СпівДія» відображають потребу у системному підході до управління масштабуванням, внутрішньою координацією, кадровим потенціалом, міжсекторальною взаємодією та нормативною підтримкою. Реалізація таких змін дозволить підвищити адаптивність організації, зменшити

управлінські та операційні втрати, забезпечити сталий розвиток волонтерської мережі й укріпити стратегічні позиції фонду у сфері гуманітарного реагування.

3.3. Ефективність запропонованих інструментів менеджменту в волонтерській діяльності у благодійному фонді «СпівДія»

Запровадження структурованої моделі масштабування волонтерських ініціатив у форматі типового хабу має значний потенціал для системного розширення діяльності БФ «СпівДія» на нові території. Відмова від неформального або «реактивного» підходу на користь стандартизованого пакету запуску забезпечує передбачуваність, скорочує терміни розгортання ініціатив і зменшує навантаження на центральний офіс.

Очікуваний ефект від реалізації цієї моделі полягає у скороченні часу запуску нового хабу на 40–50% за рахунок використання уніфікованих чек-листів, шаблонів документів, цифрової інструкції та готової схеми координації. Оскільки модель передбачає делегування функцій регіональним мультикоординаторам, зменшується обсяг ручної координації з боку центрального офісу, а отже — підвищується ефективність на рівні всієї організації. Крім того, модель дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, оскільки нові хаби будуть запускатися не хаотично, а на основі аналітичної карти потреб. Це забезпечить цілеспрямованість, уникнення дублювання діяльності з іншими організаціями і дозволить зосередити зусилля на регіонах з найвищим рівнем вразливості.

Водночас формування локального кадрового ядра в межах кожного нового хабу сприятиме зменшенню ротаційності персоналу, що часто є характерною проблемою для тимчасових ініціатив. Модель хабу з чіткою внутрішньою структурою також забезпечує стандартизацію операційних процесів, що знижує ймовірність організаційних збоїв.

Запровадження моделі парного управління у волонтерських хабах БФ «СпівДія» — на основі функціонального тандему «координатор + адміністратор» — має потенціал суттєво підвищити якість управлінських процесів, зменшити внутрішні комунікаційні бар'єри та стабілізувати операційну діяльність. Розмежування стратегічних і поточних функцій дозволяє зосередити увагу кожного з учасників команди на своїй зоні відповідальності, знижуючи ризик перенавантаження і помилок, характерних для односторонньої моделі керування.

У хабах, де вже використовується подібний підхід (зокрема, в Київському та Львівському регіонах), спостерігається вища швидкість обробки запитів, краща якість комунікацій з волонтерами та більш стабільне функціонування у кризових періодах. Завдяки наявності адміністратора, який веде облік, документацію та забезпечує технічну підтримку, координатор отримує можливість зосередитись на стратегічному плануванні, взаємодії з партнерами та розвитку регіональної мережі.

Важливо й те, що поділ функцій створює умови для поступового професійного зростання волонтерів, які можуть спробувати себе на обох напрямках, а в перспективі — перейти до центрального управління. Це також знижує ризик організаційних «вузьких місць» у разі відсутності одного з ключових осіб, адже кожна з ролей має свою чітку сферу і резервування. У поєднанні з цифровими інструментами управління (CRM, таск-трекери), модель парного управління сприяє оперативному прийняттю рішень, зменшенню кількості дублювань та помилок, покращенню зворотного зв'язку з волонтерами, що в сукупності створює умови для зростання загальної ефективності хабів.

Запропонована модель персоналізованого рекрутингу, адаптації та розвитку волонтерів у межах БФ «СпівДія» передбачає цілісну траєкторію участі, що охоплює не лише первинне залучення, але й довготривале утримання та професіоналізацію. Впровадження індивідуального профілю волонтера, картки залучення, гнучкого графіку участі та механізму менторства створює умови для підвищення рівня мотивації та зниження показника ротаційності.

Очікуваним результатом таких змін є зменшення частки волонтерів, які залучаються одноразово, а також формування кадрового резерву з активних учасників, готових до координаційних та спеціалізованих ролей. Крім того, побудова чіткої траєкторії розвитку (від базової участі до лідерства) сприяє професійному зростанню волонтерів, що особливо важливо в умовах обмеженого ринку підготовлених гуманітарних кадрів.

