

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Управління розвитком міжсекторального партнерства у сфері
надання соціальних послуг незахищеним верствам населення»**

**Виконав: здобувач 4-го курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»**

Тарас БЛЮКІНЬ

Керівник: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА

**Рецензент: завідувач кафедри, д.е.н.,
професор Ольга КІБІК**

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖСЕКТОРАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	7
1.1.Сутність, зміст і значення міжсекторального партнерства в соціальній сфері.....	6
1.2.Основні підходи до управління розвитком міжсекторального партнерства у системі соціального захисту населення	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ МІЖСЕКТОРАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ «МІЖНАРОДНА ДОПОМОГА „ДОБРИЙ САМАРЯНИН“»)	28
2.1. Загальна характеристика системи надання соціальних послуг незахищеним верствам населення в організації.....	28
2.2. Аналіз системи міжсекторального партнерства	41
2.3. Оцінка ефективності та виявлення проблем розвитку міжсекторального партнерства у сфері соціального захисту населення.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖСЕКТОРАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ	56
3.1. Розробка заходів щодо покращення міжсекторального партнерства.....	56
3.2. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів з розвитку міжсекторального партнерства	64
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою підвищення ефективності системи соціального захисту населення в умовах воєнного стану, демографічних викликів та активної цифровізації суспільних процесів. Сучасна Україна переживає суттєве зростання потреб незахищених верств населення, зокрема пенсіонерів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб. Жодна державна структура не може самотійно забезпечити повний спектр якісних соціальних послуг. Через це міжсекторальне партнерство державних органів, бізнесу та громадського сектору перетворюється на стратегічний інструмент підтримки стійкості соціальної сфери. Розвиток ефективного управління таким партнерством відкриває для благодійних організацій важливі можливості суттєвого покращення доступності, адресності та оперативності надання соціальних послуг незахищеним верствам населення.

Аналіз останніх досліджень і наукових праць свідчить про активне вивчення питань міжсекторальної взаємодії в соціальній сфері. Назарчук О. М. розкриває сутність та еволюцію парадигми міжсекторального партнерства в сучасних умовах. Сирота І. М. і Гудзь А. О. акцентують увагу на правових засадах та принципах солідарності в соціальному забезпеченні. Длутнопольський О. та Рудик Ю. аналізують проблеми функціонування пенсійної системи під час війни. Юрченко О. досліджує інклюзивну та цифрову трансформацію пенсійної системи. Нечипорук Л. розглядає особливості міжсекторної взаємодії у наданні соціальних послуг в умовах воєнного стану. Опалюк Т. Л., Драгомирецька Н. М. та Суворов В. П. висвітлюють різні підходи до управління партнерством та європейський досвід.

Водночас наукова література приділяє недостатньо уваги практичним механізмам управління розвитком міжсекторального партнерства з урахуванням воєнних реалій, цифрової трансформації та регіональних особливостей. Існує брак конкретних пропозицій щодо подолання бар'єрів взаємодії між державним,

приватним і громадським секторами, оцінки ефективності наявних практик та обґрунтування комплексних заходів удосконалення. Саме ця прогалина визначає необхідність подальшого дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в систематизації теоретичних основ та розробки напрямів удосконалення управління розвитком міжсекторального партнерства у сфері надання соціальних послуг незахищеним верствам населення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність, зміст і значення міжсекторального партнерства у сфері надання соціальних послуг;
- проаналізувати основні підходи до управління розвитком міжсекторального партнерства у системі соціального захисту населення;
- охарактеризувати систему надання соціальних послуг незахищеним верствам населення в досліджуваній організації;
- здійснити аналіз системи міжсекторального партнерства у сфері соціального захисту населення;
- оцінити ефективність та визначити проблеми розвитку міжсекторального партнерства у сфері соціального захисту населення; – розробити заходи щодо удосконалення управління розвитком міжсекторального партнерства у сфері надання соціальних послуг;
- оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів з розвитку міжсекторального партнерства.

Об'єктом дослідження виступає процес управління розвитком міжсекторального партнерства у сфері надання соціальних послуг незахищеним верствам населення.

Предметом дослідження є інструменти управління розвитком міжсекторального партнерства в діяльності благодійних організацій.

Методи дослідження включають теоретичні (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація) для вивчення теоретичних основ партнерства; емпіричні (аналіз нормативно-правової бази, звітності організації, статистичних

даних) при дослідженні практичного стану; табличні та графічні методи для візуалізації результатів; методи моделювання та експертних оцінок при розробці пропозицій.

Практична значимість результатів дослідження полягає в розробці конкретних заходів щодо удосконалення управління міжсекторальним партнерством. Отримані рекомендації можуть бути використані керівництвом Благодійного фонду «Міжнародна допомога «Добрий Самарянин»», територіальними управліннями Пенсійного фонду України, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та іншими суб'єктами соціальної сфери для підвищення якості соціальних послуг, оптимізації ресурсів та посилення стійкості системи соціального захисту.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖСЕКТОРАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність, зміст і значення міжсекторального партнерства в соціальній сфері

Наукове розуміння того, як взаємодіють різні структури суспільства, пройшло довгий шлях від простої допомоги до складних управлінських моделей. Традиційно вважалося, що соціальна підтримка – виключно обов'язок державних органів. Проте сучасні виклики довели, що жодна структура не здатна самотійно закрити всі потреби громадян. Термін «міжсекторальне партнерство» сьогодні розглядається як інструмент спільного створення суспільних благ. Назарчук О. М. зазначає, що така взаємодія базується на усвідомленій вигоді та об'єднанні зусиль влади, бізнесу й активної громади [33].

Дослідники часто дискутують щодо природи даних відносин. Вітчизняна школа управління, яку представляють Сирота І. М. та Гудзь А. О., робить акцент на правових засадах та солідарності суб'єктів [42]. Вони розглядають партнерство як спосіб реалізації принципів права соціального забезпечення в складних умовах. Водночас іноземна думка, зокрема концепція Саламона Л., пропонує дивитися на це через теорію «неспроможності секторів». За даною логікою, держава має бюрократичні обмеження, ринок не зацікавлений у безкоштовних послугах, а громадський сектор має обмежені ресурси. Тільки їхній союз дозволяє виробити якісне суспільне благо.

Для порівняння основних наукових парадигм доцільно систематизувати погляди науковців. Узагальнення різних підходів до розуміння поняття представлено нижче в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до розуміння міжсекторальної взаємодії

Підхід	Основна характеристика	Представники
Інституційний	Розгляд партнерства як сукупності сталих норм, законів та організаційних форм.	Назарчук О. М. Рудик О.
Ресурсний	Акцент на обміні фінансами, кадрами та інформацією між сторонами.	Драгомирецька Н. М.
Сервісний	Орієнтація на кінцевий результат – якість та доступність соціальної послуги.	Дубич К. В. Опалюк Т. Л.
Цифровий	Використання ІТ-платформ як середовища для координації зусиль.	Бречко О. В. Юрченко О.

Джерело: складено автором на основі [6; 14; 15; 33; 35; 42; 48]

Важливим етапом еволюції стало розуміння партнерства не як одноразової акції, а як постійного процесу. Назарчук О. доводить, що сьогодні ми спостерігаємо перехід від простої координації до глибокої інтеграції інтересів [33]. Таке бачення дозволяє будувати стійкі моделі, які витримують зовнішні шоки. Логіку розвитку наукової думки від класичних моделей до сучасних інклюзивних систем відображає рисунок 1.1.

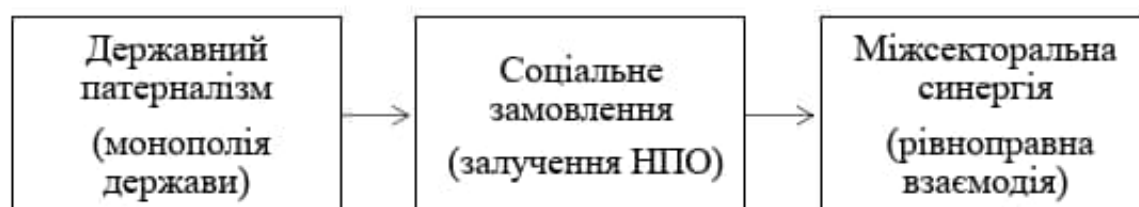


Рис. 1.1. Етапи еволюції парадигми міжсекторального партнерства

Джерело: складено автором на основі [6; 33]

Соціальні послуги мають особливу природу, оскільки вони спрямовані на підтримку людської гідності. Об'єктом взаємодії вони стають тоді, коли державний апарат не встигає реагувати на раптові зміни. Нечипорук Л. підкреслює, що в умовах війни потреби людей стають значно гострішими та різноманітнішими [34, с. 66]. На перший план виходить не просто виплата коштів, а психологічна підтримка, житло та адаптація.

Особливе місце в даній системі посідають внутрішньо переміщені особи та люди похилого віку. Колосок А. та Буднік С. вказують, що захист ВПО вимагає миттєвої координації між місцевою владою та міжнародними фондами [21, с. 99]. Старіння населення також створює тиск на систему. Теслюк Р. зазначає, що вразливість літніх людей зростає через руйнування звичних зв'язків, що вимагає нових стратегій надання допомоги [45, с. 3].

Розглянемо детальніше риси соціальних послуг, що роблять їх складним об'єктом для управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристики соціальних послуг у системі міжсекторальної взаємодії

Характеристика	Опис впливу на партнерство
Нематеріальність	Результат складно виміряти лише цифрами, потрібна якісна оцінка.
Адресність	Послуга має бути пристосована під конкретну вразливу групу.
Терміновість	Під час кризи затримка надання допомоги може мати фатальні наслідки.
Комплексність	Поєднання медичних, юридичних та побутових аспектів допомоги.

Джерело: складено автором на основі [15; 20; 34; 35]

Потреби вразливих груп в умовах воєнного стану постійно трансформуються. З'являється запит на цифровізацію процесів. Юрченко О. зазначає, що інклюзивна трансформація пенсійної системи дозволяє отримувати послуги навіть у зонах ризику [47, с. 4], що змінює роль Пенсійного фонду України, роблячи його активним учасником цифрового партнерства з

Мінцифрою [30]. Процес формування пакету послуг під впливом кризових факторів представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Вплив кризових факторів на трансформацію соціальних послуг

Джерело: складено автором на основі [30; 34]

Значення такого підходу полягає у гнучкості. Якщо державна установа обмежена суворим регламентом, то громадський сектор може діяти оперативніше. Спільна робота дозволяє нівелювати ризики, про які згадують Длугопольський О. та Рудик Ю., аналізуючи функціонування пенсійної системи під час війни [13]. Таким чином, об'єктом управління стає не просто послуга, а весь шлях її доведення до людини.

Управління розвитком партнерства потребує чіткого розуміння того, які саме ресурси сторони вкладають у спільну справу. Полякова Ю., Степанов А. та Дубіль Т. наголошують, що інноваційність співпраці проявляється саме у вмінні комбінувати різні види активів [37]. За ступенем формалізації відносини можуть бути як жорстко закріпленими в законах, так і базуватися на меморандумах. Суворов В. П. зазначає, що для трансформаційних умов найбільш дієвими є гнучкі мережеві структури на місцевому рівні [44].

Систематизацію основних форм взаємодії за типами ресурсного обміну наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація форм міжсекторального партнерства за типами ресурсів

Тип ресурсного обміну	Основні інструменти та прояви
Фінансовий	Соціальне замовлення, спільне фінансування проектів, гранти.
Інтелектуальний	Експертні консультації, розробка методик, навчання персоналу.
Інфраструктурний	Надання приміщень, техніки, логістична підтримка громад.
Цифровий	Обмін даними через державні реєстри, спільні цифрові сервіси.

Джерело: складено автором на основі [27; 35; 41; 47]

Ресурсний обмін відбувається у обидві сторони. Держава надає стабільну базу даних та легітимність, а громадський сектор додає до цього адресний підхід та волонтерську енергію. Таку модель взаємного підсилення зображено на рисунку 1.3.

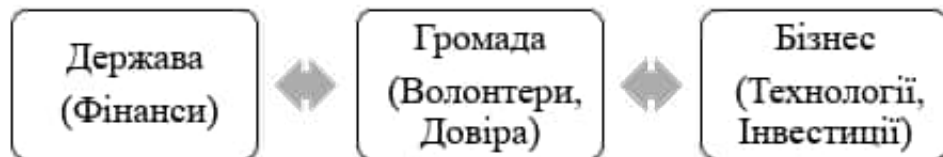


Рис. 1.3. Модель ресурсного обміну в міжсекторальному партнерстві

Джерело: складено автором на основі [14; 40]

Стабільність системи соціального захисту в Україні сьогодні тримається на здатності швидко адаптуватися. Майстренко К. М. та Панасюк В. І. вказують, що публічно-громадське партнерство дозволяє розширити спектр послуг без значного навантаження на бюджет [25]. Юрченко О. підкреслює, що цифрова трансформація стає фактором стабільності, оскільки забезпечує безперервність надання послуг [47].

Основні показники соціального ефекту від партнерських моделей систематизовано в таблиці 1.4).

Таблиця 1.4

Ефекти міжсекторальної взаємодії для стабільності соціальної сфери

Рівень ефекту	Характеристика позитивних зрушень
Соціальний	Кращий захист ВПО та пенсіонерів через адресність допомоги.
Економічний	Економія бюджетних коштів через залучення приватних ресурсів.
Управлінський	Підвищення швидкості прийняття рішень та цифровізація.
Інституційний	Формування довіри між громадянином та державними органами.

Джерело: складено автором на основі [3; 21; 30; 42]

Для держави таке партнерство виступає як запобіжник від зупинки системи у важкі моменти. Нагайчук Н. та її колеги зазначають, що в умовах воєнної реальності децентралізація відповідальності стала фундаментом для виживання соціальної сфери [19]. Механізм впливу партнерства на стійкість захисту показано на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Механізм впливу партнерства на стійкість соціального захисту

Джерело: складено автором на основі [12; 26]

Сучасна теорія міжсекторальної взаємодії перебуває на етапі активного переосмислення ролі держави та приватного сектору в управлінні соціальними процесами. Будь-яка співпраця структур, що мають різну правову природу, організаційну культуру та цільові орієнтири, неминуче породжує певні тертя. Дані протиріччя не є випадковими, вони закладені в самій суті функціонування публічного та приватного секторів. Державні органи працюють у межах

жорсткої нормативної бази, де кожен крок регламентований законом. Суворов В. П. цілком справедливо зазначає, що така бюрократична стійкість важлива для забезпечення стабільності та передбачуваності виплат, проте вона часто стає бар'єром для впровадження оперативних інновацій [44].

З іншого боку, неурядові організації (НУО) та волонтерські об'єднання демонструють надзвичайно високу мобільність. Вони здатні реагувати на потреби людини тут і зараз, не чекаючи на внесення змін до бюджетних кодексів чи постанов уряду. Однак такій гнучкості часто бракує системності, фінансової сталості та широкого інституційного охоплення. Дискусія в наукових колах точиться навколо того, як поєднати ці два кардинально різні підходи, не зруйнувавши фундамент державних гарантій.

Смирнова І. та Хачікян С. акцентують увагу на ризиках, що виникають при передачі основних соціальних функцій приватним суб'єктам, особливо коли йдеться про таку чутливу сферу, як пенсійне забезпечення [43]. Основне побоювання науковців полягає в тому, що приватний сектор за своєю природою орієнтований на ефективність та мінімізацію витрат, що може вступити в конфлікт із принципом загальної доступності соціальних благ. Водночас надмірна державна опіка (патерналізм) пригнічує приватну ініціативу та робить систему негнучкою перед лицем глобальних криз.

Аналіз суперечностей дозволяє виділити кілька рівнів конфлікту інтересів. Перший рівень – це регуляторний конфлікт. Для держави головним є буква закону, для громадського сектору – результат допомоги конкретній людині. Другий рівень – часовий. Бюрократичні цикли прийняття рішень вимірюються місяцями, тоді як соціальні кризи вимагають рішень за лічені години. Третій рівень – ресурсний. Держава володіє масштабними, але інертними ресурсами, а НПО – обмеженими, проте високопродуктивними інструментами.

Процес пошуку компромісу між даними підходами є тривалим і складним. Він передбачає створення спеціальних майданчиків для комунікації, де сторони можуть узгодити свої позиції. Даний шлях до синергії представлено на рисунку 1.5.

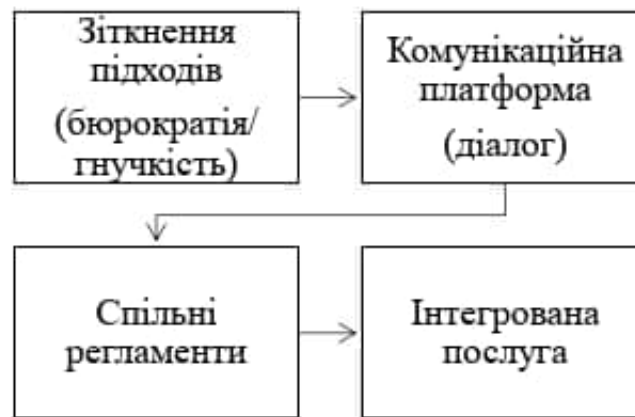


Рис.1.5. Шлях від конфлікту інтересів до партнерської синергії

Джерело: складено автором на основі [9; 37]

Наведений алгоритм демонструє, що інтегрована послуга з'являється лише тоді, коли бюрократія погоджується на певні послаблення регламентів, а громадський сектор приймає стандарти звітності та відповідальності. Полякова Ю. та співавтори зазначають, що саме на етапі "спільних регламентів" виникає найбільше труднощів, оскільки державний службовець часто боїться вийти за межі звичних інструкцій [37].

