

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ**

**Розвиток практики соціально-відповідального ведення бізнесу на
вітчизняних підприємствах
(на прикладі Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон»)**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньої програми «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність:
Економіка та управління
підприємствами»

Баткіліна Віталія Станіславовича

Керівник :

к.е.н., доц. Метіль Т.К.

Рецензент: менеджер з адміністративної
діяльності БФ «Хесед Шаарей Ціон»

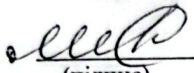
Шпілевий Р.Г.

Ізмаїл – 2026

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління
підприємницькою та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від «10» червня 2026 р.

Завідувач кафедри


(підпис)

Менінь Д. К.
(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«23» червня 2026 р.

Оцінка 94
(за стобальною шкалою)

Відмінно
(за традиційною шкалою)

Голова ЕК


(підпис)

Коваль В. В.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ	9
1.1. Концептуальні засади соціальної відповідальності бізнесу: еволюція та сучасні підходи.....	9
1.2. Моделі та інструменти реалізації соціальної відповідальності бізнесу.....	16
1.3. Особливості розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В БЛАГОДІЙНІЙ ФУНДАЦІЇ «ХЕСЕД ШААРЕЙ ЦІОН»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон».....	34
2.2. Оцінка соціальних програм та ініціатив фундації.....	47
2.3. Діагностика системи управління соціальною відповідальністю у фундації.....	56
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В БЛАГОДІЙНІЙ ФУНДАЦІЇ «ХЕСЕД ШААРЕЙ ЦІОН»	66
3.1. Стратегічні пріоритети розвитку соціальної відповідальності фундації.....	66
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення соціальних програм та управлінських процесів.....	74
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	77
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та соціально-економічних трансформацій соціально-відповідальне ведення бізнесу (СВБ) набуває особливої ваги як інструмент забезпечення сталого розвитку та узгодження інтересів держави, бізнесу і суспільства. СВБ трансформувалася від окремих благодійних ініціатив у комплексну управлінську концепцію, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності організацій.

В Україні актуальність цієї проблематики значно посилюється в умовах воєнного стану, гуманітарної кризи та післявоєнної відбудови. Зростання соціальних ризиків, кількості вразливих груп населення та потреби у підтримці зумовлюють підвищення ролі соціально відповідальних організацій, зокрема благодійних фондів, які виконують важливу функцію соціальної підтримки та стабілізації суспільства.

Ступінь розробленості проблеми. Теоретичні та практичні аспекти соціальної відповідальності бізнесу досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема Г. Боуен, А. Керролл, М. Фрідман, М. Портер, а також О. Грішнова, А. Колот, С. Лук'яненко, І. Булеєв та інші. Водночас питання реалізації принципів СВБ у діяльності благодійних організацій, оцінювання їх соціального ефекту та вдосконалення управлінських підходів залишаються недостатньо розкритими.

Важливим прикладом реалізації принципів соціальної відповідальності є Благодійна Фундація «Хесед Шаарей Ціон», яка здійснює системну підтримку соціально вразливих категорій населення та впроваджує сучасні підходи до соціальної роботи. Дослідження її діяльності дозволяє узагальнити ефективні практики СВБ та визначити напрями їх подальшого розвитку.

Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю поглибленого дослідження розвитку соціально-відповідального ведення діяльності в Україні та розробки практичних рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі діяльності благодійних організацій.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та практичних аспектів соціально-відповідального ведення бізнесу, аналіз досвіду Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон» у реалізації соціальних програм, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення практики соціальної відповідальності фундації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- Дослідити теоретичні основи соціальної відповідальності бізнесу, еволюцію концепції та сучасні підходи до її розуміння.
- Систематизувати моделі та інструменти реалізації соціальної відповідальності бізнесу на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду.
- Проаналізувати особливості розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні, включаючи нормативно-правове регулювання, роль різних акторів та специфіку національного контексту.
- Надати організаційно-економічну характеристику Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон», визначити її місце на ринку благодійних послуг України.
- Провести оцінку соціальних програм та ініціатив фундації з точки зору їх охоплення, ефективності та соціального впливу.
- Здійснити діагностику системи управління соціальною відповідальністю у фундації, виявити сильні сторони та проблемні аспекти.
- Визначити стратегічні пріоритети розвитку соціальної відповідальності фундації на основі аналізу тенденцій та потреб зацікавлених сторін.
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення соціальних програм, управлінських процесів та цифрової трансформації фундації.
- Здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів, включаючи оцінку витрат, очікуваних результатів та розрахунок соціального ROI.