Розбудова міжсекторальної взаємодії через інструменти локальних партнерських кластерів, спільні цифрові платформи, меморандуми з органами влади та регулярні стратегічні сесії безпосередньо впливає на підвищення якості координації в регіонах, зниження управлінських бар'єрів і підвищення довіри до фонду з боку ключових стейкхолдерів.

Створення «живої» карти партнерської мережі та уніфікація комунікацій дозволяють забезпечити швидке реагування на зміни в запитах громад, уникати дублювання ініціатив з іншими фондами, а також ефективно інтегрувати локальні ресурси в єдину систему підтримки. Формалізація відносин із державними структурами через меморандуми зменшує правові та процедурні затримки, що особливо важливо в кризових ситуаціях, які потребують оперативного погодження дій. У перспективі ці зміни сприятимуть інституціоналізації гуманітарного партнерства, формуванню єдиного простору координації в регіонах.

Застосування єдиних цифрових систем сприяє своєчасній синхронізації між центральним офісом і регіональними хабами, що особливо важливо в умовах високої оперативності, притаманної волонтерській діяльності в періоди ескалації. У перспективі такі зміни знижують навантаження на керівний склад і формують основу для масштабування моделі управління без втрати якості.

Незважаючи на очевидні переваги запропонованих змін у сфері менеджменту волонтерської діяльності, впровадження нових інструментів несе за собою і низку організаційних, кадрових та технічних викликів. У таблиці 3.3 наведено найбільш імовірні бар'єри та практичні шляхи їх подолання.

Можливі виклики та ризики при впровадженні управлінських заходів у
БФ «СпівДія»

№	Напрямок змін	Потенційні виклики	Оцінка ризику	Шляхи мінімізації
1	Масштабування регіональних хабів	Нестача підготовлених кадрів на місцях	Середній	Створення мобільних тренінгових груп, кадровий резерв
2	Парне управління (координатор + адміністратор)	Відсутність досвіду командної взаємодії	Низький	Впровадження внутрішнього навчання, рольове моделювання
3	Система мотивації волонтерів	Нерівномірне охоплення траєкторією зростання	Середній	Автоматизація моніторингу активності через SpivDiiia.Tech
4	SOP і цифрові інструменти	Опір змінам або цифровій трансформації	Середній	Пояснювальна кампанія, пілотне впровадження, технічна підтримка
5	Міжсекторальна взаємодія	Брак залученості з боку органів влади чи партнерів	Високий	Формалізація через меморандуми, стратегічні сесії з партнерами
6	Освітні та кадрові ініціативи	Обмежені ресурси на реалізацію навчальних програм	Середній	Пошук грантового фінансування, співпраця з освітніми платформами

Джерело: створено автором самостійно

Як показує аналіз, більшість викликів мають середній рівень ризику та можуть бути ефективно врегульовані за умови попередньої підготовки, внутрішнього навчання персоналу, поетапного впровадження інструментів та активного партнерського діалогу.

Отже, комплексність запропонованих змін дозволяє не лише оптимізувати окремі управлінські процеси, а й перейти до нової моделі організаційного розвитку, яка характеризується високою інституційною стійкістю. Формування кадрового резерву, запровадження механізмів професійного зростання волонтерів, укріплення партнерської мережі та цифрова трансформація процесів у сукупності створюють умови для довготривалого функціонування фонду навіть за умов зовнішнього тиску.

ВИСНОВКИ

Аналіз теоретичних підходів, діагностика діяльності БФ «СпівДія» та розробка практичних рекомендацій дозволили комплексно оцінити ефективність існуючої системи управління та окреслити напрями її подальшого вдосконалення. Сформовані наступні висновки та рекомендації:

Встановлено, що менеджмент волонтерської діяльності є складною міждисциплінарною сферою, яка поєднує класичні функції управління з урахуванням специфіки добровільної участі. Ефективне управління волонтерами передбачає адаптацію методів до контексту, мотиваційних особливостей та динаміки волонтерського руху. Найбільш результативними є контингентні й партисипативні підходи, що орієнтуються на гнучкість, мотивацію та самореалізацію волонтерів.

Підтверджено, що формування ефективного волонтерського руху спирається на чітку систему принципів (добровільність, гуманність, солідарність) та застосування комплексних методів управління. Зокрема, адміністративні методи забезпечують структурованість процесів, соціально-психологічні – формують згуртованість і мотивацію, а економічні – забезпечують ресурсну підтримку. Особливо важливою є нематеріальна мотивація та культура визнання внеску волонтерів.