Ще один вагомий дискусійний момент стосується стрімкої цифровізації соціальної сфери. Хоча благодійни фонди активно впроваджують сучасні цифрові сервіси, мобільні додатки та електронні кабінети [30], Хлівнюк Т. П. попереджає про небезпеку виникнення цифрового розриву для літніх людей та інших вразливих груп [47]. Технологічний прогрес, покликаний спростити життя, може стати стіною для тих, хто не має навичок користування гаджетами або доступу до швидкісного інтернету.

Дана проблема вимагає від партнерів – бізнесу та громадських організацій – додаткових зусиль. Мова йде про створення мережі "цифрових амбасадорів" або соціальних хабів, де людину не просто проконсультують, а й навчать користуватися новими інструментами. У цьому контексті партнерство набуває нового змісту: держава створює інфраструктуру (сервіс "Дія"), а партнери забезпечують "останню милю" – допомагають людині скористатися цим сервісом.

Особливої гостроти дискусія набуває в умовах воєнного стану. Криза змушує державні структури ставати гнучкішими, делегуючи частину повноважень місцевим громадам та волонтерам. Нагайчук Н. та її колеги зазначають, що війна стала каталізатором, який змусив бюрократію працювати в режимі «стартапу» [31]. Проте після подолання гострої фази кризи часто спостерігається зворотний процес – спроба держави повернути собі повний контроль, що знову провокує конфлікт із вільним громадським сектором.

Для більш наочного розуміння природи таких розбіжностей доцільно порівняти основні параметри обох сторін взаємодії, що дозволяє побачити, де саме закладено потенціал для співпраці, а де – зони ризику. Порівняльну характеристику підходів представлено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз функціональних особливостей суб'єктів партнерства

Параметр порівняння	Державний сектор	Неурядові організації та бізнес	Прояв суперечності
1	2	3	4
Основа діяльності	Нормативно-правовий акт, бюджетний регламент.	Місія організації, запит благодійника, бізнес-план.	Конфлікт між формальним правом та реальною потребою.
Швидкість змін	Низька, через інертність законодавчої процедури.	Висока, завдяки децентралізованому управлінню.	Складнощі у синхронізації спільних проектів.
Рівень відповідальності	Повна перед державою, фінансовий контроль з боку аудитів.	Репутаційна перед донорами та громадою.	Різні критерії оцінки успішності проекту.
Охоплення аудиторії	Максимальне (всі громадяни відповідної категорії).	Локальне або вибіркоче (конкретні громади чи групи).	Ризик нерівномірного розподілу допомоги.

Джерело: складено автором на основі [40; 41; 44]

Дискусії щодо «ідеальної моделі» взаємодії тривають. Одні вчені наполягають на посиленні контрольної ролі держави, інші – на максимальній лібералізації ринку соціальних послуг. Проте практика доводить, що найбільш стійкими є змішані моделі. У них держава виступає «архітектором» правил гри та гарантом фінансового мінімуму, а недержавний сектор – «дизайнером» та виконавцем індивідуальних рішень.

Важливим аспектом є також етичний вимір партнерства. Коли бізнес долучається до виконання державних функцій, виникає питання соціальної відповідальності. Чи не перетвориться допомога вразливим верствам на звичайний піар-інструмент? Відповідь на це питання лежить у площині прозорості та суспільного контролю. Цифровізація, про яку згадував Хлівнюк Т. П., тут відіграє позитивну роль, оскільки дозволяє зробити кожен витрачений грам ресурсів видимим для громади [47].

Підсумовуючи аналіз дискусійних аспектів, можна стверджувати, що суперечності між бюрократичною стійкістю та гнучкістю є природним двигуном розвитку системи соціального захисту. Без стійкості система розвалиться, без гнучкості – зачерствіє і перестане відповідати потребам реальних людей. Завданням сучасного менеджменту в соціальній сфері є не знищення цих суперечностей, а перетворення їх на конструктивний діалог. Тільки через визнання відмінностей та пошук точок дотику можна побудувати систему, яка буде водночас надійною як скеля та пластичною як живий організм.

Узагальнюючи теоретичні засади, можна стверджувати, що міжсекторальне партнерство сьогодні трансформувалося у складну багаторівневу систему управління. Воно більше не сприймається як просто допомога державі з боку громадськості, а являється повноцінною стратегією, де кожен учасник бере на себе частину спільної відповідальності за якість життя населення.

Сутність партнерства полягає у створенні гнучкої мережі, яка об'єднує ресурси держави, громади та бізнесу, що закладає міцний фундамент для стабільності системи соціального захисту в умовах воєнної реальності та

цифрових трансформацій. Паритетність інтересів та спільна відповідальність стають гарантами того, що кожна людина отримає необхідну підтримку вчасно та в повному обсязі.

Отже, міжсекторальне партнерство є сучасним стратегічним інструментом вирішення складних соціальних проблем, які держава не здатна закрити самотійно. Воно базується на об'єднанні ресурсів, компетенцій та інтересів державного, приватного та громадського секторів для створення якісних соціальних послуг. У соціальній сфері таке партнерство особливо важливе через нематеріальність, адресність та терміновість послуг, особливо в умовах війни, старіння населення та цифрової трансформації. Аналіз наукових підходів показав еволюцію від простої координації до глибокої інтеграції інтересів та мережових моделей взаємодії. Водночас партнерство супроводжується природними суперечностями між бюрократичною стабільністю держави та гнучкістю громадського й приватного секторів.

1.2. Основні підходи до управління розвитком міжсекторального партнерства у системі соціального захисту населення

Управління соціальною сферою сьогодні вимагає відмови від старих лінійних методів. Сучасний погляд базується на розумінні того, що захист населення – складна система, де кожен елемент залежить від іншого. Системний підхід дозволяє бачити партнерство не просто як набір випадкових проектів, а як цілісну структуру. Назарчук О. М. доводить, що ефективність управління залежить від того, наскільки злагоджено працюють державні інституції разом із приватним сектором [33]. Коли ми говоримо про системність, мова йде про єдині правила гри для всіх учасників.

Інституційний підхід доповнює це бачення, зосереджуючись на "правилах гри" – законах, нормах та традиціях. Назарчук О. М. підкреслює, що інституційне

середовище визначає межі дозволеного для бізнесу та НУО у соціальній сфері [33]. Без міцного правового фундаменту будь-яке партнерство залишиться на рівні особистих домовленостей, що несе великі ризики для стабільності системи. Сирота І. М. зазначає, що правові норми мають не лише обмежувати, а й стимулювати суб'єктів до співпраці [42].

Порівняльну характеристику даних фундаментальних підходів можна побачити у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняння системного та інституційного підходів до управління
партнерством

Параметр порівняння	Системний підхід	Інституційний підхід
Об'єкт уваги	Взаємозв'язки між суб'єктами та цілісність системи.	Норми, закони, регламенти та правила взаємодії.
Мета управління	Забезпечення стійкості та збалансованості системи.	Створення сприятливого правового та етичного поля.
Інструменти	Координація, ресурсний обмін, зворотний зв'язок.	Законодавчі акти, договори, стандарти послуг.

Джерело: складено автором на основі [33; 42; 40; 44]

Організаційний механізм управління в межах даних підходів працює як чітка послідовність дій. Важливо, щоб держава не просто диктувала умови, а створювала умови для самоорганізації партнерів. Логіку функціонування такого механізму відображає рисунок 1.6.



Рис. 1.6. Структура організаційного механізму міжсекторального управління

Джерело: складено автором на основі [40; 44]

Досвід європейських країн демонструє різні шляхи розвитку соціальної солідарності. У Німеччині, наприклад, діє принцип субсидіарності. Держава передає виконання соціальних функцій благодійним організаціям, зберігаючи за собою роль головного фінансиста та контролера. Польща активно розвиває ринок соціальних послуг через механізми соціального замовлення, де НУО змагаються за право надавати допомогу вразливим верствам.

Швеція пропонує модель глибокої інтеграції, де високі податки забезпечують широкий спектр державних послуг, проте управління багатьма сервісами децентралізовано. Суворов В. П. зазначає, що для України адаптація таких моделей можлива лише за умови врахування місцевої специфіки та рівня довіри в суспільстві [44].

Особливості європейських моделей управління партнерством систематизовано нижче (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристика європейських моделей соціального партнерства

Країна	Типова модель	Основна особливість управління	Можливість адаптації в Україні
Німеччина	Корпоративна (Субсидіарна)	Пріоритет церковних та громадських організацій над державними.	Висока, через розвиток волонтерства.
Польща	Ринково-соціальна	Широке використання тендерів на соціальні послуги.	Актуальна для місцевих громад.
Швеція	Соціал-демократична	Жорсткі стандарти якості при партнерстві з приватними операторами.	Потребує потужного контролю.

Джерело: складено автором на основі [13; 43; 44]

Залучення іноземного досвіду не має бути сліпим копіюванням. Важливо брати лише ті елементи, які підсилюють нашу систему. Наприклад, досвід цифровізації послуг у країнах Балтії є надзвичайно корисним для реформування Пенсійного фонду України. Юрченко О. підкреслює, що інклюзивність соціальної системи починається з її доступності через гаджети [47]. Спільні риси успішних зарубіжних мереж управління подано на рисунку 1.7.



Рис. 1.7. Чинники успіху зарубіжних партнерських мереж

Джерело: складено автором на основі [37; 47]

Така побудова системи дозволяє не просто "роздавати кошти", а створювати конкурентне середовище, де виграє кінцевий споживач послуги. Для України це означає необхідність переходу від прямого фінансування установ до принципу «гроші йдуть за людиною».

Вимірювання успіху в управлінні партнерством є складним завданням, оскільки соціальний результат не завжди можна перерахувати у грошові одиниці. Традиційні підходи часто фокусуються на витратних показниках, проте сучасна методологія вимагає оцінки реального впливу на життя людей. Драгомирецька Н. М. зазначає, що ефективність управління міжсекторальними зв'язками слід розглядати через призму синергетичного ефекту, коли спільний результат перевищує суму зусиль окремих сторін [14].

Для побудови якісної системи моніторингу науковці пропонують використовувати збалансовану систему показників (KPI). Опалюк Т. Л. наголошує, що показники мають бути розділені на кількісні, які легко виміряти статистикою, та якісні, що відображають рівень задоволеності клієнтів та довіри між партнерами [35]. Тільки поєднання цих двох груп дозволяє отримати об'єктивну картину розвитку відносин.

Основні групи показників для оцінки управління партнерством систематизовано у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Система KPI для оцінювання ефективності міжсекторального управління

Група показників	Конкретні індикатори (KPI)	Метод збору даних
1	2	3
Ресурсні	Обсяг залучених позабюджетних коштів; кількість залучених волонтерів.	Звітність організацій, фінансовий аудит.
Процесні	Кількість спільних проектів; швидкість надання послуги громадянину.	Моніторинг регламентів, IT-метрики.
Результативні	Відсоток розв'язаних соціальних проблем; рівень інклюзивності послуг.	Соціологічні опитування, аналіз баз даних.
Комунікаційні	Індекс довіри між партнерами; відсутність судових спорів.	Анкетування стейкхолдерів, експертні оцінки.

Джерело: складено автором на основі [33; 40; 41; 47]

Методичний підхід до оцінки має бути динамічним. Важливо не просто фіксувати стан на сьогодні, а бачити тенденцію розвитку партнерської мережі. Логіку процесу оцінювання можна представити як замкнений цикл (рис. 1.8).

Сьогодні управління партнерством неможливе без використання сучасних технологій. Мережевий підхід передбачає, що координація між бізнесом та НУО відбувається не через паперові листи, а через єдиний інформаційний простір. Бречко О. В. доводить, що електронні платформи стають фундаментом для нової моделі соціального менеджменту, де дані передаються миттєво [6].

Пенсійний фонд України є одним із лідерів у цьому напрямку. Завдяки інтеграції баз даних благодійних фондів з державними реєстрами та порталом «Дія», виникає можливість для реалізації складних партнерських проєктів. Юрченко О. зазначає, що цифрова трансформація дозволяє автоматизувати взаємодію з партнерами, мінімізуючи людський фактор та корупційні ризики [47].



Рис. 1.8. Цикл методичного оцінювання ефективності управління партнерством

Джерело: складено автором на основі [20; 35]

Роль цифрових інструментів в управлінні мережею партнерів відображено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Інструменти цифровізації в управлінні партнерством

Цифровий інструмент	Функціональне призначення в партнерстві	Очікуваний ефект
Електронний кабінет	Прозорий обмін даними між фондом та роботодавцями/НУО.	Зниження адміністративних витрат.
Інтегровані бази даних	Автоматична перевірка статусу отримувача послуги.	Висока точність та адресність допомоги.
Мобільні додатки	Забезпечення зворотного зв'язку від громадян до партнерів.	Оперативне реагування на скарги та запити.

Джерело: складено автором на основі [30; 47; 48]

Мережевий підхід змінює саму ієрархію управління. Держава перестає бути «суворим начальником» і стає модератором платформи, де зустрічаються інтереси різних секторів. Таку трансформацію можна зобразити схемою переходу від вертикального до горизонтального управління (Рис. 1.9).

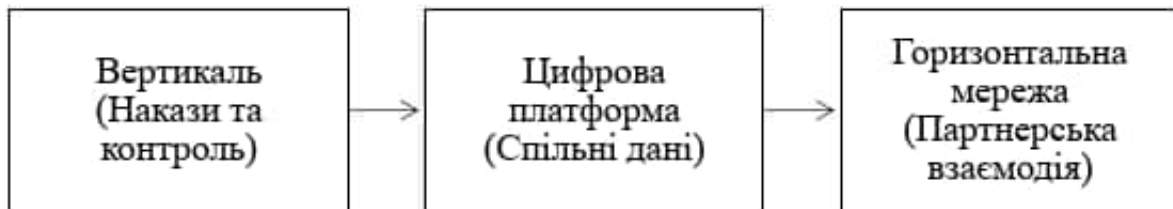


Рис. 1.9. Трансформація моделі управління: від ієрархії до цифрової мережі

Джерело: складено автором на основі [6; 33]

Застосування таких інструментів дозволяє не просто виплачувати пенсії, а координувати цілу екосистему сервісів – від соціального страхування до волонтерської допомоги самотнім пенсіонерам. Це робить систему стійкою до зовнішніх викликів, оскільки цифрова мережа продовжує працювати навіть тоді, коли фізичний доступ до установ обмежений.

Незважаючи на очевидні переваги, розвиток міжсекторальних зв'язків в Україні стикається з низкою перешкод, які мають як законодавчий, так і психологічний характер. Першим і найбільш помітним бар'єром є

недосконалість нормативної бази. Назарчук О. М. вказує на те, що чинне законодавство часто містить суперечливі норми, які ускладнюють участь бізнесу в соціальних проєктах на засадах довгострокового партнерства [33]. Відсутність чітких регламентів щодо державно-приватного партнерства саме в соціальній сфері створює правову невизначеність.

Іншим стримуючим фактором є дефіцит довіри між секторами. Державні структури часто сприймають громадські організації як тимчасових помічників, а не рівноправних партнерів. Зі свого боку, представники НУО нерідко побоюються надмірного контролю та "поглинання" їх ініціатив бюрократичним апаратом. Сирота І. М. зазначає, що без формування культури взаємної поваги та відкритості будь-які організаційні механізми залишаються формальними [42].

Нерівність ресурсів також вносить свій деструктивний вклад. Громадський сектор часто має ідеї, але не має стабільного фінансування, тоді як держава має ресурси, але обмежена жорсткими цільовими статтями видатків.

Основні групи бар'єрів, що заважають розвитку партнерства, систематизовано в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Класифікація бар'єрів розвитку міжсекторального партнерства

Тип бар'єра	Зміст перешкоди	Наслідки для системи управління
Нормативно-правовий	Відсутність спеціального закону про соціальне партнерство; бюрократизація процедур.	Ускладнення договірних відносин; страх службовців перед аудитом.
Психологічний	Низький рівень довіри; упереджене ставлення до приватного сектору.	Ігнорування інноваційних пропозицій; закритість інформації.
Ресурсний	Дефіцит стабільного фінансування у НУО; технічна несумісність баз даних.	Фрагментарність проєктів; неможливість масштабування успішного досвіду.
Компетентнісний	Брак досвіду менеджерів у сфері міжсекторальної взаємодії.	Неефективна комунікація; помилки в плануванні спільних заходів.

Джерело: складено автором на основі [27; 35; 42; 44]

Для подолання даних бар'єрів необхідно переходити від стратегії "гасіння пожеж" до стратегії системної підтримки партнерства. Процес ідентифікації та нівелювання бар'єрів представлено як логічну послідовність управлінських кроків (Рис. 1.10).



Рис. 1.10. Механізм подолання бар'єрів міжсекторальної взаємодії

Джерело: складено автором на основі [20; 40]

Важливо розуміти, що деякі бар'єри є об'єктивними і пов'язані з дефіцитом коштів у воєнний час, проте більшість із них лежать у площині менеджменту та комунікацій. Нагайчук Н. наголошує, що саме в кризові періоди бар'єри довіри руйнуються найшвидше, оскільки спільна загроза змушує шукати нові форми виживання [31].

Окремо слід виділити методичний бар'єр – відсутність єдиної методики оцінки "соціальної доданої вартості", яку створює партнерство. Без розуміння того, скільки коштів бюджету заощадив волонтерський проект або наскільки швидше пенсіонер отримав послугу завдяки приватній цифровій платформі, важко обґрунтувати доцільність розширення такої співпраці.

Застосування системного підходу дозволяє перетворити такі бар'єри на точки росту. Наприклад, технічна несумісність баз даних може стати поштовхом до створення сучасного відкритого API для взаємодії благодійних фондів з партнерами. Такий шлях вимагає політичної волі та інвестицій у людський капітал.