Об'єкт дослідження – процеси формування та реалізації соціально-відповідального ведення бізнесу в благодійних організаціях України.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти розвитку практики соціально-відповідального ведення бізнесу в Благодійній Фундації «Хесед Шаарей Ціон».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечило системність, об'єктивність та достовірність отриманих результатів: методи теоретичного узагальнення та порівняння – для дослідження еволюції концепції соціальної відповідальності бізнесу, систематизації теоретичних підходів та визначення особливостей СВБ в Україні; системний аналіз – для комплексного дослідження діяльності Благодійної Фундації, як цілісної системи взаємопов'язаних елементів; структурно-функціональний аналіз – для вивчення організаційної структури фундації, розподілу функцій та відповідальності; економіко-статистичний аналіз – для обробки кількісних даних щодо фінансових показників, охоплення бенефіціарів, обсягів наданої допомоги; фінансовий аналіз – для оцінки фінансових результатів діяльності фундації, структури доходів та витрат, ефективності використання ресурсів; SWOT-аналіз, та PEST-аналіз діяльності фундації; бенчмаркінг – для порівняння практик фундації з кращими практиками інших благодійних організацій України та світу; методи оцінки соціального впливу (SROI – Social Return on Investment) – для вимірювання соціального ефекту від діяльності фундації та економічного обґрунтування пропозицій; економіко-математичне моделювання – для розробки фінансової моделі; графічний; метод абстрагування та конкретизації – для формулювання висновків та узагальнень.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою роботи стали: законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері благодійної діяльності, соціального захисту, підприємництва; міжнародні стандарти та принципи соціальної відповідальності (ISO 26000, GRI Standards, UN Global Compact,

SDGs); наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблем соціальної відповідальності бізнесу, статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства соціальної політики України, міжнародних організацій (ООН, Світовий банк, ПРООН); внутрішня звітність Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон» (статутні документи, стратегічні плани, річні звіти, фінансова звітність, програмні документи); публічна інформація про діяльність благодійних організацій України (веб-сайти, соціальні мережі, медіа-публікації); результати власних досліджень автора (опитування, інтерв'ю, спостереження); матеріали наукових конференцій, семінарів, круглих столів з проблематики СББ; монографії, підручники, наукові статті у фахових виданнях; інтернет-ресурси профільних організацій (Центр "Розвиток КСВ", UN Global Compact Network Ukraine, European Business Association).

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання Благодійною Фундацією «Хесед Шаарей Ціон» для вдосконалення управління соціальною відповідальністю, підвищення ефективності програм та зміцнення організаційної спроможності. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані також іншими благодійними та неурядовими організаціями, органами державної влади і місцевого самоврядування при формуванні політики підтримки соціального сектору, а також бізнес-структурами — у процесі реалізації корпоративних соціальних ініціатив і партнерських проєктів. Апробація результатів дослідження.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи доповідались і обговорювались на:

- XI Міжнародній студентській науковій конференції «Тренди та перспективи розвитку мультидисциплінарних досліджень» 6 лютого 2026 р., м. Полтава;
- X Міжнародної студентської наукової конференції «Діджиталізація науки як виклик сьогодення» (13.02.2026, м. Хмельницький, Україна).

За результатами дослідження опубліковано 2 наукових праць загальним обсягом 8 сторінок, зокрема:

– Баткілін В.С. Позитивні тенденції та успішні практики соціально-відповідального бізнесу в Україні. Тренди та перспективи розвитку мультидисциплінарних досліджень: матеріали ІХ Міжнародної студентської наукової конференції, м. Полтава, 6 лютого, 2026 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОСГруп», 2026. 166с. С.9-12.

<https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-06.02.2026/168>

– Баткілін В.С. Роль благодійних фондів у розвитку соціальної відповідальності. Діджиталізація науки як виклик сьогодення: матеріали Х Міжнародної студентської наукової конференції, м. Хмельницький, 13 лютого, 2026 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОСГруп», 2026. 118с. С.7-11.