Встановлено, що ключем до стабільності волонтерських організацій є поєднання гнучкого управління, ефективної комунікації, прозорості процесів і сильного лідерства. Ефективність забезпечується через розвиток довіри, підтримку волонтерів, належну мотивацію та чітке планування. Успішні практики показують, що адаптивні й відкриті моделі управління забезпечують довготривале функціонування волонтерського руху навіть в умовах криз.

Здійснено комплексний аналіз організаційної структури, кадрового потенціалу, стратегічних напрямів діяльності та партнерських зв'язків БФ «СпівДія». Встановлено, що фонд вирізняється високим рівнем територіального охоплення, чіткою візією цифрової трансформації гуманітарної допомоги та

ефективною комунікаційною політикою. Виявлено, що система менеджменту ґрунтується на поєднанні гнучких управлінських рішень, цифрових платформ та горизонтальної взаємодії з локальними партнерами. Разом з тим, в структурі фонду зберігаються ознаки кадрової нерівномірності, обмеженої кількості фахових кейс-менеджерів у регіонах, що знижує оперативність реагування. Проаналізовані фінансові звітності продемонстрували домінування міжнародного фінансування та ефективного цільового використання коштів.

Встановлено, що політичний та безпековий контекст (воєнний стан, нестабільність на місцях) створює виклики для логістики та координації, але водночас стимулює зростання попиту на гуманітарну допомогу. З економічної точки зору, нестабільність валютного ринку та залежність від донорського фінансування створюють ризики для довготривалих програм. Соціальні чинники виявилися сприятливими: активність громадянського суспільства, зростання волонтерської культури, довіра до фонду – є потужним ресурсом. Технологічні можливості, зокрема впровадження SpivDiiia.Tech та цифрової звітності, стали сильними сторонами в адаптації до кризових обставин.

У межах діагностики системи управління волонтерською діяльністю в БФ «СпівДія» виявлено низку сильних сторін: наявність функціонально поділеної управлінської структури, впровадження цифрових каналів комунікації, гнучкі моделі залучення волонтерів, включаючи мобільний додаток та локальні чати. Окрему увагу приділено моделі управління на рівні хабів, яка передбачає функціональний поділ обов'язків між координаторами та адміністраторами. Разом із тим встановлено ключові проблеми: кадрова нерівномірність, висока плинність волонтерів (до 60% діють епізодично), ризики емоційного вигорання, проблеми затримки інформації між центром і регіонами.

У процесі діагностики діяльності БФ «СпівДія» було виявлено низку управлінських, кадрових, логістичних і партнерських бар'єрів, які стримують ефективність масштабування волонтерських ініціатив. Зокрема, встановлено, що: у деяких регіонах (особливо південних) виникають труднощі з доступом до складів через нестабільну взаємодію з місцевими органами влади; високий

рівень ротації волонтерів свідчить про недосконалу систему утримання кадрів; понад 28% волонтерів зазначили відсутність регулярного оновлення інформації щодо змін у проектах, що спричиняє дублювання завдань; значним викликом є розподіл обов'язків та нестача фахівців у ключових напрямках, таких як ІТ-супровід, логістика, кейс-менеджмент; спостерігається фрагментарність партнерської взаємодії з органами державної влади, відсутність довгострокових меморандумів та уніфікованих каналів обміну інформацією.

Розроблено низку інноваційних і практикоорієнтованих пропозицій для посилення ефективності волонтерського менеджменту в БФ «СпівДія». Зокрема: запропоновано типову модель регіонального хабу з чітким функціональним розподілом ролей; розроблена модель парного управління «координатор + адміністратор» як засіб балансування стратегічного та операційного менеджменту; запропоновано впровадження внутрішніх інструкцій SOP та функції внутрішнього аудитора для уніфікації операційної діяльності; представлено концепцію індивідуальних волонтерських траєкторій (волонтерське CV) для формування кадрового резерву; обґрунтовано доцільність створення цифрового модуля партнерської взаємодії та регіональних кластерів співпраці; акцентовано на потребі горизонтальної комунікації між хабами.