Для систематизації практичних кроків, спрямованих на подолання існуючих перешкод, доцільно розглянути конкретні заходи з оптимізації процесів.

Основні напрями мінімізації ризиків та очікувані результати від їх впровадження наведено в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11

Шляхи мінімізації ризиків та бар'єрів у системі благодійних організацій

Напрямок оптимізації	Захід з мінімізації бар'єрів	Очікуваний результат
Законодавчий	Розробка типових договорів про партнерство.	Скорочення часу на юридичне оформлення співпраці.
Технологічний	Створення шлюзів безпечного доступу до даних для перевірених НУО.	Автоматизація перевірки права на отримання допомоги.
Освітній	Проведення спільних тренінгів для держслужбовців та активістів.	Підвищення рівня взаєморозуміння та довіри.

Джерело: складено автором на основі [25; 42; 47]

Таким чином, ідентифікація проблем є першим кроком до їх вирішення. Вміле поєднання нормативних інструментів із гнучкими методами управління дозволяє перетворити складні виклики на дієву систему соціальної солідарності.

Отже, управління розвитком міжсекторального партнерства вимагає комплексного поєднання системного, інституційного, мережевого та цифрового підходів. Європейський досвід (Німеччина, Польща, Швеція) демонструє ефективність різних моделей, але для України ключовим є адаптація з урахуванням воєнних реалій, децентралізації та рівня довіри в суспільстві. Важливим елементом є створення чітких механізмів координації, КРІ-систем оцінки ефективності та подолання бар'єрів (нормативних, психологічних, ресурсних). Цифровізація відіграє роль каталізатора, перетворюючи вертикальну ієрархію на горизонтальну мережу взаємодії. Для успішного управління необхідно не лише формувати правове поле, а й розвивати культуру довіри та спільного навчання учасників.

Висновки до розділу 1

Міжсекторальне партнерство є сучасним стратегічним інструментом вирішення складних соціальних проблем, які держава не здатна закрити самостійно. Воно базується на об'єднанні ресурсів, компетенцій та інтересів державного, приватного та громадського секторів для створення якісних соціальних послуг. У соціальній сфері таке партнерство особливо важливе через нематеріальність, адресність та терміновість послуг, особливо в умовах війни, старіння населення та цифрової трансформації. Аналіз наукових підходів показав еволюцію від простої координації до глибокої інтеграції інтересів та мережових моделей взаємодії. Водночас партнерство супроводжується природними суперечностями між бюрократичною стабільністю держави та гнучкістю громадського й приватного секторів. Подолання цих суперечностей через діалог, спільні регламенти та цифрові інструменти дозволяє досягти справжньої синергії.

Управління розвитком міжсекторального партнерства вимагає комплексного поєднання системного, інституційного, мережевого та цифрового підходів. Європейський досвід (Німеччина, Польща, Швеція) демонструє ефективність різних моделей, але для України ключовим є адаптація з урахуванням воєнних реалій, децентралізації та рівня довіри в суспільстві. Важливим елементом є створення чітких механізмів координації, КРІ-систем оцінки ефективності та подолання бар'єрів (нормативних, психологічних, ресурсних). Цифровізація відіграє роль каталізатора, перетворюючи вертикальну ієрархію на горизонтальну мережу взаємодії. Для успішного управління необхідно не лише формувати правове поле, а й розвивати культуру довіри та спільного навчання учасників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ МІЖСЕКТОРАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «МІЖНАРОДНА ДОПОМОГА «ДОБРИЙ САМАРЯНИН»»)

2.1. Загальна характеристика системи надання соціальних послуг незахищеним верствам населення в організації

Розвиток благодійного сектору в Одеському регіоні протягом останніх десятиліть демонструє поступову трансформацію від стихійних актів допомоги до вибудованої та професійної системи соціальної підтримки. Провідну роль у цьому процесі відіграє Благодійний фонд «Міжнародна допомога «Добрий Самарянин» (БФ «МД «ДС»), який здійснює свою діяльність уже протягом тридцяти років. Організація зареєстрована за юридичною адресою в місті Одеса на Сквері Георгія Гамова, будинок 3.

За три десятиліття безперервної роботи фонд пройшов шлях від невеликої волонтерської групи до потужної структури, що виступає сполучною ланкою між міжнародними донорами та найбільш вразливими громадянами України. Фундаментальна місія організації базується на філософському принципі «Віддаючи – отримуємо більше», що визначає не лише стратегію розподілу матеріальних благ, але й внутрішню корпоративну культуру волонтерського корпусу.

Діяльність фонду охоплює широкий спектр напрямів, серед яких порятунок життів, розвиток культури волонтерства та впровадження масштабних культурно-просвітницьких ініціатив (рис.2.1).

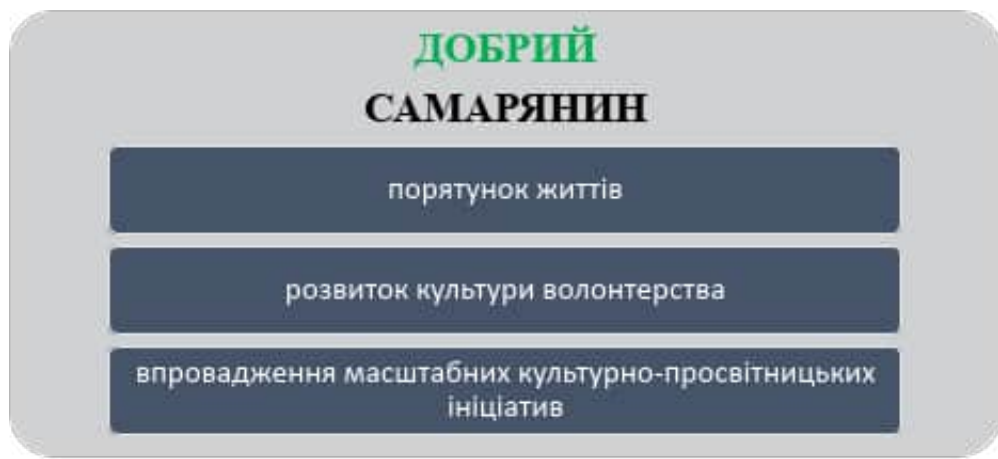


Рис. 2.1. Діяльність фонду

Джерело: складено автором на основі [3; 4]

Професійний підхід аналітиків організації дозволив вибудувати модель, де кожна гривня внеску перетворюється на конкретну дію, спрямовану на подолання соціальної ізоляції чи подолання наслідків воєнних дій. Багаторічний досвід роботи в умовах постійних соціальних викликів допоміг сформуванню чіткої та вивіреної структури категорій осіб, які потребують постійної опіки та професійного супроводу.

Ефективний розподіл обмежених ресурсів у системі соціального захисту неможливий без точної та науково обґрунтованої ідентифікації вразливих груп населення. Кожна категорія отримувачів допомоги має унікальний набір потреб, тому фонд адаптує свої програми під конкретні виклики, з якими стикаються люди. Особливий пріоритет у діяльності організації сьогодні займають внутрішньо переміщені особи, зокрема ті, хто змушений був залишити свої домівки в Криму та на Донбасі ще з 2014 року. Робота з цією групою включає не лише надання базових гуманітарних наборів, але й сприяння тривалій соціальній інтеграції на нових місцях проживання через навчання та працевлаштування [3].

Окремий та надзвичайно важливий сегмент діяльності присвячений роботі з особами з інвалідністю, де фонд реалізує унікальний проєкт під назвою «Особливі діти». Дана ініціатива спрямована на комплексну підтримку сімей, які виховують дітей з аутизмом, цукровим діабетом першого типу, дитячим церебральним паралічем та іншими складними діагнозами. Фонд забезпечує такі

родини не лише життєво необхідними медикаментами та оплатою операцій, а й можливістю реалізації найзаповітніших мрій, що є частиною психологічної реабілітації.

Програма «Крок до Мрії» зафіксувала десятки успішних історій, серед яких варто згадати Женю Узун та Георгія Прачкарука, які змогли поплавати з дельфінами, або Ангеліну, яка здійснила політ на повітряній кулі. Важливою подією стала реалізація мрії Марка Ямшукова, який зміг відвідати репетицію еквілібристів в Одеському цирку, та Олександри Канівець, яка отримала омріяний дитячий електромобіль червоного кольору. Такі заходи дозволяють дітям відчувати власну значущість та отримати позитивні емоції, що сприяють покращенню загального стану здоров'я [3].

Самотні люди похилого віку, які часто перебувають за межею бідності та борються з недугами наодинці, отримують системну підтримку через проєкт «Добрий Гість».



Рис.2.2. Учасники проєкту «Добрий Гість»

Джерело: складено автором на основі [3; 4]

У межах цієї програми волонтери щотижня відвідують сотні пенсіонерів, надаючи їм продуктові набори, медичну допомогу та допомагаючи у вирішенні побутових проблем. Проєкт ініційований платформою «Добра справа» та залучає до співпраці торгові компанії та небайдужих одеситів, які забезпечують доставку допомоги прямо в будинки нужденних. Різноманітність цільових груп, що

охоплює також багатодітні та малозабезпечені сім'ї, вимагає від фонду впровадження широкого спектра інструментів соціальної підтримки, які охоплюють матеріальні, медичні, психологічні та юридичні аспекти.

Комплексний аналіз надання соціальних послуг дозволяє виділити чітку функціональну архітектуру організації, що базується на декількох рівнях взаємодії. Перший рівень становить гуманітарна допомога, що реалізується через екологічний та соціальний проєкт «Друге життя ваших речей». Завдяки роботі власної «Сортувальної станції» тонни одягу та взуття щотижня не потрапляють на сміттєзвалища, а перерозподіляються серед тих, хто цього найбільше потребує. Пункти збору розташовані за адресами вулиця Балківська 115, вулиця Краснова 36 та у Сквері Гамова 3, що забезпечує максимальну логістичну зручність для мешканців міста. Система розподілу речей передбачає як видачу за індивідуальними заявками, так і централізовану доставку в інтернати, будинки для людей похилого віку та місця позбавлення волі [3].

Психологічна та освітня підтримка складає другий рівень, де особливе місце посідає «Школа професій» для підлітків-переселенців (рис.2.2).



Рис.2.2. «Школи професій»

Джерело: складено автором на основі [3; 4]

Проєкт розпочав свою роботу 10 лютого 2023 року як відповідь на кризу в системі освіти та відсутність можливостей для офлайн-спілкування молоді. Навчання проводиться за напрямками майстра манікюру, кулінара, перукаря-барбера та столяра (робота з деревом). Для кожного учня передбачено індивідуальний набір інструментів, що включає лаки, ножиці, професійні фени або ручний столярний інструментарій. Окрім фахових навичок, підлітки

вивчають курси лідерства, англійську та французьку мови, а також проходять програму «Юного амбасадора солідарності».

Окремої уваги заслуговує напрям соціального супроводу, втілений у роботі «Кібуцу «Добрий Самарянин» у селі Маяки Одеської області. Дане поселення розташоване на території площею 2 гектари в заповідній зоні Нижньодністровського національного природного парку. Інфраструктура об'єкта включає двоповерхову будівлю площею 1000 квадратних метрів, конференц-зал на 100 осіб, їдальню та житлові номери, здатні прийняти 120 осіб одночасно (рис.2.3). Кібуц надає переселенцям не просто житло, а ресурс для самозабезпечення через ведення сільськогосподарської діяльності, що включає корівник, свинарник, пасіку, теплиці для овочів та приміщення для вирощування бройлерних курей [3].



Рис.2.3. Кібуц «Добрий Самарянин»

Джерело: складено автором на основі [3; 4]

Організація планує подальше розширення цього проєкту на додаткових 5 гектарах землі для будівництва повноцінного містечка для переселенців. Підтримка життєдіяльності об'єкта потребує значних ресурсів, зокрема щорічної закупівлі близько 20 тонн вугілля для опалення в зимовий період.

Протягом 2023–2025 років спостерігалася динамічна зміна кількості бенефіціарів, що безпосередньо корелювало з обсягами фінансових надходжень та трансформацією гуманітарних потреб. Найвищий рівень активності був зафіксований у 2023 році, коли доходи організації досягли рекордних 30,2 мільйона гривень, що дозволило забезпечити допомогою максимальну кількість осіб у пік кризи.

Нижче наведено детальні дані про чисельність отримувачів допомоги за основними категоріями у вказаний період.

Таблиця 2.1

Кількість отримувачів соціальних послуг у 2023–2025 рр., осіб

Категорія отримувачів	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Внутрішньо переміщені особи	12500	8200	6100
Малозабезпечені сім'ї	4800	3500	2900
Особи з інвалідністю (в т.ч. діти)	1200	950	820
Самотні люди похилого віку	2100	2400	2600
Багатодітні родини	1600	1200	980
Усього	22200	16250	13400

Джерело: складено автором на основі [5]

Для наочного відображення динаміки кількості отримувачів соціальних послуг у 2023–2025 рр. представлено дані графічно (рис. 2.4).

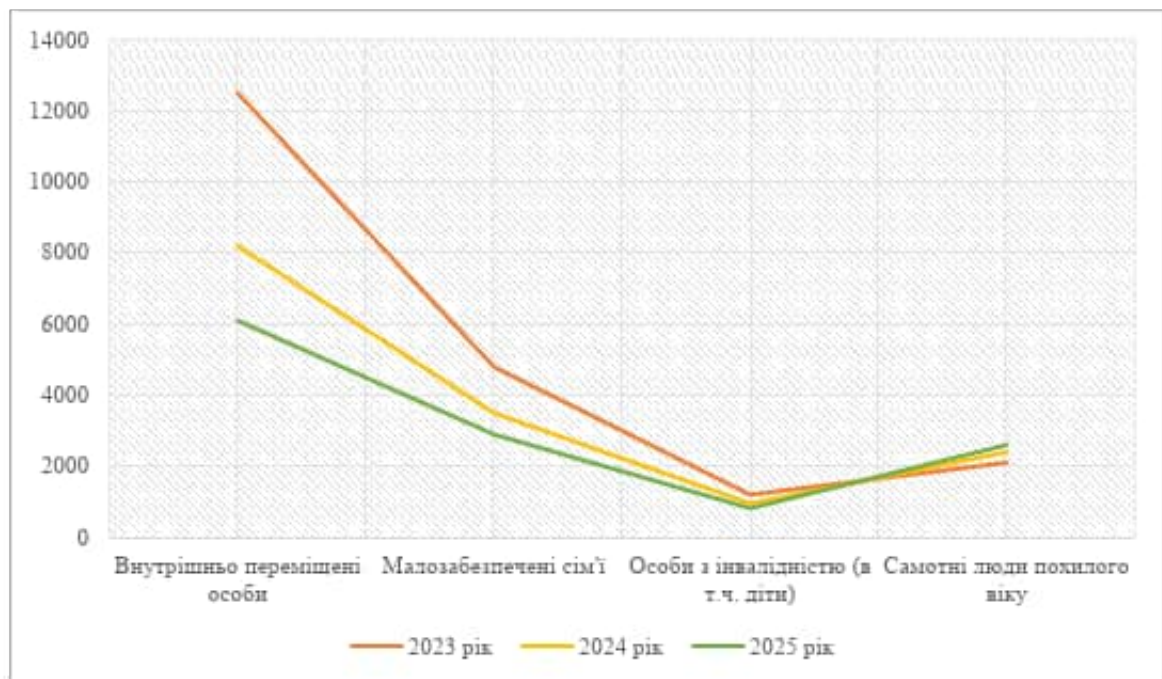


Рис.2.4. Динаміка отримувачів соціальних послуг у 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [5]

Чисельність отримувачів допомоги серед внутрішньо переміщених осіб демонструє тенденцію до поступового зниження в міру їхньої успішної

інтеграції в нові громади та переходу до самозайнятості. Водночас спостерігається тривожна тенденція до збільшення запитів від осіб похилого віку, що зумовлено поглибленням економічних труднощів та зростанням вартості життя. Зменшення загальної кількості охоплених осіб у 2024 та 2025 роках є наслідком стратегічного переходу фонду від моделі екстреного реагування до реалізації довгострокових інфраструктурних проєктів та програм самозайнятості. Зміна кількості отримувачів безпосередньо впливає на пріоритетність конкретних видів послуг, змушуючи організацію концентруватися на найбільш складних випадках.

Адаптивність сервісної моделі фонду до мінливих потреб суспільства дозволяє зберігати високу ефективність навіть за умов обмеженого фінансування.

З метою кращого аналізу структури наданих соціальних послуг дані відображено графічно на рисунку 2.5.