<https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-13.02.2026/169>

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок. Робота містить 27 таблиць, 17 рисунків та 2 додатків. Список використаних джерел налічує 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

1.1. Концептуальні засади соціальної відповідальності бізнесу: еволюція та сучасні підходи

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) є однією з ключових концепцій сучасного менеджменту, яка трансформує традиційне розуміння ролі бізнесу в суспільстві. Від простої благодійності та філантропії концепція СВБ еволюціонувала до комплексної стратегічної моделі, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності організацій і спрямована на створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін.

Термін "соціальна відповідальність бізнесу" (Corporate Social Responsibility, CSR) вперше з'явився в науковому дискурсі в 1953 році в роботі американського економіста Говарда Боуена "Соціальна відповідальність бізнесмена" [1]. Боуен визначив соціальну відповідальність як "обов'язок бізнесменів проводити таку політику, приймати такі рішення і слідувати таким напрямкам діяльності, які є бажаними з точки зору цілей і цінностей суспільства" [1, с. 6]. Ця піонерська праця заклала фундамент для подальшого розвитку теорії та практики СВБ.

Історично розвиток концепції СВБ можна поділити на кілька етапів, кожен з яких характеризується власним розумінням ролі бізнесу в суспільстві та специфічними підходами до реалізації соціальної відповідальності.

Перший етап (1950-1960-ті роки) – етап становлення концепції. У цей період СВБ розглядалася переважно як добровільна благодійність та філантропія великих корпорацій. Основна ідея полягала в тому, що бізнес має моральний обов'язок "повертати" частину прибутку суспільству. Проте наукове обґрунтування концепції було ще недостатнім, а практична реалізація – фрагментарною [2].

Другий етап (1970-ті роки) – період критичного переосмислення. У 1970 році нобелівський лауреат Мілтон Фрідман опублікував свою знамениту статтю "Соціальна відповідальність бізнесу – збільшувати прибуток" в The New York Times, в якій різко критикував концепцію СББ [3]. Фрідман стверджував, що єдина соціальна відповідальність бізнесу – максимізувати прибуток для акціонерів у межах правового поля. Він вважав, що витрачання коштів акціонерів на соціальні цілі є формою оподаткування без представництва і порушує принципи вільного ринку [3, с. 32-33]. Ця позиція, відома як "акціонерна теорія" (shareholder theory), стала предметом гострої дискусії в науковому середовищі та залишається впливовою донині, особливо серед прихильників неокласичної економічної теорії.

Третій етап (1980-ті роки) – формування теорії зацікавлених сторін. Американський дослідник Едвард Фрімен у своїй фундаментальній праці "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (1984) запропонував альтернативний погляд на роль бізнесу [4]. Теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory) стверджує, що компанія має відповідальність не лише перед акціонерами, але й перед усіма групами, які впливають на діяльність організації або зазнають впливу від неї: працівниками, споживачами, постачальниками, місцевою громадою, державою, суспільством загалом [4, с. 46]. Фрімен довів, що врахування інтересів різних стейкхолдерів не суперечить меті максимізації прибутку, а навпаки, сприяє довгостроковій стійкості та успіху бізнесу [4, с. 52-58].

Четвертий етап (1990-ті роки) – систематизація та структуризація концепції. У цей період було розроблено низку моделей СББ, серед яких особливо впливовою стала піраміда корпоративної соціальної відповідальності Арчі Керола (1991) [5]. Керол запропонував чотирирівневу модель відповідальності бізнесу (рис. 1.1):

1. *Економічна відповідальність* (базовий рівень) – бути прибутковим, виробляти товари та послуги, які потрібні суспільству, створювати робочі місця.

2. *Правова відповідальність* – дотримуватися законів та регуляторних вимог, діяти в правовому полі.

3. *Етична відповідальність* – діяти чесно, справедливо та етично, навіть коли це не передбачено законом.

4. *Філантропічна відповідальність* (вершина піраміди) – бути "хорошим корпоративним громадянином", робити внесок у розвиток суспільства через благодійність, волонтерство, підтримку соціальних проєктів [5, с. 40-42].