Оцінка ефективності розроблених інструментів здійснювалася на основі їх впливу на управлінську, кадрову, операційну та партнерську стабільність БФ «СпівДія». Встановлено, що: впровадження стандартів SOP та цифрових рішень підвищує контрольованість, прозорість і знижує кількість помилок у польових операціях; розмежування ролей у хабах дозволяє уникнути управлінського перевантаження та забезпечити якісне супроводження волонтерських ініціатив; створення волонтерських траєкторій сприяє довготривалому залученню добровольців, знижує плинність і формує мотиваційні стимули; розвиток горизонтальної мережі та локальних партнерських кластерів зміцнює синергію дій, оптимізує реагування та мінімізує дублювання зусиль.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України: Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 15.04.2025)
2. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 5 лип. 2012 р. № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення 15.04.2025)
3. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 48. Ст. 536.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 р. № 39 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0216-00#Text> (дата звернення 15.04.2025)
5. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 3. С. 73–86.
6. Алькема В. Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 3(75). С. 85-92
7. Байдарова О., Дюльгерова А. Волонтерська діяльність в Україні в умовах пандемії COVID-19. *Social Work and Education*, 8(3), 2021, с.311–328
8. Бариніна М. В., Кириченко С. В. Запровадження і розвиток внутрішнього аудиту у сфері оборони України в контексті європейської та євроатлантичної інтеграції. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 2 (91). С. 138–141
9. Бехруз Х. Н., Мануїлова К. В. Кластерний підхід у діяльності міжнародних організацій з надання гуманітарної допомоги під час природних та техногенних катастроф. *Академічні візії*. 2023. № 22. С. 45–52.
10. Беседін І.О. Гуманітарна допомога: постановка проблеми. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. Вип. 86, ч. 5. С. 218–223

11. Білорус Т. В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
12. Вареник Д.С. Прогалини правового регулювання волонтерської діяльності в Україні в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми правознавства. 2024. №3. С. 51–55.
13. Вашкович В. В. Посібник волонтера / В. В. Вашкович, О.Ю. Василенко, Т. О. Карабін, Я. В. Лазур, В. В. Манзюк, В. М. Рошканюк. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 88 с.
14. Гавриличенко Є. В. Методичні засади проведення внутрішнього аудиту матеріально-виробничих запасів підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 27. С. 197–202.
15. Горінов П.В., Драпушко Р.Г. Волонтерська діяльність в Україні: соціально-правове дослідження. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2021. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/39498> (дата звернення 04.04.2025)
16. Данченко О.Б. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. Управління розвитком складних систем. 2020. № 44. - С. 20-26
17. Дворянин П. Висвітлення волонтерської діяльності в засобах масової інформації України (2014–2023 рр.). Актуальні питання гуманітарних наук. 2023. Вип. 65, т. 2. С. 18–25
18. Журавель Т.В., Лях Т.Л., Колосюк В.Ю., Пуха К.В., Янковець В.В. Менеджмент волонтерських програм: посібник для підготовки менеджерів волонтерських програм / За заг. ред. Т.І. Сила, Т.Л. Лях. Київ: ФОП Буря О.Д., 2020. 174 с.
19. Іванова Н. П. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Донецьк: ДонНУЕТ, 2021. 152 с.
20. Козиренко А.О. Принципи сучасного менеджменту / А.О. Козиренко, Г.М. Пазєєва // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної

наукової конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ).- Київ: Університет «КРОК», 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2628> (дата звернення 29.04.2025)

21. Кочин В.В. Організація волонтерської діяльності в Україні: парадокси легітимації та легалізації. Юридичний вісник «Ius Privatum». 2021. № 1–2. С. 43–62.

22. Липитчук О.В. Тенденції розвитку волонтерського руху в Україні. Scientific Paradigm in the Context of Technologies and Society Development. 2022. С. 180–188.

23. Матвійчук Л. Вплив факторів PEST-аналізу на формування маркетингової стратегії підприємства. Туризм та краєзнавство. 2023. № 1. С. 45–52.

24. Назарчук О. В. Механізми міжсекторальної взаємодії політичних еліт, державної влади та громадянського суспільства в Україні. Migration & Law. 2024. № 4(5). С. 10–18.

25. Павлюк Т. І. Оцінка розвитку волонтерської діяльності в Україні. Інвестиції: практика та досвід, 2024, № 7. С. 130-137

26. Пазєєва Г. М. Осколок Є. Управління логістичним каналом підприємств харчової промисловості. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 3 (71). С. 54–66.