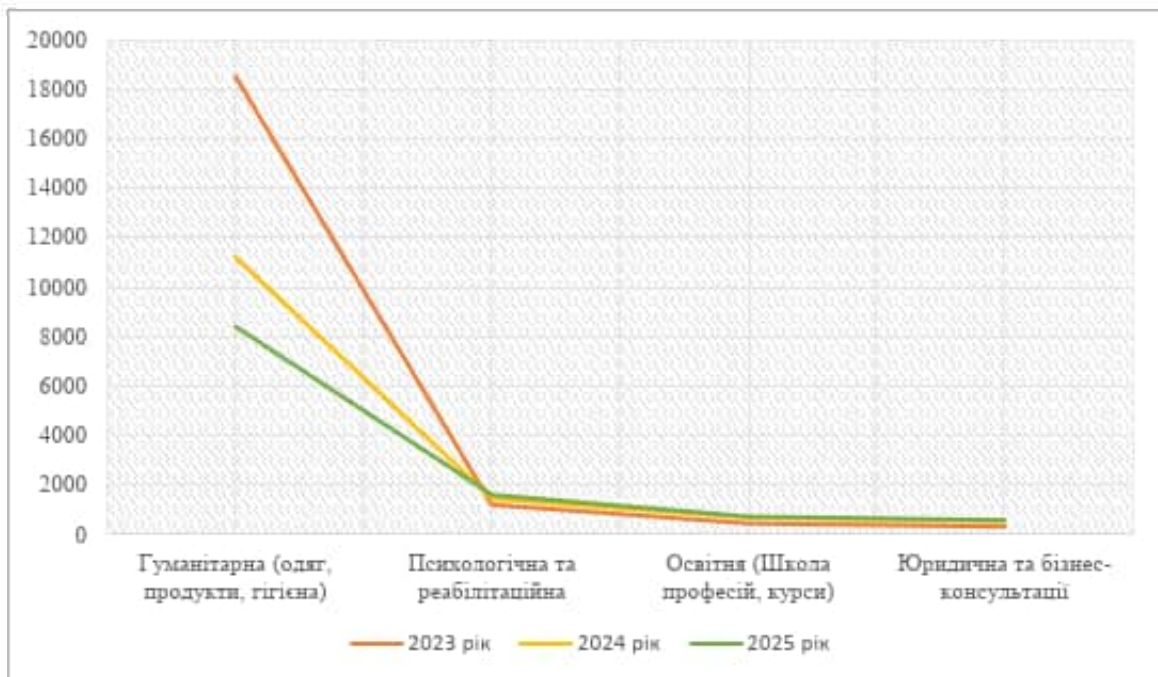


Рис. 2.5. Динаміка надання основних соціальних послуг БФ «МД «Добрий Самарянин» у 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [5]

У період з 2023 по 2025 рік структура послуг зазнала суттєвої трансформації, де акцент змістився з прямої роздачі продуктів на освітні ініціативи та бізнес-консультування. Зазначений підхід дозволяє перетворювати вчорашніх отримувачів допомоги на самостійних підприємців, які здатні самостійно забезпечувати свої потреби та створювати нові робочі місця.

Зростання ролі освітніх послуг та бізнес-консультування (рис.2.6) стало можливим завдяки роботі спеціалізованого Центру, який діє за підтримки організацій Acted та USAID.



Рис. 2.6. Тренінги та консультації від БФ «МД «Добрий Самарянин»

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4]

Програма охоплює тренінги з фінансової та цифрової грамотності, маркетингу, продажів та специфічних аграрних питань у таких громадах як Южненська, Авангардівська, Саф'янівська та в Ізмаїльському районі.

Успіх даного підходу підтверджується історіями Олени Бабунової з міста Южне, яка заснувала сімейну справу з виробництва морозива «Mama Moti», та Ольги Свищ, яка розвиває бізнес із виготовлення композицій із сухоцвітів. Навчання в Центрі бізнес-консультування, особливо з маркетингу, дало їй змогу ефективніше просувати свою продукцію в соціальних мережах і залучати нових клієнтів. Ольга також скористалася фінансовою консультацією, що допомогло їй отримати другий грант. Крім того, вона розпочала співпрацю з великими компаніями.

Обидві жінки отримали гранти на обладнання та сировину, а завдяки консультаціям фахівців фонду змогли вивести свої справи на рівень співпраці з

великими компаніями. Ефективність таких послуг неможлива без стабільного та диверсифікованого фінансового фундаменту, який фонд вибудовував десятиліттями.

Фінансова прозорість та розвиток партнерства з провідними міжнародними інституціями виступають факторами високої довіри до діяльності організації. Аналіз фінансової звітності за 2023–2025 роки демонструє складну динаміку перерозподілу ресурсів. У 2023 році доходи фонду склали 30,25 мільйона гривень, при цьому значна частина коштів зберігалася у формі грошових еквівалентів для оперативного реагування на запити. У 2024 році відбувся стратегічний зсув у бік збільшення вартості основних засобів, які зросли з 930 тисяч до 12,2 мільйона гривень, що свідчить про значні інвестиції в інфраструктуру та обладнання для соціальних об’єктів.

Фонд отримує підтримку від таких вагомих партнерів як USAID, Acted, ООН, Міжнародна організація з міграції та Червоний Хрест. Зазначена підтримка дозволяє реалізовувати не лише гуманітарні, але й складні культурні проекти, як-от «Пасхальна Реконструкція». Цей захід на вулиці Дерибасівській залучає близько 300 костюмованих героїв та використовує автентичні костюми з натуральної вовни та льону.

Таблиця 2.2

Джерела фінансування організації у 2023–2025 рр. (млн грн)

Джерело фінансування	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Міжнародні гранти (USAID, Acted, ООН)	22,5	13,2	9,4
Благодійні внески приватних осіб	3,8	3,1	2,6
Підтримка локального бізнесу	2,7	2,3	1,9
Власні соціальні проекти (соціальне кафе)	1,2	1,2	1,2
Усього	30,2	19,8	15,1

Джерело: складено автором на основі [3; 4]

Важливою складовою є участь клубу «VEMІ», реконструктори якого протягом трьох років відтворювали давньоримську карробалісту епохи імператора Траяна за знахідками з Румунії та Англії. Даний культурний вектор сприяє згуртуванню громади та популяризації ідей благодійності серед широких верств населення.

Важливим інструментом фінансової стійкості виступає соціальне кафе «Резиденція Добра», де кожна чашка купленої кави стає внеском у реалізацію соціальних програм. За рік роботи кафе безкоштовно пригостило понад 3000 осіб, які перебувають у скруті, та стало місцем збору тисяч різдвяних подарунків для дітей з інтернатів. Така модель часткової самоокупності дозволяє фонду підтримувати базові витрати навіть у періоди зниження грантової активності. Загальний висновок про систему соціальних послуг фонду свідчить про її надзвичайно високу адаптивність до сучасних викликів та здатність до глибокої трансформації методів підтримки населення в умовах воєнного стану. Організація успішно поєднує пряму гуманітарну допомогу з довготривалими інвестиціями в людський капітал, створюючи умови для соціального відродження Одеського регіону.

З метою комплексної характеристики об'єкта дослідження проведено горизонтальний аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності організації за 2022–2025 рр. на підставі даних відкритого реєстру фінансової звітності. Аналіз охоплює показники доходу, активів, зобов'язань та розраховані на їх підставі показники власного капіталу і коефіцієнти фінансової стійкості. Зведені дані з абсолютними та відносними відхиленнями по кожному з порівнюваних періодів представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності організації за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Абс. відх. 2023/2022	Відн. відх. 2023/2022, %	Абс. відх. 2024/2023	Відн. відх. 2024/2023, %	Абс. відх. 2025/2024	Відн. відх. 2025/2024, %
Дохід, грн	11409000	30252100	19794200	15074300	+18843100	+165,16	–10457900	–34,57	–4719900	–23,84
Активи, грн	2375100	32137000	26277100	16749000	+29761900	+1253,08	–5859900	–18,23	–9528100	–36,26
Зобов'язання, грн	1038200	936500	12231900	9325600	–101700	–9,80	+11295400	+1206,13	–2906 300	–23,76
Власний капітал, грн	1336900	31200500	14045200	7423400	+29863600	+2233,79	–17155300	–54,98	–6621800	–47,15
Коефіцієнт автономії*	0,563	0,971	0,535	0,443	+0,408	+72,48	–0,436	–44,95	–0,091	–17,08
Коефіцієнт заборгованості	0,437	0,029	0,466	0,557	–0,408	–93,33	+0,437	+1497,40	+0,091	+19,61
Коефіцієнт заборг./власний кап.	0,777	0,030	0,871	1,256	–0,747	–96,13	+0,841	+2801,48	+0,385	+44,25

Джерело: розраховано автором на основі [5]

Аналіз даних таблиці 2.3 дозволяє виявити кілька ключових тенденцій у фінансово-господарській діяльності організації. Насамперед, показник доходу характеризується суттєвою нерівномірністю: у 2023 р. зафіксовано максимальне значення – 30252100 грн, що перевищує рівень 2022 р. (11409000 грн) на 165,16%, або майже втричі. Таке стрімке зростання пояснюється активним залученням проектного фінансування та розширенням масштабів діяльності. Разом із тим, починаючи з 2024 р., простежується стійка спадна тенденція: у 2024 р. дохід скоротився на 34,57% (до 19794200 грн), а у 2025 р. – ще на 23,84% (до 15074300 грн). Сукупне падіння доходу за 2023–2025 рр. склало понад 50%, що свідчить про поступове вичерпання проектного ресурсу та необхідність диверсифікації джерел надходжень.

Динаміку доходу, активів та власного капіталу організації наочно відображено на рис. 2.7.

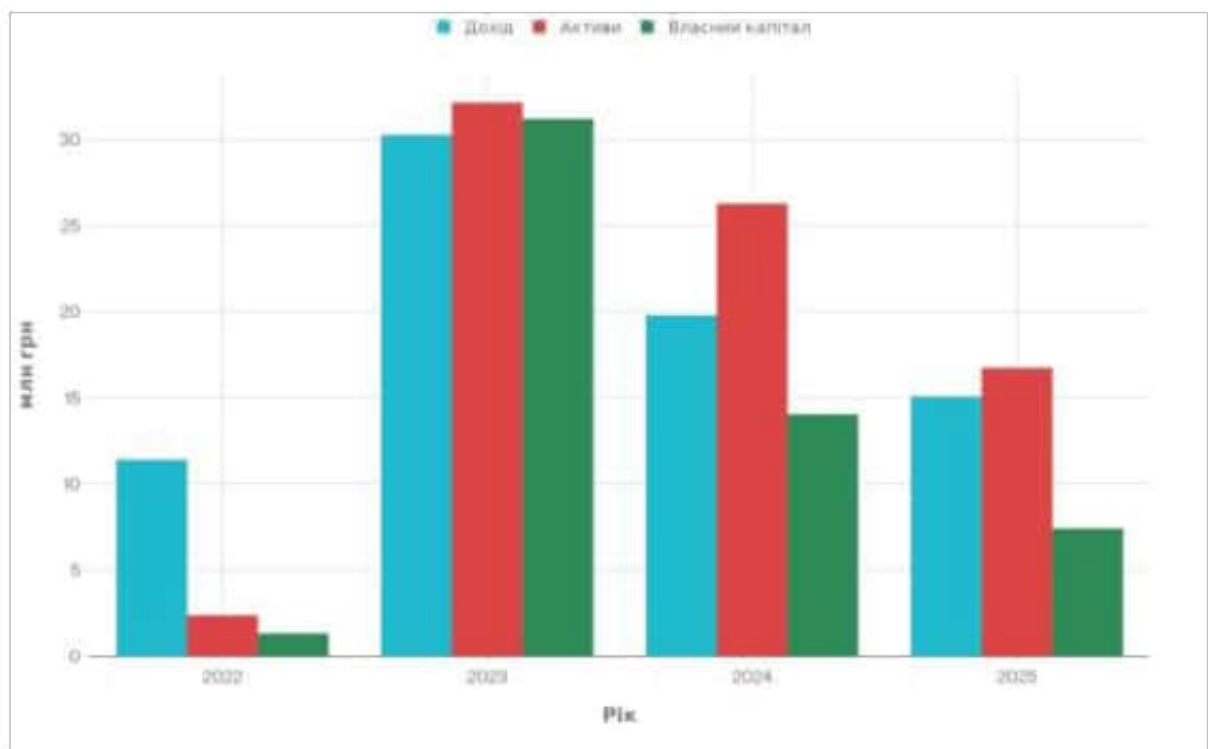


Рис. 2.7. Динаміка доходу, активів та власного капіталу організації за 2022–2025 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Як видно з рис. 2.7, активи організації демонструють аналогічну до доходу динаміку. У 2023 р. їх загальна вартість збільшилась з 2375100 грн до 32137000 грн – приріст склав 1253,08%, тобто активи зросли майже у 14 разів. Таке різке збільшення пов'язане з акумулюванням коштів у рамках реалізації великих проектів. Починаючи з 2024 р. активи скорочувалися: на 18,23% у 2024 р. та на 36,26% у 2025 р., сягнувши рівня 16749000 грн. Власний капітал при цьому скоротився значно більшими темпами – з 31200500 грн (2023) до 7423400 грн (2025), тобто на 76,2% за два роки. Така ситуація пояснюється різким зростанням зобов'язань у 2024 р.: якщо у 2023 р. вони складали лише 936500 грн, то у 2024 р. – вже 12 231 900 грн, що відповідає приросту на 1206,13%, або у 13 разів.

Зазначені структурні зміни у фінансуванні діяльності призвели до суттєвого погіршення показників фінансової стійкості організації, що наочно ілюструє рис. 2.8.

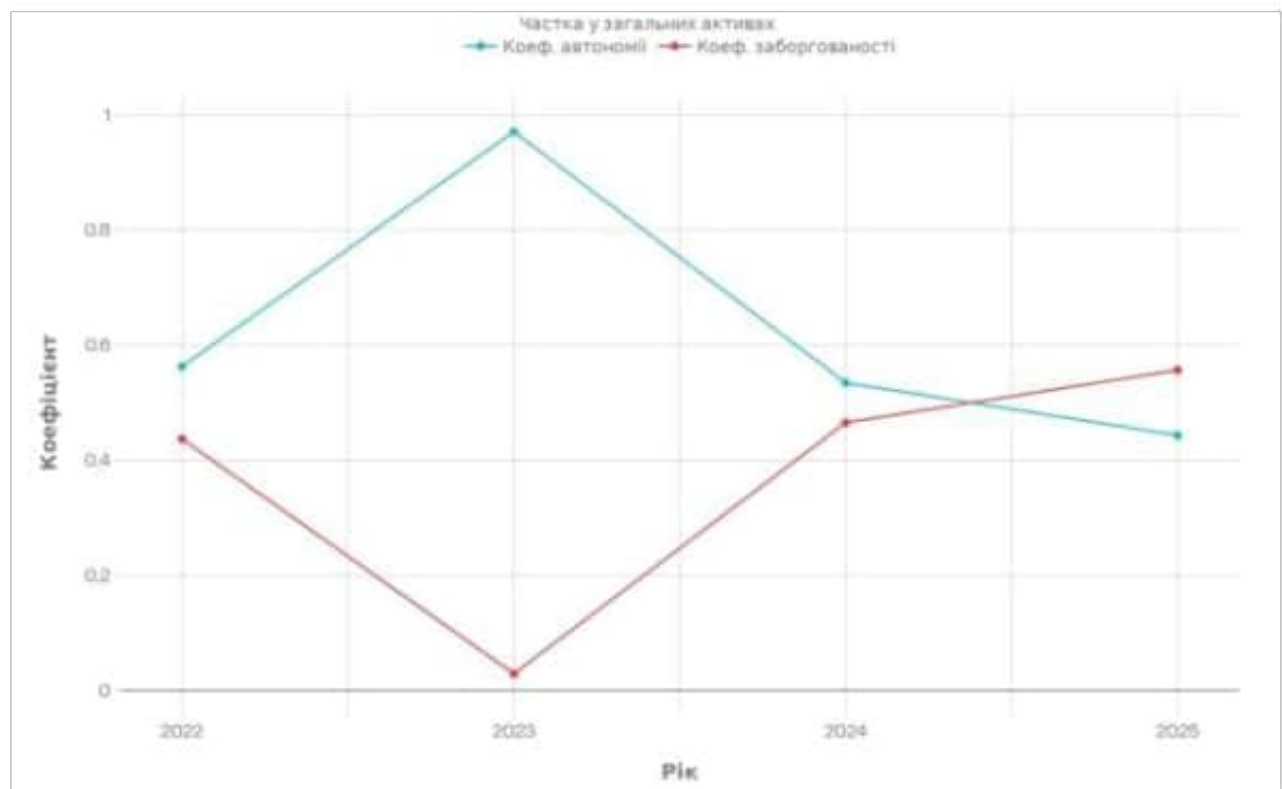


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнтів автономії та заборгованості організації за 2022–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Як свідчать дані рис. 2.8, коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в загальній вартості активів) у 2023 р. досяг максимального значення – 0,971, що відповідає майже повній фінансовій самостійності та відсутності залежності від зовнішніх кредиторів. Однак у 2024 р. цей показник різко знизився до 0,535, а у 2025 р. впав до 0,443 – нижче нормативного порогу у 0,5, рекомендованого для забезпечення фінансової стійкості. Паралельно коефіцієнт заборгованості зріс з 0,029 (2023) до 0,557 (2025), що підтверджує зростаючу роль залучених коштів у структурі фінансування.

Найбільш показовим є коефіцієнт боргового навантаження (зобов'язання/власний капітал): у 2023 р. він складав лише 0,030 – на кожну гривню власного капіталу припадало 3 копійки боргу. У 2024 р. цей показник зріс до 0,871, а у 2025 р. перевищив критичне значення 1,0, досягнувши рівня 1,256. Це означає, що зобов'язання організації вже перевищують її власний капітал, що є сигналом підвищеного фінансового ризику для потенційних партнерів та донорів.

Узагальнюючи результати фінансово-економічного аналізу, можна констатувати, що організація пройшла через фазу інтенсивного зростання у 2023 р., яка змінилася фазою скорочення масштабів діяльності та погіршення структури балансу у 2024–2025 рр. Попри загрозливі тенденції щодо зниження фінансової незалежності, організація зберігає операційну діяльність та продовжує реалізацію проєктів, що підтверджується наявністю стабільного кадрового складу.