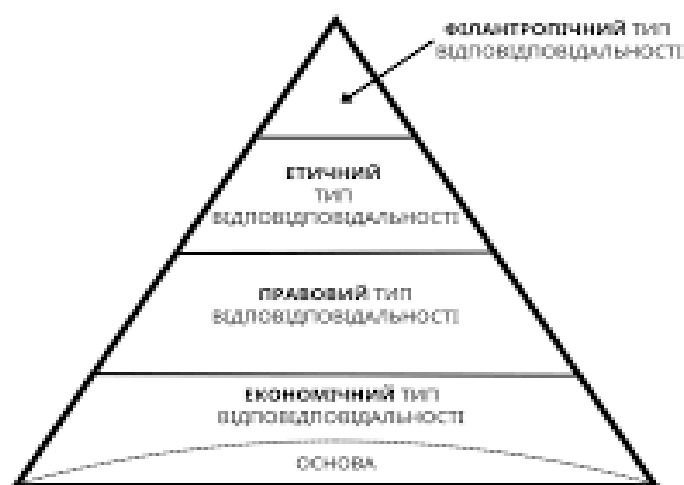


Рис. 1.1. Чотирирівнева модель відповідальності бізнесу.

Керол підкреслював, що всі чотири рівні є важливими, але економічна та правова відповідальність є фундаментальними і обов'язковими, тоді як етична та філантропічна – бажаними і очікуваними суспільством [5, с. 43].

П'ятий етап (2000-ті роки – донині) – інтеграція СВБ у бізнес-стратегію та розвиток концепції спільної цінності. У 2011 році Майкл Портер та Марк Крамер опублікували статтю "Creating Shared Value" в Harvard Business Review, в якій запропонували нову парадигму відносин бізнесу та суспільства [6]. Концепція спільної цінності (Creating Shared Value, CSV) передбачає, що компанії можуть створювати економічну цінність таким чином, щоб одночасно створювати цінність для суспільства через задоволення його потреб та вирішення соціальних проблем [6, с. 64-77]. На відміну від традиційного підходу до СВБ, який розглядає соціальні ініціативи як витрати або благодійність, CSV інтегрує соціальні та екологічні цілі в основну бізнес-

модель компанії, роблячи їх джерелом конкурентної переваги та інновацій [6, с. 70-72].

У сучасній науковій літературі існує множина визначень соціальної відповідальності бізнесу, які відображають різні аспекти цього багатогранного феномену. Для систематизації підходів до розуміння СВБ нами було проаналізовано визначення провідних дослідників та міжнародних організацій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення терміну "соціальна відповідальність бізнесу" у працях різних авторів та міжнародних організацій

№	Автор / Організація	Визначення	Джерело
1	Говард Боуен (1953)	Обов'язок бізнесменів проводити таку політику, приймати такі рішення і слідувати таким напрямкам діяльності, які є бажаними з точки зору цілей і цінностей суспільства	[1, с. 6]
2	Арчі Керол (1979)	Соціальна відповідальність бізнесу охоплює економічні, правові, етичні та дискреційні (філантропічні) очікування, які суспільство має від організацій у даний момент часу	[5, с. 500]
3	Всесвітня бізнес-рада зі сталого розвитку (WBCSD, 2000)	Зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвитку, працюючи з працівниками, їхніми сім'ями, місцевою громадою та суспільством загалом для покращення якості їхнього життя	[7, с. 10]
4	Європейська Комісія (2001)	Концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі	[8, с. 6]
5	Майкл Портер та Марк Крамер (2006)	Інтеграція соціальної відповідальності у основну бізнес-стратегію компанії таким чином, щоб це приносило вигоду як бізнесу, так і суспільству	[9, с. 80]
6	ISO 26000 (2010)	Відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає законодавству та міжнародним нормам поведінки	[10, с. 3]
7	Європейська Комісія (оновлене визначення, 2011)	Відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство	[11, с. 6]
8	Філіп Котлер та Ненсі Лі (2005)	Зобов'язання підвищувати добробут спільноти через дискреційні бізнес-практики та внески корпоративних ресурсів	[12, с. 3]