27. Сай Д. В., Малиновська Н. Л. Потенціал волонтерської діяльності як складової соціальної безпеки України. Public Administration and Regional Development, №15, 2022, с.146–171

28. Скиба Ю. SWOT-аналіз як інструмент виявлення науково-педагогічного потенціалу українських університетів. Освітологічний дискурс. 2020. № 3(30). С. 87–103.

29. Соловій О.С. Волонтерська діяльність фармацевтичних фахівців та студентства в умовах військової агресії рф: магістерська робота. Львів: Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького, 2022. 65 с.

30. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.

31. Тесленко Т.В., Сазонець І.Л. Феномен волонтерства в Україні та вплив на його розвиток міжнародних організацій. Економічний вісник. 2021. № 2. С. 45–52.

32. Ханіна О.І. Становлення та складові державного регулювання волонтерської діяльності в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 24. С. 188–193.

33. Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. 2022. № 4(04). С. 25–31.

34. Благодійна організація «Благодійний фонд «СпівДія». Офіційний сайт. URL: <https://spivdiia.org.ua/> (дата звернення 15.04.2025)

35. Благодійна організація «Благодійний фонд «СпівДія». Цифрова платформа SpivDiia.Tech. URL: <https://spivdiia.tech> (дата звернення 18.04.2025)

36. Благодійна організація «СпівДія». Офіційна сторінка в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/spivdiia/> (дата звернення 18.04.2025)

37. Благодійна організація «СпівДія». Офіційна сторінка у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/spivdiia> (дата звернення 18.04.2025)

38. Благодійна організація «СпівДія». Офіційний Telegram-канал. URL: <https://t.me/spivdiia> (дата звернення 18.04.2025)

39. Благодійний фонд «МХП – Громаді». Річний нефінансовий звіт за 2022 рік. Київ, 2023. URL: <https://mhpgromadi.org.ua/> (дата звернення 17.04.2025)

40. Мотивація волонтерів та психологічні наслідки участі у волонтерській діяльності: звіт та рекомендації організаторам волонтерства. SWPS. Міністерство освіти і науки України. 2023. URL: https://swps.pl/images/DOKUMENTY/Zvit_ta_rekomendacii_organizatoram_volonterstva_ta_instrukcija_dlya_volonteriv.pdf (дата звернення 20.04.2025)

41. Спрощена фінансова звітність Благодійного фонду «СпівДія» за 2022, 2023, 2024 роки: Форма №1-мс, Форма №2-мс. – Київ: БФ «СпівДія», 2023–2025. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1QjzNTQ3ALuu-dfOzUE2XIDskVJeKfXOs> (дата звернення 15.04.2025)
42. Статут Благодійної організації «Благодійний фонд «СпівДія». Київ, 2023. 12 с.
43. Публічний звіт діяльності благодійного фонду «СпівДія» за 2024 р. Київ, 2025. 48 с.
44. Публічний річний звіт Благодійного фонду «СпівДія» за 2023 р. БФ «СпівДія», 2024. 47 с.
45. Araque L.Y. Volunteer Management in Non-Profit Organizations: Experience of Huellas Foundation in Medellín, Colombia. *Administrative Sciences*, 15(3), 77. 2025. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/77#:~:text=,Principle> (дата звернення 04.04.2025)
46. Hustinx L., Meijs L. Re-embedding volunteering: The normative appeal of the socially integrated volunteer. *Modernising Democracy: Associations and Associating in the 21st Century*. Palgrave Macmillan, 2021. P. 83–103.
47. International Committee of the Red Cross. Annual Report 2023: Ukraine Humanitarian Response and Financial Overview. Geneva: ICRC, 2024. 62 p.
48. Kennedy R. *Strategic Management*. Virginia Tech Publishing, 2020. 435 p.
49. Kravchenko O., Fedorov M. Development of volunteer activity in the system of social work in Ukraine. *Social Work and Education*, 11(3), P. 249–258
50. Lloyd R., Aho W. *The Four Functions of Management: An Essential Guide to Management Principles*. Fort Hays State University, 2020. 287 p.
51. Prince W., Piatak J. By the Volunteer, For the Volunteer: Volunteer Perspectives of Management Across Levels of Satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2022. Vol. 51(2). P. 365–385.
52. Sillah A. Volunteer Management and Motivation in Nonprofits. *Journal of Public Administration and Governance*. 2022. Vol. 12(1). P. 134–150.