2.2. Аналіз системи міжсекторіального партнерства

Міжсекторальне партнерство в діяльності Благодійного фонду «Добрий Самарянин» являє собою стратегічну модель взаємодії між різними секторами суспільства – державним, приватним, громадським та міжнародним – для

досягнення спільних соціальних цілей. Фонд особливо активізував цю модель після 2022 року у відповідь на повномасштабне вторгнення Росії. Міжсекторальне партнерство дозволяє поєднувати ресурси, експертизу та мережі різних учасників для ефективного надання гуманітарної допомоги, психосоціальної підтримки, освітніх ініціатив та інтеграції вразливих груп населення, таких як внутрішньо переміщені особи (ВПО), ветерани, діти з інвалідністю, сім'ї загиблих військових та малозабезпечені. Це не просто разові співпраці, а системна взаємодія, що базується на спільних цінностях милосердя, солідарності та відновлення, і відповідає принципам сталого розвитку, закріпленим у міжнародних документах, таких як Цілі сталого розвитку ООН.

Фонд «Добрий Самарянин» активно співпрацює з широким колом партнерів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні партнери та напрями співпраці фонду «Добрий Самарянин»

Категорія	Партнери	Напрями співпраці
Органи влади	Одеська міська рада, заступник міського голови Павло Вугельман, департаменти охорони здоров'я та соціального захисту	Координація соціальних програм, підтримка ветеранів і ВПО, участь у стратегічних сесіях, реалізація гуманітарних ініціатив
Міжнародні організації та донори	Emory Morsberger та фонд Helping Ukraine (США), партнери з Німеччини та Англії, ПРООН	Фінансова та гуманітарна підтримка, реалізація міжнародних проєктів, допомога у відновленні та соціальному захисті населення
Бізнес-партнери	Cody Solutions, клініка «Медея», локальні підприємства	ІТ-навчання для дітей загиблих військових, медичні консультації, надання ресурсів, спонсорство та експертна підтримка

Громадські та церковні організації	Одеська Народна Церква, Патріарша фундація «Мудра справа», Acted Ukraine, волонтерські мережі	Організація пунктів незламності, гуманітарна допомога, волонтерська діяльність, підтримка соціально вразливих категорій населення
------------------------------------	---	---

Джерело: складено автором на основі [3;5]

З органами влади – зокрема з Одеською міською радою, заступником міського голови Павлом Вутельманом, департаментами охорони здоров'я та соціального захисту, а також у рамках стратегічних сесій в мерії щодо підтримки ветеранів і ВПО. Міжнародні організації та донори включають партнерів з США (Emory Morsberger та його фонд Helping Ukraine), Німеччини, Англії, а також ініціативи на кшталт ПРООН («Трансформаційне відновлення задля безпеки людей в Україні» за підтримки Уряду Японії). Бізнес-партнери – це компанії на кшталт Cody Solutions (Макс Гонтарь, ІТ-навчання для дітей загиблих військових), клініка «Медея» (медичні консультації) та інші локальні підприємства, які надають ресурси, спонсорство та експертизу. Інші громадські організації (ГО) та церковні структури – Одеська Народна Церква, Патріарша фундація «Мудра справа» (спільні пункти незламності «Добрий Самарянин»), Acted Ukraine та численні волонтерські мережі.

Волонтери становлять основу операційної діяльності: координатори проєктів («Збери добрий подарунок»), капелани, мотоциклісти-добровольці та звичайні небайдужі громадяни, які допомагають у роздачі допомоги, організації заходів та психосоціальній підтримці.

Їхня співпраця приносить відчутні результати. По-перше, значно зростає обсяг фінансування: комбінація грантів від міжнародних донорів, корпоративної соціальної відповідальності бізнесу та державних програм дозволяє залучати ресурси, яких не вистачило б при самостійній роботі. По-друге, розширюється спектр програм – від гуманітарної допомоги та пунктів незламності (понад 20–

26 у різних регіонах) до освітніх проєктів («Найменше зернятко», арт-терапія), психологічної підтримки та ініціатив на кшталт «Друге життя» (передача речей). По-третє, покращується охоплення населення: фонд досягає тисяч бенефіціарів щорічно – дітей, ВПО, ветеранів та літніх людей – завдяки мережам партнерів, що забезпечують логістику, доступ до віддалених громад та адресну допомогу. Загалом міжсекторальне партнерство підвищує ефективність, стійкість і масштабність діяльності фонду в умовах війни та повоєнного відновлення.

Домінуючу роль у партнерській мережі відіграють волонтерські об'єднання, кількість яких стабільно зростає завдяки високій громадській мобілізації в Україні. Це природно для благодійної організації, оскільки волонтери забезпечують оперативність і низькі операційні витрати. Водночас спостерігається динамічне збільшення бізнес-партнерів (майже в 2,5 рази) і державних установ, що вказує на професійнізацію діяльності фонду та перехід до системних, інституційних співпраць. Співпраця з міжнародними організаціями також розширюється, хоча темпами повільніше, що пов'язано з бюрократичними вимогами грантових програм. Загалом тенденція до зростання кількості партнерів у всіх категоріях демонструє посилення міжсекторальної інтеграції фонду та його адаптивність до викликів.

Найбільш активним напрямом залишається гуманітарна допомога, яка традиційно потребує найбільших ресурсів і логістики. Однак найвищі темпи зростання демонструють психологічна підтримка та освітні заходи – це відображає зсув від екстреної допомоги до довгострокового відновлення та розвитку людського капіталу. Партнерство безпосередньо вплинуло на діяльність фонду: завдяки бізнесу (наприклад, Cody Solutions) з'явилися:

- якісні освітні програми для дітей;
- державні установи допомогли інтегрувати ініціативи у муніципальні стратегії;
- міжнародні партнери забезпечили фінансування пунктів незламності та психосоціальних проєктів;
- волонтери та ГО значно розширили географію та охоплення [3].

У результаті фонд перетворився на головного гравця не лише в гуманітарній сфері Одеського регіону, але й у національному контексті відновлення, демонструючи модель ефективного міжсекторального співробітництва.

Міжсекторальне партнерство фонду «Добрий Самарянин» ґрунтується на принципах взаємодоповнюваності та спільної відповідальності. У контексті війни воно стало інструментом швидкого реагування: наприклад, у 2022–2023 роках спільно з церковними структурами та міжнародними донорами фонд розгорнув мережу пунктів незламності, оснащених генераторами, Starlink та базовими потребами. Це дозволило охопити тисячі людей в умовах блекаутів та обстрілів. Партнерство з органами влади забезпечило легітимність і доступ до даних про вразливі категорії, тоді як бізнес надав матеріальну базу (транспорт, техніку, IT-рішення). Волонтери ж виконували роль «людського мосту» – від збору речей у проєкті «Друге життя» до організації свят і психологічних зустрічей.

Розвиток партнерств у 2024–2025 роках показав перехід до стратегічного рівня. Зустрічі з представниками мерії Одеси, участь у доповідях Уповноваженого з прав людини, спільні сесії з ПРООН свідчать про інституціоналізацію відносин. Бізнес-партнерства, такі як з Cody Solutions, не лише фінансують, але й впроваджують інновації (IT-навчання для дітей загиблих героїв), що сприяє довгостроковій соціальній інтеграції. Міжнародна співпраця відкриває двері для адвокати: візити до США, зустрічі з конгресменами та діячами на кшталт Emory Morsberger допомагають залучати інвестиції в післявоєнну відбудову.

Результати співпраці вимірюються не лише кількісно, але й якісно. Більше фінансування дозволяє масштабувати проєкти: якщо у 2023 році фокус був на продуктових наборах та евакуації, то у 2025 – на арт-терапії, профорієнтації та підтримці ментального здоров'я. Охоплення населення зросло завдяки мережам: один бізнес-партнер може мобілізувати сотні співробітників-донорів, державна установа – забезпечити списки ВПО, а волонтери – персоналізувати допомогу

(як у «Збери добрий подарунок», де враховуються індивідуальні мрії дітей). Це створює ефект мультиплікатора: кожна гривня чи година волонтерської роботи завдяки партнерству генерує більший соціальний вплив [3].

Таким чином, система міжсекторального партнерства Благодійного фонду «Добрий Самарянин» є ефективним механізмом, що поєднує гуманітарну місію з практичною стійкістю. Вона демонструє, як різні сектори суспільства, об'єднавшись, можуть не лише реагувати на кризу, але й будувати фундамент для майбутнього розвитку країни.

2.3. Оцінка ефективності та виявлення проблем розвитку міжсекторального партнерства у сфері соціального захисту населення

Розвиток міжсекторального партнерства у сфері соціального захисту населення в сучасних умовах набуває особливого значення, оскільки саме взаємодія державних структур, громадських організацій, міжнародних інституцій, бізнесу та волонтерських об'єднань дозволяє забезпечити комплексне реагування на соціальні виклики воєнного часу.

Благодійний фонд «Міжнародна допомога «Добрий Самарянин» протягом 2023–2025 років сформував багаторівневу модель партнерської взаємодії, яка поєднує фінансові, організаційні, гуманітарні та інформаційні ресурси різних секторів суспільства. Аналіз ефективності такої співпраці дає можливість визначити рівень результативності реалізованих програм, оцінити ступінь впливу партнерств на систему соціального захисту населення, а також виявити основні проблеми та обмеження подальшого розвитку.

Оцінювання ефективності міжсекторального партнерства здійснювалося на основі сукупності кількісних і якісних показників. До кількісних показників належать динаміка кількості партнерів, обсяги залученого фінансування, кількість спільних проєктів, охоплення населення соціальними послугами та

масштаби гуманітарної підтримки. Якісні показники включають рівень координації між партнерами, адаптивність організації до кризових умов, ступінь соціального впливу програм та ефективність використання ресурсів.

Упродовж досліджуваного періоду міжсекторальна взаємодія фонду демонструвала стабільну позитивну динаміку, що свідчить про поступове посилення інституційної спроможності організації та зростання довіри до її діяльності з боку різних секторів суспільства. Особливо помітною стала активізація співпраці з міжнародними донорами, локальним бізнесом і волонтерськими мережами, які забезпечили масштабування гуманітарних та соціальних програм.

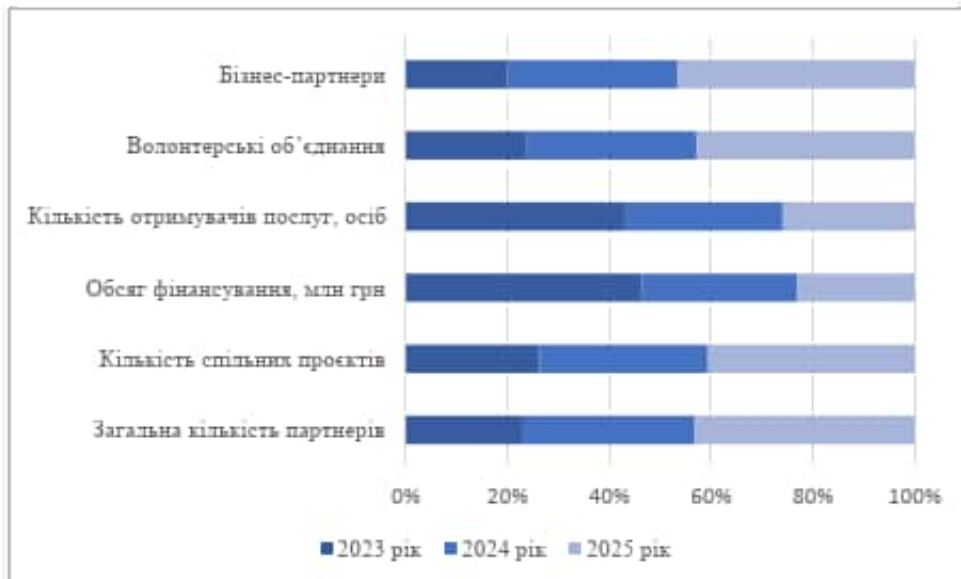


Рис. 2.9. Динаміка розвитку міжсекторального партнерства БФ «МД «Добрий Самарянин» у 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [3;4;5]

Кількість партнерів організації протягом трьох років зросла майже удвічі. Найбільш інтенсивне зростання спостерігалось серед бізнес-партнерів. Подібна тенденція свідчить про підвищення зацікавленості приватного сектору в реалізації соціально відповідальних ініціатив та підтримці гуманітарних програм. Водночас розширення співпраці з волонтерськими об'єднаннями дозволило значно посилити оперативність реагування на потреби населення та зменшити адміністративне навантаження на працівників фонду.

Позитивну динаміку також демонструє кількість спільних проєктів, яка у 2025 році досягла 155 одиниць. Зростання кількості програм відбулося завдяки активізації партнерських зв'язків з міжнародними організаціями та громадськими структурами. Особливе значення мали проєкти, спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, розвиток психологічної реабілітації та створення можливостей для професійної адаптації населення.

Попри скорочення загального обсягу фінансування у 2024–2025 роках, організації вдалося зберегти стабільність основних соціальних програм. Подібна ситуація пояснюється переходом від екстреного гуманітарного реагування до довгострокових моделей соціальної підтримки. Частина ресурсів була спрямована не на короткострокову допомогу, а на розвиток інфраструктурних проєктів, освітніх програм і механізмів самозайнятості населення.

Важливим напрямом оцінювання ефективності міжсекторального партнерства виступає аналіз соціального результату реалізованих програм. Показником результативності у даному випадку виступає не лише кількість охоплених осіб, а й характер наданої підтримки та її довгостроковий вплив на соціальну адаптацію населення.

Результати аналізу свідчать про трансформацію структури соціальних послуг організації. Скорочення обсягів гуманітарної допомоги супроводжувалося суттєвим зростанням освітніх програм, психологічної підтримки та консультаційних послуг. Подібний підхід дозволив фонду перейти від моделі пасивної допомоги до моделі активної соціальної інтеграції населення.

Особливо важливим напрямом виступає розвиток освітніх програм для внутрішньо переміщених осіб, дітей загинувших військовослужбовців та молоді з соціально незахищених категорій. Співпраця з бізнес-партнерами та міжнародними організаціями дала можливість реалізувати курси професійної підготовки, IT-навчання, тренінги з підприємництва та цифрової грамотності. Отримані навички сприяли формуванню економічної самостійності населення та зменшенню залежності від гуманітарної допомоги.

Позитивний соціальний ефект міжсекторального партнерства проявляється також у розвитку психологічної підтримки населення. Значне зростання кількості психологічних та реабілітаційних послуг пов'язане зі збільшенням потреб населення в умовах воєнного стану. Партнерство з громадськими організаціями, волонтерськими групами та міжнародними фондами дозволило організувати арт-терапію, групові зустрічі, програми психологічного відновлення та індивідуальні консультації.

Важливим аспектом оцінювання виступає аналіз фінансової стійкості партнерської системи. Ефективність міжсекторальної взаємодії значною мірою залежить від здатності організації диверсифікувати джерела фінансування та забезпечувати стабільність ресурсної бази.

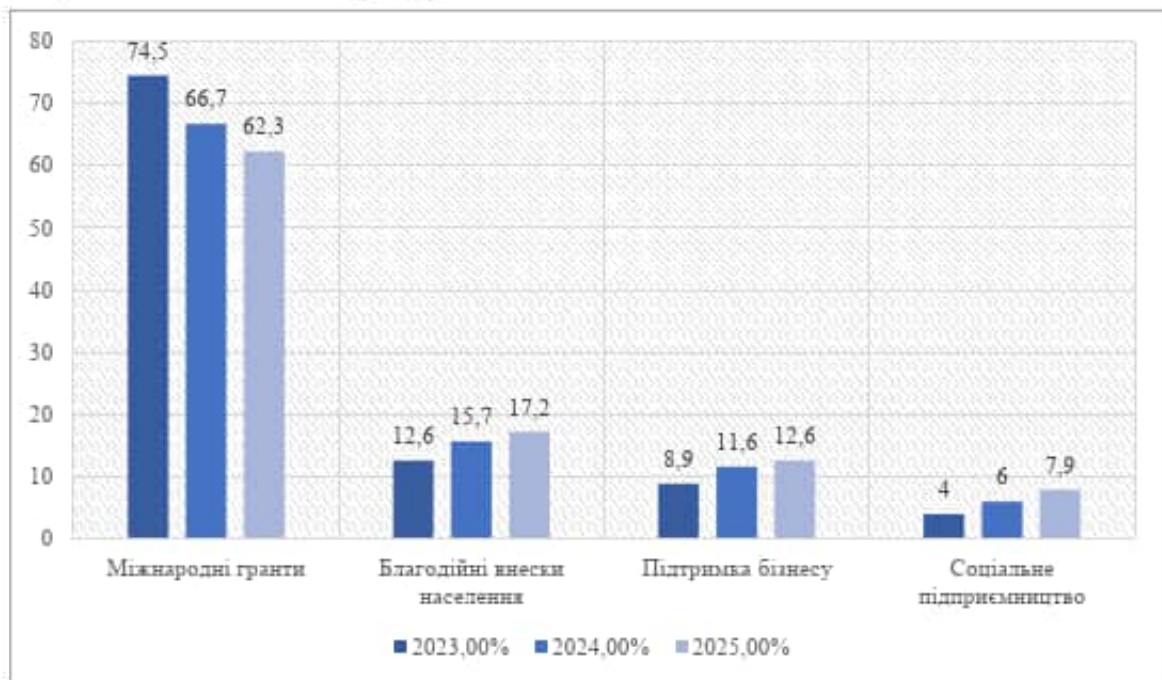


Рис. 2.10 Динаміка фінансування діяльності фонду у 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [3;4;5]

Найбільшу частку фінансових надходжень традиційно формували міжнародні гранти. Проте у 2025 році спостерігається поступове збільшення частки локального бізнесу та соціального підприємництва. Подібна тенденція свідчить про прагнення організації зменшити залежність від зовнішніх донорів та сформувати більш стійку фінансову модель.