Продовження табл. 1.1

9	Девід Вогел (2005)	Практики, які покращують умови праці та охорону навколишнього середовища за межами того, що вимагається законодавством	[13, с. 19]
10	Ендрю Крейн та Дірк Маттен (2007)	Економічні, правові, етичні та філантропічні очікування, які суспільство має від організацій у певний момент часу	[14, с. 5]
11	ООН Global Compact (2000)	Універсальні принципи в галузі прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та протидії корупції, які компанії мають інтегрувати у свою стратегію та операційну діяльність	[15]
12	Колот А.М. (2012)	Відповідальність суб'єктів бізнесу за свої рішення та дії, пов'язані з виробництвом і реалізацією товарів та послуг перед працівниками, споживачами, партнерами, інвесторами та суспільством в цілому	[16, с. 18]
13	Грішнова О.А. (2011)	Добровільне зобов'язання бізнесу проводити таку соціальну політику, яка відповідає очікуванням суспільства та сприяє його сталому розвитку	[17, с. 67]
14	Саприкіна М.А. (2014)	Концепція, за якою організації враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив їхньої діяльності на замовників, постачальників, працівників, акціонерів, місцеві спільноти та інші зацікавлені сторони суспільства	[18, с. 45]

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 5-18]

Аналіз представлених у таблиці 1.1 визначень дозволяє виділити кілька ключових підходів до розуміння СВБ:

1. Нормативний підхід розглядає СВБ як моральний обов'язок бізнесу перед суспільством, незалежно від економічної вигоди (Боуен, Керол). Цей підхід базується на етичних принципах і припущенні, що бізнес має служити не лише власникам, але й суспільству загалом.

2. Інструментальний підхід фокусується на СВБ як інструменті досягнення бізнес-цілей та підвищення конкурентоспроможності (Портер і Крамер, Котлер і Лі). Прихильники цього підходу доводять, що соціально відповідальна поведінка покращує репутацію компанії, залучає та утримує талановитих працівників, підвищує лояльність споживачів і, врешті-решт, позитивно впливає на фінансові результати.

3. Інтегративний підхід поєднує елементи нормативного та інструментального підходів, розглядаючи СВБ як інтеграцію соціальних, екологічних та економічних аспектів у бізнес-стратегію (Європейська Комісія,

ISO 26000). Цей підхід наголошує на необхідності балансу інтересів різних зацікавлених сторін та орієнтації на довгостроковий сталий розвиток.

4. Стейкхолдерський підхід підкреслює відповідальність бізнесу перед різними групами зацікавлених сторін, а не лише перед акціонерами (Фрімен, WBCSD, ISO 26000). Цей підхід визнає, що успіх компанії залежить від здатності задовольняти потреби та очікування всіх стейкхолдерів.

5. Підхід сталого розвитку інтегрує СББ у ширший контекст сталого розвитку, наголошуючи на необхідності балансу економічних, соціальних та екологічних цілей (WBCSD, ООН Global Compact, ISO 26000).

На основі аналізу різних визначень та підходів, можемо сформулювати синтетичне визначення: соціальна відповідальність бізнесу – це інтегрована в стратегію та операційну діяльність організації концепція, що передбачає добровільне прийняття відповідальності за вплив рішень та дій на суспільство та навколишнє середовище, балансування інтересів різних зацікавлених сторін, дотримання етичних норм та принципів сталого розвитку з метою створення довгострокової цінності для бізнесу та суспільства.

Важливим етапом розвитку концепції СББ стала поява принципу потрійного підсумку (Triple Bottom Line, TBL), запропонованого британським консультантом Джоном Елкінгтоном у 1994 році [19]. Концепція TBL стверджує, що організації повинні оцінювати свою діяльність не лише за фінансовими показниками, але й за соціальним та екологічним впливом. Три "підсумки" часто позначаються як "3Р": People (люди), Planet (планета), Profit (прибуток) [19, с. 2].

- People (Люди) – соціальний вимір, що включає вплив організації на працівників, споживачів, партнерів, місцеві громади, суспільство загалом. Це охоплює питання прав людини, робочих умов, освіти, охорони здоров'я, соціальної інтеграції.

- Planet (Планета) – екологічний вимір, що стосується впливу організації на навколишнє середовище: використання природних ресурсів, викиди

парникових газів, забруднення, збереження біорізноманіття, управління відходами.

– Profit (Прибуток) – економічний вимір, що включає не лише фінансові результати для власників, але й економічний внесок в розвиток регіону, створення робочих місць, сплату податків, інвестиції в інновації.