53. Tang Y., Chen J., Wang C. (2022). Knowledge Mapping of Volunteer Motivation: A Bibliometric Analysis from 2000 to 2021. *Frontiers in Psychology*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/> (дата звернення 18.04.2025)

54. Tiltay M. A., Islek D. (2024). Volunteer Management in Nonprofit Organizations: A Bibliometric Analysis. *SAGE Open*. URL: <https://journals.sagepub.com/> (дата звернення 18.04.2025)

55. UNICEF. Ukraine Humanitarian Situation Report No. 47, 31 December 2024. URL: <https://www.unicef.org/media/167336/file/Ukraine-Humanitarian-SitRep-31-December-2024.pdf> (дата звернення 19.04.2025)

ДОДАТКИ

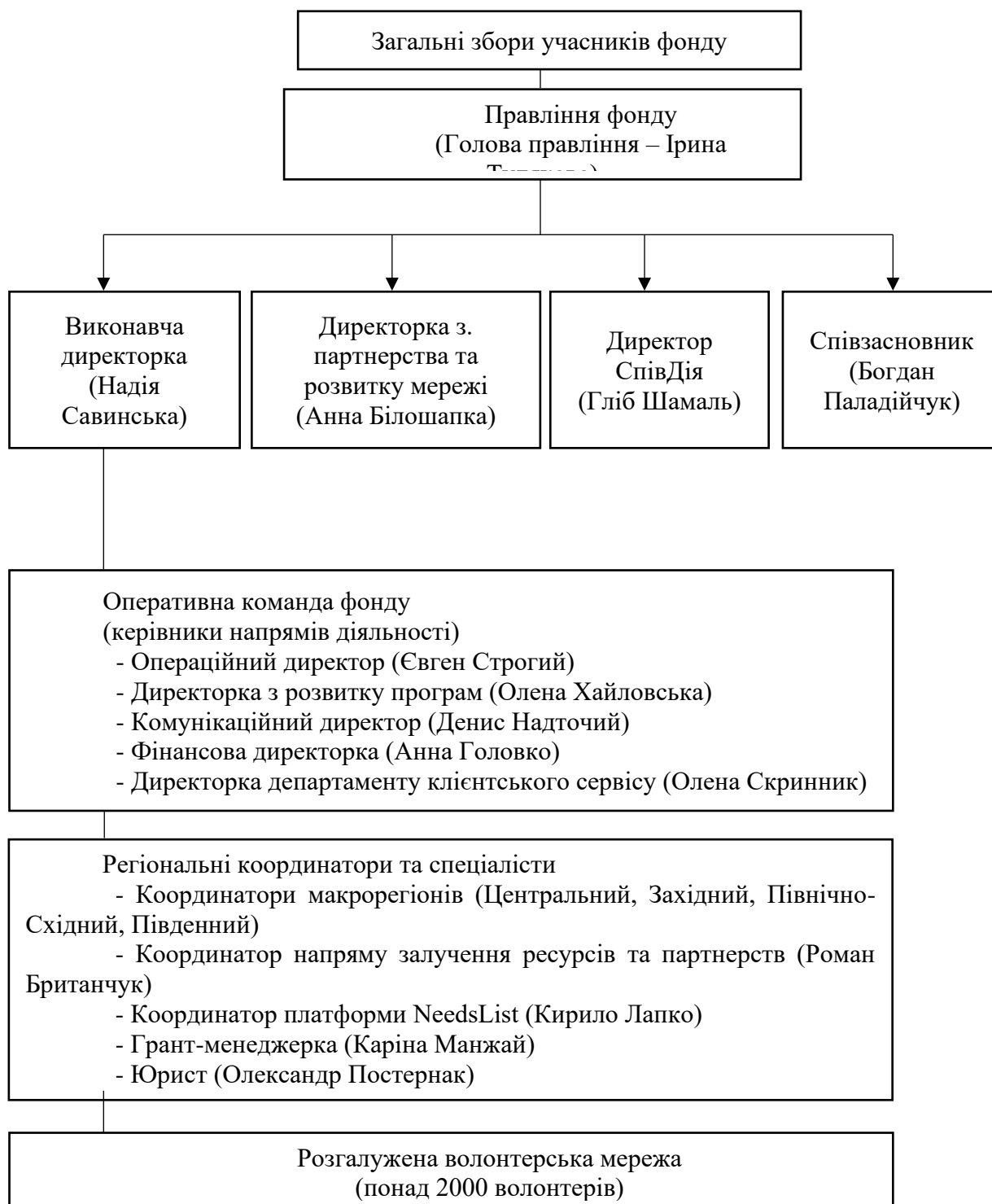
Додаток А

Стратегічні проекти та ключові ініціативи благодійного фонду «СпівДія»