Розвиток соціального кафе «Резиденція Добра» став прикладом успішного поєднання благодійної діяльності та соціального підприємництва. Частина прибутків спрямовувалася на фінансування гуманітарних програм, підтримку дітей та організацію благодійних заходів. Такий механізм дозволяє забезпечувати базові потреби організації навіть у періоди скорочення грантової активності.

Високу ефективність міжсекторального партнерства підтверджує також рівень адаптивності фонду до кризових умов. Після початку повномасштабної війни організація змогла швидко перебудувати структуру діяльності та налагодити співпрацю з новими партнерами. Завдяки міжнародній підтримці були створені пункти незламності, організовано евакуацію населення, забезпечено постачання генераторів, медикаментів та гуманітарних вантажів.

Партнерська взаємодія дозволила сформувати багаторівневу систему реагування на кризові виклики. Державні структури забезпечували координацію та доступ до інформації про потреби населення, міжнародні донори надавали фінансові ресурси, бізнес забезпечував технічну та логістичну підтримку, а волонтери здійснювали оперативну доставку допомоги.

Разом із позитивними результатами функціонування міжсекторального партнерства у діяльності фонду наявні й певні проблеми, які стримують подальший розвиток системи соціального захисту населення.

Однією з основних проблем виступає висока залежність від міжнародного фінансування. Незважаючи на поступове зростання частки локальних джерел доходів, міжнародні гранти продовжують формувати понад 60 % бюджету організації. Подібна ситуація створює ризики нестабільності у випадку скорочення зовнішньої підтримки або зміни пріоритетів міжнародних донорів.

Серйозною проблемою залишається перевантаження волонтерського сектору. Значна частина проєктів реалізується саме завдяки волонтерам, які працюють у складних психологічних умовах та часто стикаються з емоційним виснаженням. Тривале функціонування системи на основі волонтерської

активності потребує формування механізмів підтримки та мотивації добровольців.

Додаткові труднощі виникають у процесі реалізації міжнародних грантових програм. Значний обсяг документації, складні процедури звітності та високі адміністративні вимоги потребують додаткових кадрових і часових ресурсів. Подібна ситуація ускладнює оперативне реагування на кризові потреби населення та збільшує навантаження на управлінський персонал.

Таблиця 2.5

Основні проблеми розвитку міжсекторального партнерства

Проблема	Прояв проблеми	Наслідки
Залежність від грантів	Переважає міжнародного фінансування	Ризик нестабільності програм
Перевантаження волонтерів	Високе психологічне навантаження	Вигорання кадрів
Бюрократичні процедури	Складна звітність за грантами	Уповільнення реалізації проєктів
Обмеженість державної підтримки	Недостатнє бюджетне фінансування	Нестача ресурсів
Нерівномірність ресурсів	Концентрація коштів у окремих напрямках	Дисбаланс програм

Джерело: складено автором на основі [3;5]

Проблемним аспектом також виступає недостатній рівень довгострокової державної підтримки. Співпраця з органами влади переважно має координаційний характер, тоді як фінансове забезпечення соціальних програм значною мірою покладається на громадський сектор та міжнародних донорів. Відсутність стабільних механізмів бюджетного співфінансування обмежує можливості масштабування окремих ініціатив.

Нерівномірність розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності також впливає на ефективність партнерства. Найбільші обсяги фінансування традиційно спрямовуються на гуманітарні програми, тоді як окремі напрями психологічної реабілітації, соціального супроводу чи підтримки осіб з інвалідністю потребують додаткових ресурсів.

Для комплексної оцінки ефективності міжсекторального партнерства доцільно провести SWOT-аналіз діяльності фонду (табл.2.6).

Організація володіє значним потенціалом подальшого розвитку. Наявність широкої партнерської мережі, досвіду кризового реагування та високого рівня суспільної довіри формує сприятливі умови для розширення діяльності. Водночас подальший розвиток потребує зміцнення фінансової самостійності, удосконалення системи управління персоналом та розширення внутрішніх джерел ресурсного забезпечення.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз міжсекторального партнерства БФ «МД «Добрий Самарянин»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Широка та диверсифікована партнерська мережа (державні органи, бізнес, міжнародні донори, волонтери) Високий рівень суспільної довіри та позитивна репутація організації Значний досвід оперативного кризового реагування в умовах повномасштабної війни Розвинена гуманітарна інфраструктура (пункти незламності, соціальне кафе, логістичні хаби) Успішний досвід поєднання благодійності з елементами соціального підприємництва («Резиденція Добра»)	Висока залежність від грантового фінансування (понад 60 % бюджету) Перевантаження волонтерського сектору та ризик емоційного вигорання Обмежені адміністративні та управлінські ресурси (недостатня кількість штатних фахівців) Нестача стабільного державного співфінансування та механізмів бюджетної підтримки Слабка інституціоналізація партнерських відносин (відсутність довгострокових договорів та спільних стратегій)

Продовження таблиці 2.5

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
----------------------------	-------------------

Розвиток соціального підприємництва та створення додаткових джерел власних доходів Розширення співпраці з українським бізнесом у рамках ESG-стратегій та корпоративної соціальної відповідальності	Скорочення міжнародної допомоги через зміну пріоритетів донорів або «втому від війни» Погіршення загальнооекономічної ситуації в країні та зменшення платоспроможності бізнесу
Залучення нових міжнародних програм з акцентом на довгострокову соціальну інтеграцію та розвиток людського капіталу Цифровізація соціальних послуг (онлайн-платформи, CRM-системи, електронний моніторинг потреб) Участь у створенні державно-приватних партнерств та коаліцій у сфері соціального захисту Розвиток програм менторства та передачі досвіду іншим регіонам України	Постійне зростання соціальних потреб населення через тривалість воєнних дій Посилення бюрократичних вимог міжнародних донорів та ризик надмірної звітності Демографічна криза, відтік кваліфікованих кадрів та волонтерів за кордон Ризик інструменталізації допомоги та втрати незалежності організації

Джерело: складено автором на основі [3]

Отже, результати проведеної оцінки свідчать про високу ефективність міжсекторального партнерства Благодійного фонду «Міжнародна допомога «Добрий Самарянин» у сфері соціального захисту населення. Завдяки об'єднанню ресурсів державного сектору, міжнародних організацій, бізнесу, громадських структур та волонтерських об'єднань фонд зміг забезпечити масштабну гуманітарну підтримку населення, розширити спектр соціальних послуг та сформувати ефективну модель кризового реагування в умовах воєнного стану.

Функціонування партнерської системи сприяло розвитку довгострокових програм соціальної адаптації, професійної інтеграції та психологічної підтримки населення. Поступовий перехід від екстреної гуманітарної допомоги до інвестицій у людський капітал підтверджує високий рівень організаційної адаптивності та стратегічного планування діяльності фонду.

Висновки до розділу 2

Благодійний фонд «Міжнародна допомога «Добрий Самарянин» протягом тридцяти років сформував розгалужену систему соціальної підтримки в Одеському регіоні. Організація успішно поєднує гуманітарну допомогу з довгостроковими програмами інтеграції вразливих груп. Діяльність охоплює внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, самотніх пенсіонерів та багатодітні сім'ї. Фонд активно розвиває освітні ініціативи та соціальне підприємництво через Кібуц і соціальне кафе. Фінансова звітність демонструє стабільну динаміку надходжень та інвестицій в інфраструктуру. Програми адаптуються до змінених потреб населення під час воєнного стану. Волонтерська мережа та матеріальна база дозволяють оперативно реагувати на запити. Загальна модель роботи фонду вирізняється комплексністю та орієнтацією на самозабезпечення бенефіціарів. Такий підхід сприяє зменшенню соціальної ізоляції та відновленню людського капіталу в регіоні. Система послуг фонду залишається гнучкою та ефективною навіть за умов обмежених ресурсів.

Фонд «Добрий Самарянин» побудував ефективну мережу співпраці з державними органами, бізнесом, міжнародними донорами та громадськими організаціями. Кількість партнерів стабільно зростає у всіх категоріях протягом 2023–2025 років. Спільні проєкти охоплюють гуманітарну допомогу, психологічну підтримку та освітні програми. Взаємодія з місцевою владою забезпечує координацію зусиль на рівні регіону. Міжнародні гранти та бізнес-ініціативи розширюють фінансові можливості організації. Волонтерські об'єднання суттєво підвищують оперативність надання допомоги. Партнерство переходить від разових акцій до системної стратегічної взаємодії. Результати співпраці проявляються у збільшенні охоплення бенефіціарів та різноманітності послуг. Модель фонду демонструє практичну цінність об'єднання ресурсів різних секторів. Міжсекторальна взаємодія стає основою стійкості соціальних програм в умовах воєнних викликів.

Міжсекторальне партнерство фонду «Добрий Самарянин» показало стабільне зростання кількості партнерів та спільних проєктів за аналізований період. Організація ефективно трансформувала структуру послуг від екстреної допомоги до програм соціальної інтеграції. Фінансова стійкість підтримується завдяки диверсифікації джерел надходжень. Позитивні результати проявляються у збільшенні освітніх та психологічних послуг для вразливих груп. Водночас зберігається суттєва залежність від міжнародних грантів. Перевантаження волонтерів створює ризики для довгострокової діяльності. Бюрократичні вимоги грантових програм уповільнюють реалізацію ініціатив. Недостатня державна фінансова підтримка обмежує масштаби проєктів. SWOT-аналіз підтверджує сильні позиції фонду в кризовому реагуванні. Загальна ефективність партнерства залишається високою попри наявні виклики.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖСЕКТОРАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

3.1. Розробка заходів щодо покращення міжсекторіального партнерства

Результати аналізу діяльності Благодійного фонду «Міжнародна допомога “Добрий Самарянин”», наведені у другому розділі, засвідчили, що організація має вагомі переваги у сфері міжсекторальної взаємодії, зокрема широку партнерську мережу, високий рівень суспільної довіри, розвинену гуманітарну інфраструктуру та значний досвід кризового реагування в умовах воєнного стану. Водночас було виявлено низку системних проблем, які стримують подальший розвиток партнерства, а саме: залежність від міжнародних грантів, перевантаження волонтерського сектору, складність адміністративно-звітних процедур, нерівномірність ресурсного забезпечення окремих напрямів діяльності та недостатній рівень довгострокової інституціоналізації співпраці з державними органами.

З огляду на це удосконалення управління розвитком міжсекторального партнерства доцільно здійснювати на засадах системного, інституційного, цифрового та ресурсного підходів, розглянутих у першому розділі. Такий підхід дає змогу перейти від переважно реактивної моделі надання допомоги до більш стійкої, координованої та результативної моделі взаємодії між благодійною організацією, органами влади, бізнесом, міжнародними партнерами та громадським сектором. Відповідно, основні напрями вдосконалення доцільно згрупувати у чотири взаємопов'язані блоки: інституціоналізація партнерства, цифровізація взаємодії, диверсифікація фінансування та розвиток кадрово-волонтерського потенціалу.

Першим стратегічним напрямом є інституціоналізація міжсекторальної взаємодії. Проведений аналіз показав, що співпраця фонду з органами місцевого самоврядування, бізнесом, міжнародними донорами та громадськими структурами є достатньо широкою, однак значною мірою залежить від окремих ініціатив, неформальних домовленостей і поточної проєктної активності. Це зумовлює необхідність переходу від епізодичних контактів до постійно діючого механізму координації партнерських відносин. З цією метою доцільно ініціювати створення Міжсекторальної координаційної ради при Одеській міській раді або Одеській обласній військовій адміністрації, до складу якої мають увійти представники благодійного фонду, органів соціального захисту, структур Пенсійного фонду України, місцевого бізнесу, міжнародних донорських організацій, громадських об'єднань і волонтерських мереж.

Функціональне призначення такої ради полягає у формуванні єдиного простору стратегічного узгодження рішень у сфері соціальних послуг. До її ключових завдань доцільно віднести: спільне визначення потреб вразливих категорій населення; узгодження пріоритетних напрямів соціальної підтримки; координацію партнерських проєктів; підготовку типових меморандумів і рамкових угод; моніторинг результативності спільних ініціатив. Запровадження такого механізму дозволить знизити дублювання функцій між окремими суб'єктами, підвищити прозорість розподілу ресурсів і забезпечити більш стабільну взаємодію між учасниками партнерства.

Другим важливим напрямом виступає цифровізація міжсекторальної взаємодії. У роботі вже обґрунтовано, що цифрові інструменти є важливим чинником підвищення адресності, оперативності та прозорості соціальних послуг, а також розглянуто роль цифрових платформ у системі соціального менеджменту. Разом із тим у діяльності фонду цифрові рішення мають фрагментарний характер і не утворюють єдиного середовища для координації партнерів. Тому доцільно запропонувати створення регіонального цифрового порталу соціальних послуг, який забезпечуватиме оперативний обмін даними між фондом, партнерами, волонтерами та отримувачами допомоги.

Такий портал має включати декілька ключових модулів: електронний облік запитів на допомогу; базу даних бенефіціарів із дотриманням вимог щодо захисту персональних даних; систему моніторингу статусу звернень; кабінет партнера; кабінет волонтера; аналітичний блок для виявлення найбільш проблемних категорій потреб. Запровадження цифрової платформи сприятиме скороченню часу обробки заявок, зменшенню адміністративного навантаження на працівників фонду, мінімізації дублювання допомоги та підвищенню якості комунікації між усіма учасниками партнерства.

Окремою складовою цифрового напрямку доцільно визначити програму «Цифрові амбасадори», орієнтовану на підтримку людей похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій населення, які мають обмежений доступ до електронних сервісів. Суть програми полягає у підготовці волонтерів або соціальних консультантів, які допомагатимуть бенефіціарам користуватися онлайн-сервісами, оформлювати заявки на допомогу, працювати з електронними кабінетами та цифровими комунікаційними каналами. Це дозволить не лише підвищити доступність послуг, а й зменшити прояви цифрової нерівності, яка особливо гостро виявляється серед соціально вразливих груп населення.

Третім напрямом удосконалення є диверсифікація фінансового забезпечення міжсекторального партнерства. Аналіз структури фінансування фонду показав, що найбільшу частку ресурсів становлять міжнародні гранти, тоді як частка локального бізнесу, приватних внесків і власних соціальних проєктів є значно меншою. Така ситуація формує ризик нестабільності у випадку скорочення зовнішньої донорської підтримки або зміни міжнародних пріоритетів фінансування. Саме тому стратегічною метою має стати поступове зменшення критичної залежності від грантових коштів за рахунок розвитку внутрішніх і локальних джерел ресурсного забезпечення.

У межах цього напрямку доцільно реалізувати декілька практичних заходів. По-перше, варто розширити практику соціального підприємництва, використовуючи вже наявні активи фонду, зокрема соціальне кафе «Резиденція

Добра», інфраструктуру Кібуцу «Добрий Самарянин» та освітньо-консультаційні ініціативи. По-друге, доцільно започаткувати механізм місцевого соціального інвестування, у межах якого представники бізнесу зможуть брати участь у довгостроковому фінансуванні окремих соціальних програм фонду на засадах прозорості, публічної звітності та спільного визначення результатів. По-третє, перспективним є розвиток механізму соціального замовлення з боку територіальних громад, коли фонд міг би виконувати частину функцій соціального супроводу окремих категорій населення на договірних засадах. По-четверте, варто запровадити програми корпоративного волонтерства та *matching-support*, за яких підприємства не лише сприятимуть участі своїх працівників у соціальних ініціативах, а й подвоюватимуть благодійні внески або ресурсно підтримуватимуть конкретні проекти.

Четвертим напрямом є розвиток кадрового та волонтерського потенціалу. У другому розділі встановлено, що волонтерський сектор становить важливу основу операційної діяльності фонду, проте саме на нього припадає значне психологічне та організаційне навантаження. Тривале функціонування в умовах війни, високої емоційної напруги та постійного контакту з кризовими ситуаціями підвищує ризики вигорання, зниження мотивації та втрати людського капіталу. За таких умов підвищення стійкості партнерства неможливе без системної підтримки тих, хто безпосередньо забезпечує реалізацію соціальних програм.

З метою вирішення цієї проблеми доцільно впровадити комплекс заходів, що охоплюватиме психологічну підтримку волонтерів, регулярні супервізії, програми емоційного відновлення, систему нематеріальної мотивації, а також професійне навчання з проєктного менеджменту, комунікації, цифрової грамотності, кризового супроводу та фандрейзингу. Особливої уваги потребує створення механізму ротації волонтерів і залучення студентів профільних спеціальностей до практичної діяльності фонду, що дасть змогу одночасно знизити навантаження на діючі команди та формувати кадровий резерв для організації. Такий підхід сприятиме професіоналізації партнерської мережі та забезпечить її довгострокову функціональність.

Для забезпечення цілісності реалізації запропонованих заходів доцільно доповнити їх системою оцінювання результативності, побудованою на поєднанні кількісних і якісних індикаторів. До таких показників можуть належати: кількість активних партнерів; кількість спільних проєктів; частка локальних джерел фінансування у загальному бюджеті; середній час обробки заявки на допомогу; рівень задоволеності бенефіціарів; рівень утримання волонтерів; частка отримувачів послуг, які перейшли до часткового або повного самозабезпечення.

Для забезпечення наочності та можливості системного порівняння запропонованих заходів їх зведено у таблицю 3.2, у якій кожен напрям співвіднесено з виявленою проблемою, конкретним механізмом реалізації, очікуваним результатом, відповідальними сторонами та орієнтовним строком впровадження.