Концепція потрійного підсумку стала основою для розвитку інтегрованої звітності та підходів до вимірювання сталого розвитку організацій (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Концепція потрійного підсумку (Triple Bottom Line)] *Діаграма Венна з трьома перетинаючимися колами: Economy (Економіка), Society (Суспільство), Environment (Довкілля). У центрі, де перетинаються всі три кола: Sustainability (Сталість)*

Сучасний етап розвитку концепції СВБ характеризується переходом від добровільних ініціатив до обов'язкових вимог, від периферійних програм до інтеграції в основну бізнес-модель, від короткострокових благодійних проєктів до довгострокових стратегій створення спільної цінності. Цей розвиток відображає зростаюче усвідомлення бізнесом і суспільством взаємозалежності економічного успіху та соціального добробуту.

У 2015 році ООН прийняла Цілі сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs) – 17 глобальних цілей, спрямованих на подолання

найбільших викликів людства до 2030 року: бідності, голоду, нерівності, зміни клімату, деградації екосистем тощо [20]. SDGs стали важливим орієнтиром для бізнесу у визначенні пріоритетів СВБ та вимірюванні впливу. Організації все частіше узгоджують свої стратегії СВБ з конкретними цілями сталого розвитку, демонструючи свій внесок у глобальний порядок денний [20].

Іншою важливою тенденцією є зростання значення ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance – Екологічні, Соціальні та Управлінські) у оцінці діяльності компаній інвесторами, споживачами та іншими стейкхолдерами [21]. ESG-рейтинги все більше впливають на інвестиційні рішення, доступ до капіталу, вартість акцій компаній. За даними Global Sustainable Investment Alliance, активи під управлінням, що враховують ESG-фактори, зросли до \$35,3 трильйонів у 2020 році, що становить 36% від загальних активів під управлінням [22, с. 5]. Це свідчить про те, що СВБ перетворюється з "nice to have" на "must have" для бізнесу.

Таким чином, еволюція концепції СВБ відображає поступовий перехід від розуміння бізнесу як виключно економічного інституту до визнання його як важливого соціального актора, що має відповідальність перед суспільством і може та має бути силою позитивних змін. Сучасна СВБ – це не благодійність, а стратегічний підхід до ведення бізнесу, що створює цінність для всіх зацікавлених сторін і сприяє сталому розвитку.

1.2. Моделі та інструменти реалізації соціальної відповідальності бізнесу

Практична реалізація соціальної відповідальності бізнесу може здійснюватися у різних формах та на різних рівнях залежно від розміру організації, галузі діяльності, ресурсів, культурного контексту та стратегічних пріоритетів. У науковій літературі та практиці виділяють кілька основних моделей та широкий спектр інструментів СВБ.

За глибиною інтеграції соціальної відповідальності в діяльність організації виділяють три основні рівні СВБ у табл. 1.2 :

Таблиця 1.2

Рівні соціальної відповідальності бізнесу залежно від глибини інтеграції в діяльність організації

Рівень соціальної відповідальності бізнесу	Змістовна характеристика	Основні напрями реалізації	Значення для організації
Базовий (мінімальний)	Передбачає дотримання обов'язкових норм чинного законодавства та нормативно-правових актів у сфері господарської діяльності, праці, екології та оподаткування	Дотримання податкового законодавства; виплата заробітної плати та соціальних внесків; виконання вимог трудового законодавства; забезпечення мінімальних стандартів охорони праці та безпеки; дотримання екологічних норм і стандартів якості продукції; забезпечення чесної конкуренції та недопущення корупційних практик	Формує правову легітимність діяльності організації та мінімізує регуляторні й репутаційні ризики; є необхідною, але недостатньою умовою соціально відповідальної поведінки
Середній (тактичний)	Характеризується впровадженням добровільних соціальних та екологічних ініціатив, що виходять за межі законодавчих вимог, але не інтегровані в довгострокову бізнес-стратегію	Благодійна діяльність і спонсорство; реалізація волонтерських програм; підтримка освітніх та культурних проєктів; екологічні ініціативи; поліпшення умов праці понад мінімальні стандарти; розширення соціального пакета для працівників	Сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищенню лояльності стейкхолдерів; має фрагментарний характер і не забезпечує системного соціального ефекту
Просунутий (стратегічний)	Визначається повною інтеграцією принципів соціальної відповідальності бізнесу в місію, корпоративну культуру, стратегію та операційну діяльність організації	Інтеграція СВБ у систему стратегічного управління; узгодження соціальних, екологічних та економічних цілей; створення спільної цінності (shared value); впровадження систем оцінювання та звітності соціального впливу; розвиток партнерства зі стейкхолдерами; використання СВБ як джерела інновацій	Забезпечує сталий розвиток організації, формує довгострокові конкурентні переваги та підвищує соціальну й економічну ефективність діяльності

Джерело: узагальнено на основі [24, с. 112–115].