№	Назва проекту / ініціативи	Основна мета та завдання проекту	Цільова аудиторія	Географія реалізації
1	SpivDiia Hub	Створення регіональних логістичних центрів для надання гуманітарної допомоги населенню та координації волонтерів	Внутрішньо переміщені особи, постраждалі від війни, соціально вразливі групи населення	Уся територія України (обласні центри)
2	SpivDiia Tech	Цифрова платформа для збору інформації, координації гуманітарних потреб і управління ресурсами	Волонтери, громадські організації, органи місцевого самоврядування	Національний рівень (онлайн)
3	SpivDiia Діти	Психосоціальна підтримка, організація дозвілля, освітніх заходів для дітей, які постраждали внаслідок воєнних дій	Діти та підлітки із сімей ВПО, постраждалі громади	Регіони, що зазнали значних руйнувань і переміщення населення
4	SpivDiia Бізнес	Підтримка та консультації для малого та середнього бізнесу, що постраждав від війни	Підприємці, представники малого та середнього бізнесу	Центральні та Східні регіони України
5	SpivDiia Психологічна підтримка	Надання психологічної допомоги постраждалим від війни громадянам, організація роботи психологів і терапевтів	ВПО, родини військовослужбовців, цивільні постраждалі	Вся Україна (онлайн та офлайн консультації у великих містах)
6	NeedsList платформа	Цифровий інструмент координації допомоги та збору потреб постраждалих громад та організацій	Організації, громади, волонтери, які надають і отримують гуманітарну допомогу	Національний рівень (онлайн)

Джерело: створено автором на основі [34]

Організаційна структура благодійного фонду «СпівДія»



Джерело: створено автором на основі [42]

Додаток В

Фінансова звітність благодійного фонду СпівДія за 2024 р.

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ "БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "СПІВДІЯ"	за ЄДРПОУ	2025	01 01
Територія <u>Солом'янський район м.Києва</u>	за КАТОТТГ ¹	44705697	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Благодійна організація</u>	за КОПФГ	UA80000000009807	
Вид економічної діяльності <u>Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у.</u>	за КВЕД	93	
Середня кількість працівників, осіб <u>2</u>		845	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		88.99	
Адреса, телефон <u>проспект Відрадний, буд. 24/93, кв. 56, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ, М.КИЇВ обл., 03061, УКРАЇНА</u>			

на 31 грудня 2024 р. **1. Баланс на** **Форма № 1-мс** Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	2 414,3	2 806,4
первісна вартість	1011	3 226,6	4 726,5
знос	1012	(812,3)	(1 920,1)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 414,3	2 806,4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 332,9	919,9
Поточна дебіторська заборгованість	1155	7,4	95,2
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 484,4	11 673,6
Інші оборотні активи	1190	3 058,0	2 261,3
Усього за розділом II	1195	15 882,7	14 950,0
Баланс	1300	18 297,0	17 756,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	-
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	2 733,2	2 219,4
розрахунками з бюджетом	1620	4,7	0,9
розрахунками зі страхування	1625	16,2	7,6
розрахунками з оплати праці	1630	110,6	26,5
Інші поточні зобов'язання	1690	7 274,0	3 828,4
Усього за розділом III	1695	10 138,7	6 082,8
Баланс	1900	18 297,0	17 756,4

Продовження додатку В

2. Звіт про фінансові результати за _____ Рік 2024

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші доходи	2160	215 977,1	240 455,5
Разом доходи (2000 +2160)	2280	215 977,1	240 455,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші витрати	2165	(215 977,1)	(240 455,5)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(215 977,1)	(240 455,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	-	-

Керівник

(підпис)

Савинська Надія Олександрівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Фінансова звітність благодійного фонду СпівДія за 2023 р.