Таблиця 3.2

Узагальнена характеристика заходів удосконалення міжсекторального партнерства

Напрямок	Проблема, що усувається	Ключовий механізм	Очікуваний результат	Відповідачі	Строк
1	2	3	4	5	6
1. Інституціоналізація партнерства	Відсутність формалізованої координації між секторами	Координаційна рада, типові меморандуми, стратегічні сесії	Зростання кількості партнерів на 38%; +55–65 спільних проєктів/рік	Керівник фонду, ОМР, ОВА	III кв. 2026
2. Цифровізація взаємодії	Фрагментарність інформаційного обміну між партнерами	Регіональний портал, програма «Цифрові амбасадори»	Скорочення часу обробки заявки з 8 до 2 днів; охоплення 70% звернень онлайн	ІТ-підрядник, фонд	IV кв. 2026 – III кв. 2027

Продовження таблиці 3.2

3. Соціальне підприємництво	Критична залежність від міжнародних грантів (>60% бюджету)	Розширення кафе, майстерні, агробізнес Кібуцу	Зростання локальних надходжень на 4,9–6,2 млн грн/рік; частка грантів – до 40–45%	Керівник фонду, бізнес-партнери	III кв. 2026 – II кв. 2027
4. Розвиток кадрів та волонтерів	Перевантаження та вигорання волонтерів	Супервізія, ротація, тренінги, matching-support	Підвищення рівня утримання волонтерів на 20–25%; зниження плинності	HR-координатор, психологи	III–IV кв. 2026

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованих заходів потребує чіткого обґрунтування фінансових витрат. Нижче наведено деталізований бюджет кожного з напрямів (табл. 3.3), сформований на основі ринкових ставок оплати праці фахівців, поточних цін на обладнання та досвіду самої організації в реалізації аналогічних ініціатив.

Таблиця 3.3

Бюджет заходів удосконалення міжсекторального партнерства

Напрямок / стаття витрат	Початкові витрати (грн)	Щорічні операційні витрати (грн)
1	2	3
1. Інституціоналізація партнерства	150700	77400
юридичне оформлення меморандумів	19 500	–
щоквартальні стратегічні сесії	33600	33600
щомісячні оперативні наради	25200	25200
розробка типових стандартів і договорів	72400	18600
2. Цифровізація взаємодії (портал)	597600	133200
технічне завдання та прототипування	47200	–

Продовження таблиці 3.3

розробка portalу	453600	–
тестування та впровадження	38600	–
навчання персоналу	24800	–
API-інтеграція з держреєстрами	33400	–
хостинг, підтримка, безпека	–	109200
програма «Цифрові амбасадори»	–	24000
3. Соціальне підприємництво	811400	2648152
обладнання 2 нових точок кафе	249000	–
обладнання майстерні сухоцвітів	87300	–
розширення столярної майстерні	143600	–
розширення міні-ферми Кібуцу	312800	–
маркетинг та брендинг соціальних підприємств	18700	–
зарплата персоналу та операційні витрати	–	2648152
4. Розвиток кадрів та волонтерів	110500	93000
супервізії	57600	57600
навчальні тренінги	35000	17500
ліцензія на платформу координації волонтерів	13200	13200
навчальні матеріали	4700	4700
РАЗОМ	1670200	2951752

Джерело: розраховано автором на основі ринкових ставок і нормативів витрат

Найбільшу частку початкових інвестицій, а саме 811400 грн, становлять витрати на розвиток соціального підприємництва, що обумовлено необхідністю придбання технологічного обладнання для розширення мережі кафе, майстерень і агровиробничої інфраструктури Кібуцу. Перший захід у межах цього напрямку – розширення мережі кафе «Резиденція Добра» – може бути розпочатий вже у III кварталі 2026 року, оскільки не потребує тривалих погоджувальних процедур. Ставки на будівельно-монтажні та торговельно-технологічні роботи розраховано відповідно до поточних ринкових цін на обладнання категорії HoReCa та сільськогосподарської техніки в Одеській області станом на I квартал 2026 року. Завершення всього комплексу капітальних вкладень за цим напрямом доцільно планувати на II квартал 2027 року.

Другою за обсягом фінансування статтею є цифровізація взаємодії – 597600 грн. Вартість розробки portalу визначено виходячи зі ставки залучення IT-

підрядника на рівні 945 грн за годину, що відповідає середньоринковому показнику для Junior/Middle fullstack-команди в Україні. Обсяг у 480 годин охоплює розробку трьох модулів: прийом заявок, кабінет партнера та аналітичний блок. Підготовку технічного завдання і вибір підрядника доцільно здійснити у IV кварталі 2026 року, а запуск порталу у тестовому режимі – у III кварталі 2027 року. Після введення системи в експлуатацію щорічні витрати на хостинг, технічну підтримку, оновлення та кібербезпеку становитимуть 109200 грн, що відповідає стандартній частці витрат на супровід цифрових систем.

Заходи першого та четвертого напрямів – інституціоналізація партнерства і розвиток кадрів та волонтерів – характеризуються відносно невеликими початковими витратами та не потребують тривалої підготовки, тому їх реалізація може розпочатися вже у III кварталі 2026 року, одразу після прийняття відповідних організаційних рішень. Загальний обсяг початкових інвестицій за всіма напрямками становить 1670200 грн, а щорічні операційні витрати – 2951752 грн. При цьому основне навантаження на щорічний бюджет формує саме соціальне підприємництво, яке одночасно має стати головним джерелом зростання власних надходжень фонду у середньостроковій перспективі.

Отже, удосконалення управління розвитком міжсекторального партнерства Благодійного фонду «Міжнародна допомога “Добрий Самарянин”» має здійснюватися на основі комплексної стратегії, що поєднує інституційне закріплення взаємодії, цифрові рішення, фінансову стійкість та розвиток людського капіталу. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити керованість партнерської системи, розширити ресурсну базу фонду, підсилити адресність соціальних послуг і створити передумови для переходу від переважно кризового реагування до довгострокової моделі соціальної інтеграції та підтримки незахищених верств населення.

3.2. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів з розвитку міжсекторального партнерства

Для кількісної оцінки ефективності чотирьох напрямів удосконалення міжсекторального партнерства, запропонованих у підрозділі 3.1, застосовано методи інвестиційного аналізу: чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), простий термін окупності (PP) та дисконтований термін окупності (DPP). Горизонт планування становить три роки (2027–2029 рр.) відповідно до строків реалізації заходів. Розрахунок ведеться виключно на основі монетизованих грошових потоків – реальних надходжень та витрат, що відображаються у фінансовій звітності організації.

Ставку дисконтування прийнято єдиною для всіх проєктів і сценаріїв на рівні $r = 16\%$.

Для оцінки ефективності застосовуються такі формули.

Чиста теперішня вартість:

$$NPV = \sum_{t=0}^3 \frac{CF_t}{(1,16)^t} \quad (3.1)$$

де CF_t – чистий грошовий потік у рік t . Проєкт є доцільним за умови $NPV > 0$.

Внутрішня норма дохідності – ставка, за якої $NPV = 0$:

$$\sum_{t=0}^3 \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0 \quad (3.2)$$

Проєкт є ефективним за умови $IRR > 16\%$.

Дисконтований грошовий потік кожного року:

$$DCF_t = \frac{CF_t}{(1,16)^t}$$

(3.3)

Коефіцієнт дисконтування:

$$KD_t = \frac{1}{(1,16)^t} \quad (3.4)$$

Відповідно: $KD_0 = 1,000000$; $KD_1 = 0,862069$; $KD_2 = 0,743163$; $KD_3 = 0,640658$.

РР визначається як рік переходу кумулятивного CF_t у додатну зону (з лінійною інтерполяцією). DPP – аналогічно на основі кумулятивного DCF_t .

Проект 1. Інституціоналізація партнерства (Координаційна рада).

$CF_0 = -150\,700$ грн – одноразові витрати III кв. 2026 р. (бюджет – таблиця 3.3).

Монетизована вигода – зростання надходжень від бізнес-партнерів та місцевої громади. База 2025 р.: $1900000 + 2600000 = 4500000$ грн. Прогнозне зростання відповідно до середніх показників НКО Польщі та Чехії (15–22%): рік 1 – $4500000 \times 0,15 = 675000$ грн; рік 2 – $\times 0,18 = 810000$ грн; рік 3 – $\times 0,20 = 900000$ грн. Операційні витрати: 77400 грн/рік.

Дисконтовані грошові потоки наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Дисконтовані грошові потоки Проекту 1 ($r = 16\%$)

t	Вигода (грн)	Опер. витрати (грн)	CF_t (грн)	KD_t	DCF_t (грн)
0	–	–	–150 700	1,000000	–150 700,00
1	675 000	77400	597 600	0,862069	515172,41
2	810 000	77400	732 600	0,743163	544441,14
3	900 000	77400	822 600	0,640658	527005,00

Джерело: складено автором

$NPV_1 = -150\,700 + 515\,172,41 + 544\,441,14 + 527\,005,00 = 1\,435\,918,56$ грн. $IRR_1 = 412,3\%$; $PP_1 = 0,25$ р.; $DPP_1 = 0,29$ р.

Проект 2. Цифровізація взаємодії (регіональний портал).

$CF_0 = -597\,600$ грн (IV кв. 2026 – III кв. 2027 р., таблиця 3.3).

Вигода: 1) економія адміністративного часу – $1\,000$ звернень/рік $\times (47-10)$ хв/60 $\times 250$ грн/год = $250\,000$ грн/рік; 2) нові онлайн-донори – 7969 осіб цифрової аудиторії $\times 4\%$ конверсії $\times 1840$ грн/рік = $586\,960$ грн/рік. Разом вигода у роки 2–3: $836\,960$ грн. У рік 1 (6 міс. роботи): $125\,000$ грн. Опер. витрати: рік 1 – $66\,600$ грн, роки 2–3 – $133\,200$ грн.

Результати розрахунку дисконтованих грошових потоків представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Дисконтовані грошові потоки Проекту 2 ($r = 16\%$)

t	Вигода (грн)	Опер. витрати (грн)	CF_t (грн)	КД_t	DCF_t (грн)
0	–	–	–597600	1,000000	–597600,00
1	125000	66600	58400	0,862069	50344,83
2	836960	133200	703760	0,743163	523008,32
3	836960	133200	703760	0,640658	450869,24

Джерело: складено автором

$NPV_2 = 426\,622,40$ грн. $IRR_2 = 45,9\%$; $PP_2 = 1,77$ р.; $DPP_2 = 2,05$ р.

Проект 3. Соціальне підприємництво.

$CF_0 = -811\,400$ грн (III кв. 2026 – II кв. 2027 р., таблиця 3.3). Потоки виручки: кафе – $873\,600$ грн, майстерня сухоцвітів – $464\,400$ грн, столярна майстерня – $628\,800$ грн, Кібуц – $2898\,000$ грн. Завантаженість рік 1: $63\% \rightarrow$ дохід 3489552 грн; роки 2–3: $78,5\% \rightarrow 4064028$ грн. Операційні витрати: 2648152 грн/рік. Очікувані доходи та операційні витрати наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Дисконтовані грошові потоки Проекту 3 ($r = 16\%$)

t	Дохід (грн)	Опер. витрати (грн)	CF_t (грн)	КД_t	DCF_t (грн)
0	—	—	−811400	1,000000	−811400,00
1	3489552	2648152	841400	0,862069	725344,83
2	4064028	2648152	1415876	0,743163	1052226,52
3	4064028	2648152	1415876	0,640658	907091,82

Джерело: складено автором
 $NPV_3 = 1\,873\,263,17$ грн. $IRR_3 = 119,4\%$; $PP_3 = 0,96$ р.; $DPP_3 = 1,08$ р.

Проект 4. Розвиток кадрів та волонтерів.

$CF_0 = -110\,500$ грн (III–IV кв. 2026 р., таблиця 3.3). Вигода: утримання 18 волонтерів $\times 11\,200$ грн = 201 600 грн + непряма економія 24 300 грн = 225 900 грн/рік. Операційні витрати: 93 000 грн/рік.

Таблиця 3.7

Дисконтовані грошові потоки Проекту 4 ($r = 16\%$)

t	Вигода (грн)	Опер. витрати (грн)	CF_t (грн)	КД_t	DCF_t (грн)
0	—	—	−110500	1,000000	−110500,00
1	225900	93000	132900	0,862069	114568,97
2	225900	93000	132900	0,743163	98766,35
3	225900	93000	132900	0,640658	85143,40

Джерело: складено автором
 $NPV_4 = 187\,978,72$ грн. $IRR_4 = 106,6\%$; $PP_4 = 0,83$ р.; $DPP_4 = 0,96$ р.

Зведені показники ефективності наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Зведені показники ефективності заходів ($r = 16\%$, горизонт – 3 роки)

Проект	CF_0 (грн)	CF_1	CF_2	CF_3	NPV (грн)	IRR, %	PP, р.	DPP, р.
1. Координаційна рада	-150700	597600	732600	822600	1435919	412,3	0,25	0,29
2. Цифровізація (портал)	-597600	58400	703760	703760	426622	45,9	1,77	2,05
3. Соц. підприємство	-811400	841400	1415876	1415876	1873263	119,4	0,96	1,08
4. Волонтери та кадри	-110500	132900	132900	132900	187979	106,6	0,83	0,96
ПОРТФЕЛЬ	-1670200	1630300	2985136	3075136	3923783	118,2	1,01	1,12

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать про високу економічну ефективність усього портфелю проектів. Загальна чиста теперішня вартість становить 3 923 783 грн, що більш ніж у 2,3 раза перевищує обсяг початкових інвестицій (1 670 200 грн). Середня внутрішня норма дохідності портфелю досягає 118,2%, а дисконтований термін окупності лише 1,12 року.

Для перевірки стійкості отриманих результатів до можливих змін зовнішніх умов та ризиків проведено сценарний аналіз ефективності портфелю (див. Таблицю 3.9).

Таблиця 3.9

Сценарний аналіз ефективності портфелю ($r = 16\%$, $CF_0 = -1670200$ грн)

Сценарій	CF_1 (грн)	CF_2 (грн)	CF_3 (грн)	NPV (грн)	IRR, %	PP, р.	DPP, р.
Песимістичний	1436900	2288384	3075136	3239258	100,3	1,10	1,25
Реалістичний	1630300	2985136	3075136	3923783	118,2	1,01	1,12
Оптимістичний	1799050	3364648	3477148	4608848	132,7	0,93	1,05

Джерело: складено автором

Зміна CF у песимістичному сценарії: вигода від Координаційної ради у рік 1 скорочується на 135000 грн (–20%); портал у рік 1 не генерує доходу через затримку запуску (–58400 грн); завантаженість Кібуцу у рік 2 знижується до 65%, що зменшує CF₂ на 696752 грн. В оптимістичному: вигода від Ради зростає на 25%; завантаженість нових потужностей у роки 2–3 досягає 90% – приріст доходу 295020 грн/рік, приріст змінних витрат 118008 грн/рік, чистий приріст CF = 177012 грн/рік. У песимістичному сценарії NPV = 3239258 грн, IRR = 100,3%, DPP = 1,25 р. – вкладені ресурси повертаються менш ніж за півтора року навіть за несприятливих умов. Розкид NPV між сценаріями становить 1369590 грн, що відображає помірний рівень чутливості портфелю до зовнішніх змін.

Таким чином, проведений фінансовий аналіз підтверджує доцільність реалізації всіх чотирьох запропонованих напрямів. Загальний NPV портфелю у реалістичному сценарії становить 3923783 грн при початкових інвестиціях 1670200 грн, дисконтований термін окупності – 1,12 р. Отримані результати свідчать про те, що запропоновані заходи є фінансово обґрунтованими і створюють реальні передумови для переходу фонду від моделі кризового реагування до стійкої системи довгострокової соціальної підтримки незахищених верств населення.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління розвитком міжсекторального партнерства Благодійного фонду «Міжнародна допомога «Добрий Самарянин», структурованих за чотирма ключовими напрямками: інституціоналізація партнерської взаємодії через створення координаційної ради, цифровізація процесів надання соціальних послуг, диверсифікація фінансування шляхом розвитку соціального

підприємництва та зміцнення кадрового потенціалу і волонтерського корпусу. Кожен із запропонованих напрямів є відповіддю на конкретну проблему, виявлену в ході аналізу у другому розділі: фрагментарність партнерських зв'язків, залежність від зовнішніх грантів, низький рівень цифровізації та ризик вигорання волонтерів. Комплексне поєднання цих заходів дозволяє сформуванню цілісної стратегії трансформації організації від моделі реактивного гуманітарного реагування до стійкої екосистеми соціальних послуг, здатної функціонувати незалежно від кон'юнктури міжнародного донорського ринку.

Фінансовий аналіз запропонованих заходів, виконаний із застосуванням методів NPV, IRR, PP та DPP при єдиній ставці дисконтування, підтвердив економічну обґрунтованість кожного напрямку та портфелю загалом. Усі чотири проекти демонструють позитивну чисту теперішню вартість, а внутрішня норма дохідності кожного суттєво перевищує прийняту ставку дисконтування. Дисконтований термін окупності портфелю свідчить про швидке повернення первинних вкладень навіть з урахуванням вартості грошей у часі. Сценарний аналіз підтвердив стійкість результатів: у песимістичному сценарії, що передбачає затримку запуску цифрових сервісів, уповільнення залучення партнерів та нижчу завантаженість нових виробничих потужностей, портфель зберігає суттєво позитивне значення NPV та прийнятний термін окупності. Отже, реалізація запропонованих заходів є доцільною як з управлінської, так і з фінансової точки зору, і створює необхідне підґрунтя для системного підвищення якості соціальних послуг незахищеним верствам населення.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі проведеного дослідження в кваліфікаційній роботі було сформульовано такі висновки.