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ "БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "СПІВДІЯ"	Дата(рік,місяць,число)	2024	01	01
Територія	М.КИЇВ	за ЄДРПОУ	44705697		
Організаційно-правова форма господарювання	Благодійна організація	за КАТОТТГ 1	UA80000000000980793		
Вид економічної діяльності	Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у.	за КОПФГ	845		
Середня кількість працівників, осіб	1	за КВЕД	88.99		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	проспект Відрадний, буд. 24/93, кв. 56, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ, М.КИЇВ обл., 03061, УКРАЇНА				

1. Баланс на 31 грудня 2023 р. Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	1 864,0	2 414,3
первісна вартість	1011	1 892,5	3 226,6
знос	1012	(28,5)	(812,3)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 864,0	2 414,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	106 852,0	8 332,9
Поточна дебіторська заборгованість	1155	-	7,4
Гроші та їх еквіваленти	1165	18 577,7	4 484,4
Інші оборотні активи	1190	3 880,4	3 058,0
Усього за розділом II	1195	129 310,1	15 882,7
Баланс	1300	131 174,1	18 297,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	-
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	2 926,0	2 733,2
розрахунками з бюджетом	1620	114,4	4,7
розрахунками зі страхування	1625	144,3	16,2
розрахунками з оплати праці	1630	547,5	110,6
Інші поточні зобов'язання	1690	1 752,5	7 274,0
Усього за розділом III	1695	5 484,7	10 138,7
Баланс	1900	131 174,1	18 297,0

Продовження додатку Г

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2023Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші доходи	2160	240 455,5	86 150,4
Разом доходи (2000 +2160)	2280	240 455,5	86 150,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші витрати	2165	(240 455,5)	(86 150,4)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(240 455,5)	(86 150,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	-	-

Керівник

(підпис)

Савинська Надія Олександрівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)_____
(ініціали, прізвище)¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Фінансова звітність благодійного фонду СпівДія за 2022 р.

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ "БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "СПІВДІЯ"	Дата(рік,місяць,число)	2023	01	01
Територія	М.КИЇВ	за ЄДРПОУ	44705697		
Організаційно-правова форма господарювання	Благодійна організація	за КАТОТТГ ¹	UA80000000000980793		
Вид економічної діяльності	Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у.	за КОПФГ	845		
Середня кількість працівників, осіб	1	за КВЕД	88.99		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	проспект Відрадний, буд. 24/93, кв. 56, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ, М.КИЇВ обл., 03061, УКРАЇНА		0937731716		

на **1. Баланс на** **31 грудня 2022** р. **Форма № 1-мс** Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	-	1 864,0
первісна вартість	1011	-	1 892,5
знос	1012	(-)	(28,5)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	1 864,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	106 852,0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	18 577,7
Інші оборотні активи	1190	-	3 880,4
Усього за розділом II	1195	-	129 310,1
Баланс	1300	-	131 174,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	-
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	-	2 926,0
розрахунками з бюджетом	1620	-	114,4
розрахунками зі страхування	1625	-	144,3
розрахунками з оплати праці	1630	-	547,5
Інші поточні зобов'язання	1690	-	1 752,5
Усього за розділом III	1695	-	5 484,7
Баланс	1900	-	131 174,1

Продовження додатку Д

2. Звіт про фінансові результати за _____ Рік 2022

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші доходи	2160	86 150,4	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	86 150,4	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші витрати	2165	(86 150,4)	(-)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(86 150,4)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	-	-

Керівник

(підпис)

ТУЛЯКОВА ІРИНА СЕРГІЇВНА

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Оцінка ефективності управлінських інструментів у діяльності БФ «СпівДія»

№	Напрямок удосконалення	Запропонований інструмент	Очікуваний результат	Вплив на діяльність фонду
1	Масштабування ініціатив	Модель типового хабу	Скорочення часу запуску, стандартизація процесів	Розширення географії та посилення присутності
2	Внутрішнє управління	Модель «координатор + адміністратор»	Зниження навантаження, чіткий поділ функцій	Стабільність роботи хабів, покращення управління
3	Людський капітал	Індивідуальні траєкторії волонтерів, менторство	Зменшення ротації, професіоналізація	Створення кадрового резерву, зростання мотивації
4	Партнерська взаємодія	Партнерські кластери, меморандуми, цифрова карта	Узгодженість дій, синергія з іншими організаціями	Оптимізація ресурсів, довготривала співпраця
5	Операційна якість	Впровадження SOP та цифрових інструментів	Уніфікація процедур, прозорість звітності	Зниження ризику помилок, підвищення підконтрольності
6	Інституційна стійкість	Кадровий резерв, освітні програми, IT-інфраструктура	Самодостатність, стійкість до зовнішніх викликів	Стратегічний розвиток, масштабування без втрат якості

Джерело: створено автором самостійно