1. Міжсекторальне партнерство є сучасним стратегічним інструментом вирішення складних соціальних проблем, які держава не здатна закрити самотійно. Воно базується на об'єднанні ресурсів, компетенцій та інтересів державного, приватного та громадського секторів для створення якісних соціальних послуг. У соціальній сфері таке партнерство особливо важливе через нематеріальність, адресність та терміновість послуг, особливо в умовах війни, старіння населення та цифрової трансформації. Аналіз наукових підходів показав еволюцію від простої координації до глибокої інтеграції інтересів та мережових моделей взаємодії. Водночас партнерство супроводжується природними суперечностями між бюрократичною стабільністю держави та гнучкістю громадського й приватного секторів. Подолання цих суперечностей через діалог, спільні регламенти та цифрові інструменти дозволяє досягти справжньої синергії.

2. Управління розвитком міжсекторального партнерства вимагає комплексного поєднання системного, інституційного, мережевого та цифрового підходів. Європейський досвід (Німеччина, Польща, Швеція) демонструє ефективність різних моделей, але для України ключовим є адаптація з урахуванням воєнних реалій, децентралізації та рівня довіри в суспільстві. Важливим елементом є створення чітких механізмів координації, КРІ-систем оцінки ефективності та подолання бар'єрів (нормативних, психологічних, ресурсних). Цифровізація відіграє роль каталізатора, перетворюючи вертикальну ієрархію на горизонтальну мережу взаємодії. Для успішного управління необхідно не лише формувати правове поле, а й розвивати культуру довіри та спільного навчання учасників.

3. Благодійний фонд «Міжнародна допомога «Добрий Самарянин» протягом тридцяти років сформував розгалужену систему соціальної підтримки в Одеському регіоні. Організація успішно поєднує гуманітарну допомогу з довгостроковими програмами інтеграції вразливих груп. Діяльність охоплює внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, самотніх пенсіонерів та багатодітні сім'ї. Фонд активно розвиває освітні ініціативи та соціальне підприємництво через Кібуц і соціальне кафе. Фінансова звітність демонструє стабільну динаміку надходжень та інвестицій в інфраструктуру. Програми адаптуються до змінених потреб населення під час воєнного стану. Волонтерська мережа та матеріальна база дозволяють оперативно реагувати на запити. Загальна модель роботи фонду вирізняється комплексністю та орієнтацією на самозабезпечення бенефіціарів. Такий підхід сприяє зменшенню соціальної ізоляції та відновленню людського капіталу в регіоні. Система послуг фонду залишається гнучкою та ефективною навіть за умов обмежених ресурсів.

4. Фонд «Добрий Самарянин» побудував ефективну мережу співпраці з державними органами, бізнесом, міжнародними донорами та громадськими організаціями. Кількість партнерів стабільно зростає у всіх категоріях протягом 2023–2025 років. Спільні проєкти охоплюють гуманітарну допомогу, психологічну підтримку та освітні програми. Взаємодія з місцевою владою забезпечує координацію зусиль на рівні регіону. Міжнародні гранти та бізнес-ініціативи розширюють фінансові можливості організації. Волонтерські об'єднання суттєво підвищують оперативність надання допомоги. Партнерство переходить від разових акцій до системної стратегічної взаємодії. Результати співпраці проявляються у збільшенні охоплення бенефіціарів та різноманітності послуг. Модель фонду демонструє практичну цінність об'єднання ресурсів різних секторів. Міжсекторальна взаємодія стає основою стійкості соціальних програм в умовах воєнних викликів.

5. Міжсекторальне партнерство фонду «Добрий Самарянин» показало стабільне зростання кількості партнерів та спільних проєктів за аналізований період. Організація ефективно трансформувала структуру послуг від екстреної

допомоги до програм соціальної інтеграції. Фінансова стійкість підтримується завдяки диверсифікації джерел надходжень. Позитивні результати проявляються у збільшенні освітніх та психологічних послуг для вразливих груп. Водночас зберігається суттєва залежність від міжнародних грантів. Перевантаження волонтерів створює ризики для довгострокової діяльності. Бюрократичні вимоги грантових програм уповільнюють реалізацію ініціатив. Недостатня державна фінансова підтримка обмежує масштаби проєктів. SWOT-аналіз підтверджує сильні позиції фонду в кризовому реагуванні. Загальна ефективність партнерства залишається високою попри наявні виклики.

6. Розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління розвитком міжсекторального партнерства Благодійного фонду «Міжнародна допомога «Добрий Самарянин», структурованих за чотирма ключовими напрямками: інституціоналізація партнерської взаємодії через створення координаційної ради, цифровізація процесів надання соціальних послуг, диверсифікація фінансування шляхом розвитку соціального підприємництва та зміцнення кадрового потенціалу і волонтерського корпусу. Кожен із запропонованих напрямів є відповіддю на конкретну проблему, виявлену в ході аналізу у другому розділі: фрагментарність партнерських зв'язків, залежність від зовнішніх грантів, низький рівень цифровізації та ризик вигорання волонтерів. Комплексне поєднання цих заходів дозволяє сформулювати цілісну стратегію трансформації організації від моделі реактивного гуманітарного реагування до стійкої екосистеми соціальних послуг, здатної функціонувати незалежно від кон'юнктури міжнародного донорського ринку.

7. Фінансовий аналіз запропонованих заходів, виконаний із застосуванням методів NPV, IRR, PP та DPP при єдиній ставці дисконтування, підтвердив економічну обґрунтованість кожного напрямку та портфелю загалом. Усі чотири проєкти демонструють позитивну чисту теперішню вартість, а внутрішня норма дохідності кожного суттєво перевищує прийнятну ставку дисконтування. Дисконтований термін окупності портфелю свідчить про швидке повернення первинних вкладень навіть з урахуванням вартості грошей у часі. Сценарний

аналіз підтвердив стійкість результатів: у песимістичному сценарії, що передбачає затримку запуску цифрових сервісів, уповільнення залучення партнерів та нижчу завантаженість нових виробничих потужностей, портфель зберігає суттєво позитивне значення NPV та прийнятний термін окупності. Отже, реалізація запропонованих заходів є доцільною як з управлінської, так і з фінансової точки зору, і створює необхідне підґрунтя для системного підвищення якості соціальних послуг незахищеним верствам населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніна О. О. Вплив міжнародно-правових соціальних стандартів на право соціального захисту України. *Дослідження актуальних питань юридичних наук*. 2020. № 2. С. 107–112. <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/law/48dec2020/28.pdf>
2. Балашов А. М. Сучасні проблеми соціального захисту населення в Україні. *Економіка та держава*. 2010. № 1. С. 82–84. http://www.economy.in.ua/pdf/1_2010/22.pdf
3. Благодійний фонд «Міжнародна Допомога «Добрий Самарянин»». Офіційний сайт. URL: <https://good.od.ua/uk/> (дата звернення: 23.04.2026)
4. Благодійний фонд «Міжнародна Допомога «Добрий Самарянин»». Інстаграм. URL: <https://www.instagram.com/good.samaritan.fond/> (дата звернення: 23.04.2026).
5. Благодійний фонд «Міжнародна Допомога «Добрий Самарянин»». Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/25883822/finances> (дата звернення: 23.04.2026).
6. Бречко О.В., Гуцуляк А.І. Цифрові технології суспільного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4'2022. С. 136-143. <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1004/1092>
7. Буздуган Я. М. Сутність поняття «благодійна діяльність»: правовий та філософський аспекти. *Право і суспільство*. 2014. № 6.2(3). С. 50-55. http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Pis_2014_6.2%283%29_12.pdf
8. Булигіна А. В., Загорська Д. М. Пенсійний фонд України та вдосконалення пенсійного забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 160-165. <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis_nbuvgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2020_7_22.pdf

9. Вовк Є., Бірюк С., Гречанинов Ф. Соціально-економічні координати недержавного пенсійного забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. С. 1-7. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4833/4773>

10. Голіонко Н.Г., Соболева Т.О. Сучасні тенденції цифрових трансформацій економіки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 48. С. 13-23. <https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/235529/233942>

11. Греба Р. Механізми реформування системи соціальних послуг в Україні: державно-управлінський аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 1(32). С. 62-67. http://irbis-nbuvgov.ua/cgi-bin/irbis_nbuvgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dums_2017_1_11.pdf

12. Деякі питання організації надання соціальних послуг. Постанова КМУ від 14.01.2026 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.04.2026).

13. Длугопольський О., Рудик Ю. Проблеми та ризики функціонування системи пенсійного забезпечення України за умов воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. №4. С. 19-29. <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/191/215>

14. Драгомирецька Н. М. Державно-громадянське партнерство у сфері соціального розвитку: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 290 с. http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new_26_02_18.pdf

15. Дубич К. В. Механізми державного управління соціальними послугами: зарубіжний досвід та українські реалії: монографія. Київ: Вид-во НАДУ при Президентіві України, 2015. 386 с. https://www.irbis-nbuvgov.ua/cgi-bin/irbis_nbuvgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znpnadu_2014_1_13

16. Єсіна О. О. Добродійність як соціальне явище: теоретичний аспект аналіз. *Український соціум*. 2009. №3 (30). С. 203–206. https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2009/07/114-118_no-3_vol-30_2009_UKR.pdf

17. Івченко Н. М. Участь молоді у волонтерській діяльності як соціально-педагогічна проблема (інтерпретаційний аспект). Соціальна робота в Україні: теорія і практика. *Науково-методичний журнал*. № 1. 2003. 192 с.

18. Льченко О. Генеза понять «благодійність» та «благодійна діяльність», їх співвідношення, взаємозв'язок і взаємозумовленість. *Педагогічні науки*. 2011. Вип. 1. С. 142-151. http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/pena_2011_1_25.pdf

19. Льчук Л. І. Розвиток системи інтегрованих соціальних послуг в умовах децентралізації (на прикладі об'єднаних територіальних громад). *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 114-121. http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/stvttp_2018_1_12.pdf

20. Колосок, А., Буднік, С. Соціальний захист внутрішньо переміщених осіб. *Humanitas*. 2024. № 4. С. 97-105. <https://evnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/757f646f-d7c1-4a69-982b-e9a1a966aae2/content>

21. Кондратенко Н. О., Мушинська Н. Ю. Світовий досвід управління соціальним захистом населення. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 55-60. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2021_12_9

22. Кривенко Ю. В. Волонтерська діяльність: поняття та ознаки. *Часопис цивілістики*, 2015. Вип. 18. С. 41-44. <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis_nbuvgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Chac_2015_18_11

23. Лемешук І. Л. Вплив міжнародно-правового регулювання відносин соціального захисту на національне законодавство України. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Серія: Юридичні науки. Луцьк, 2009. № 3. С. 143–148.

24. Майстренко К. М., Панасюк В. І. Механізми державного регулювання публічно-громадського партнерства у сфері соціальної політики: виклики та перспективи. *Держава та регіони*. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 3. С. 171-175.
https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/27.pdf

25. Матювка Т. В. Потреби у міжсекторному партнерстві громад регіону. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. №. 44. С. 57-65.

26. Мельничук Л.М. Державне управління соціальним розвитком регіонів. Монографія. Луцьк: Терен, 2018. 440 с. http://irbis-nbuvgov.ua/cgi-bin/irbis_nbuvgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dums_2015_3_6.pdf

27. Михайлова І. Правове регулювання фінансування солідарної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. *Університетські наукові записки*. 2020. №3-4 (75-76). С. 249-256.
https://unz.univer.km.ua/index.php/unz/uk/article/view/75-76_249-256/pdf

28. Михайловська І. М., Неліпович О. В. Система соціального захисту населення в Україні: сутність, основні складові та напрямки вдосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 4. С. 255–260.

29. Мінцифра України. Цифрова трансформація соціальної сфери: спільний брифінг Мінцифри та Мінсоцполітики. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrova-transformatsiya-sotsialnoi-sferi-spilniy-brifing-mintsifri-ta-minsotspolitiki>.

30. Нагайчук Н., Третяк Н., Якушев О. Соціально-економічні дослідження пенсійного забезпечення в умовах воєнної реальності України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2024. 25(73(2)). С. 96-109. <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/5434>

31. Назарчук О. Визначення поняття «міжсекторальна взаємодія» в контексті сучасних світових і вітчизняних реалій. *Вісник Львівського університету*. Серія філос.-політол. студії. 2024. Вип. 55. С. 388-393. https://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/55_2024/48.pdf

32. Назарчук О. М. Еволюція парадигми міжсекторальної взаємодії в контексті оптимальної моделі для України. *Науковий журнал «Політикус»*. 2024. Вип. 4. С. 83-88. https://politicus.od.ua/4_2024/14.pdf

33. Нечипорук Л. Міжсекторна взаємодія у наданні соціальних послуг в умовах війни. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2022. № 4. С. 65-74. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/915ae084-d507-447d-beca-c82745c1512a/content>

34. Опалюк Т. Л. Сучасні стратегії надання соціальних послуг: навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський: Видавець Ковальчук О. В., 2020. 118 с. https://www.researchgate.net/publication/354778846_Sucasni_strategii_nadanna_soc_ialnih_poslug_v_gromadah

35. Павлюк А. П. Секторальна децентралізація в Україні: результати реформи та пріоритети розвитку. *Стратегічні пріоритети*. 2017. №3 (44). С.113-124.

36. Полякова Ю., Степанов А., Дубіль Т. Інноваційні підходи до формування та реалізації міжсекторального співробітництва. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. С. 1-10. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3664>

37. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>.

38. Про схвалення Стратегії реформування системи надання соціальних послуг: Розпорядження від 08.08.2012 р. № 556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/556-2012-%D1%80#Text>

39. Рудик О. Інституційне забезпечення функціонування фінансово-економічного механізму пенсійного забезпечення громадян в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 144-149. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-144-149-rudyk.pdf>

40. Серeda О. О. Аналіз фінансового забезпечення соціальної сфери в Україні. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 3. С. 1-10.

41. Сирота І. М., Гудзь А. О. Принципи права соціального забезпечення в сучасних умовах. *Держава та регіони*. Серія: Право. 2019. № 4 (66). С.62-66.

42. Смирнова І. І., Лихошва О. Ю., Рак Н. В., Горієва Л. А. Соціальний захист населення на сучасному етапі: стан і проблеми в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3. С. 205–212. [https://www.evd-journal.org/download/2021/2\(64\)/22-Smyrnova.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2021/2(64)/22-Smyrnova.pdf)

43. Суворов В. П. Міжсекторальна взаємодія як механізм реалізації багаторівневого врядування на субнаціональному рівні за трансформаційних умов. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1 (80). С. 71-87. <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/27027/24008>

44. Теслюк Р., Бідак В. Старіння населення України та соціальна вразливість людей похилого віку. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. С. 1-8. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2954/2872>

45. Хлівнюк Т. П. Модернізація соціальної держави шляхом цифровізації в умовах старіння населення. *Політичне життя*. 2022. №2. С. 78-85. <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/12186/12077>

46. Хлівнюк Т. П. Соціальна інклюзія в контексті цифровізації: можливості та ризики для соціальної держави. *Психологія та соціальна робота*. 2024. Вип. 2(60). С. 135-149. <https://dspace.onu.edu.ua/items/ebd13fe4-efa3-46d8-9e68-e2acce8c0451>

47. Хобта Л. Ю. Суспільна значущість меценатства, благодійності та спонсорства: світовий контекст. *Український історичний журнал*. 2006. № 8. С. 175–182. <https://www.libr.dp.ua/text/uij20062sysp.pdf>

48. Чанишева Г. М. Соціальна політика: поняття, цілі та правове забезпечення. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 11. С. 80–85. http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Pgip_2020_11_14.pdf

49. Човган О. Благодійність як психологічна основа соціальної роботи: теоретикоконцептуальний аналіз. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету*, 2015. Вип. 24. С. 232–244. http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znpkp_sp_2015_24_25.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура БФ «МД «ДС»

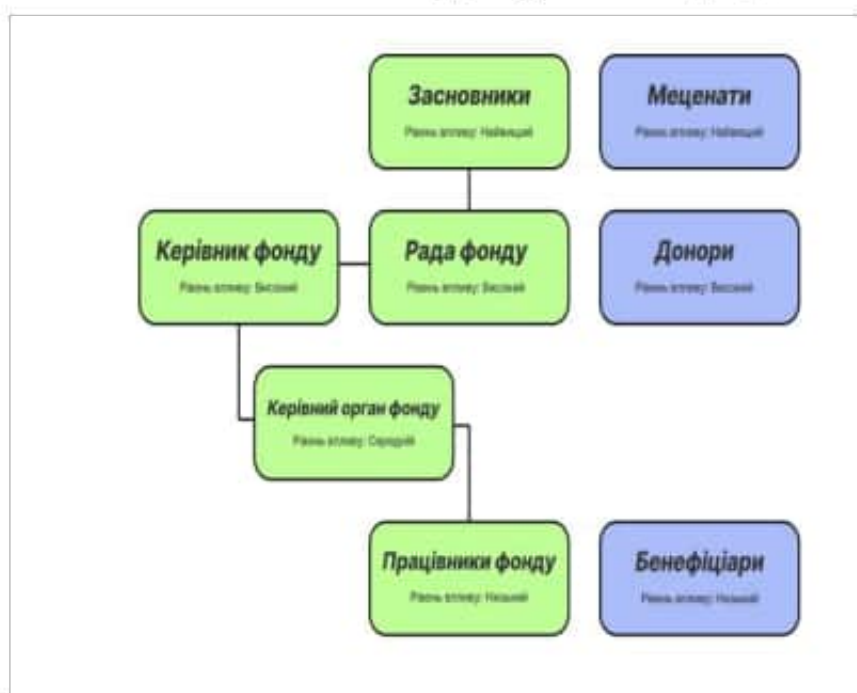


Фото офіційного сайту БФ «МД «ДС»