Європейська Комісія у своїй Зеленій книзі "Сприяння європейській системі корпоративної соціальної відповідальності" (2001) виділила два основні виміри СББ: внутрішній та зовнішній [8, с. 7-12].

Внутрішній вимір СББ стосується практик всередині організації та охоплює:

1. Управління людськими ресурсами: справедливий найм та недискримінація (за статтю, віком, етнічною приналежністю, релігією, інвалідністю); рівні можливості для кар'єрного зростання; конкурентна заробітна плата та мотиваційні схеми; навчання та розвиток персоналу (тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації); баланс між роботою та особистим життям (гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, відпустки); залучення працівників до прийняття рішень (партисипативне управління); системи зворотного зв'язку та вирішення конфліктів [8, с. 7-8].

2. Охорона праці та безпека на робочому місці: забезпечення безпечних та здорових умов праці (понад мінімальні стандарти); профілактика професійних захворювань та травматизму; психологічна безпека (протидія булінгу, харасменту); ергономічні робочі місця; регулярні медичні огляди працівників; програми зміцнення здоров'я (спортивні заходи, здорове харчування) [8, с. 8].

3. Адаптація до змін: соціально відповідальне управління змінами (реструктуризація, скорочення); консультації з працівниками та профспілками при прийнятті важливих рішень; підтримка працівників при звільненні (перекваліфікація, допомога в працевлаштуванні); прозора комунікація щодо стратегічних змін [8, с. 8-9].

4. Управління впливом на навколишнє середовище: енергоефективність та використання відновлюваних джерел енергії; раціональне використання природних ресурсів; зменшення викидів парникових газів; управління відходами (переробка, повторне використання); екологічний дизайн продукції (екодизайн); "Зелені" закупівлі (перевага екологічним постачальникам) [8, с. 9].

Зовнішній вимір СББ стосується впливу організації на зовнішнє середовище та включає:

1. Відносини з місцевою громадою: створення робочих місць та економічний розвиток регіону; підтримка місцевої інфраструктури (школи, лікарні, дороги); спонсорство місцевих культурних, спортивних заходів; благодійність та волонтерство; партнерство з місцевою владою, НДО; мінімізація негативного впливу діяльності на громаду (шум, забруднення) [8, с. 10].

2. Відносини з бізнес-партнерами: чесні та прозорі відносини з постачальниками; своєчасні платежі та виконання зобов'язань; вимоги до постачальників щодо дотримання стандартів СВБ (ланцюги постачання); підтримка малого та середнього бізнесу (субпідрядники); співпраця з конкурентами у вирішенні галузевих соціальних проблем [8, с. 10-11].

3. Права людини: повага до прав людини у всіх аспектах діяльності; недопущення дитячої праці та примусової праці; забезпечення свободи асоціацій та колективних переговорів; відповідальність за дотримання прав людини в ланцюгах постачання (особливо при роботі в країнах, що розвиваються); участь у міжнародних ініціативах (UN Global Compact, UN Guiding Principles on Business and Human Rights) [8, с. 11].

4. Відповідальність перед споживачами: якість та безпека продукції/послуг; чесна реклама та маркетинг (недопущення оманливої інформації); прозоре ціноутворення; захист персональних даних споживачів; доступність продукції для вразливих груп (люди з інвалідністю, малозабезпечені); системи зворотного зв'язку та розгляду скарг; інформування споживачів про соціальний та екологічний вплив продукції [8, с. 11].

5. Глобальні екологічні питання: зменшення вуглецевого сліду (carbon footprint); збереження біорізноманіття; раціональне використання води та інших природних ресурсів; протидія зміні клімату; циркулярна економіка (замкнуті цикли виробництва) [8, с. 11-12].

Внутрішній та зовнішній виміри СВБ тісно взаємопов'язані. Наприклад, гарні умови праці (внутрішній вимір) позитивно впливають на репутацію компанії в громаді (зовнішній вимір), а екологічно відповідальне виробництво

приносить користь як працівникам (менше шкідливих викидів), так і навколишній громаді [8, с. 12].

Для практичної реалізації СВБ організації використовують широкий спектр інструментів, які можна класифікувати за різними критеріями (рис. 1.3).

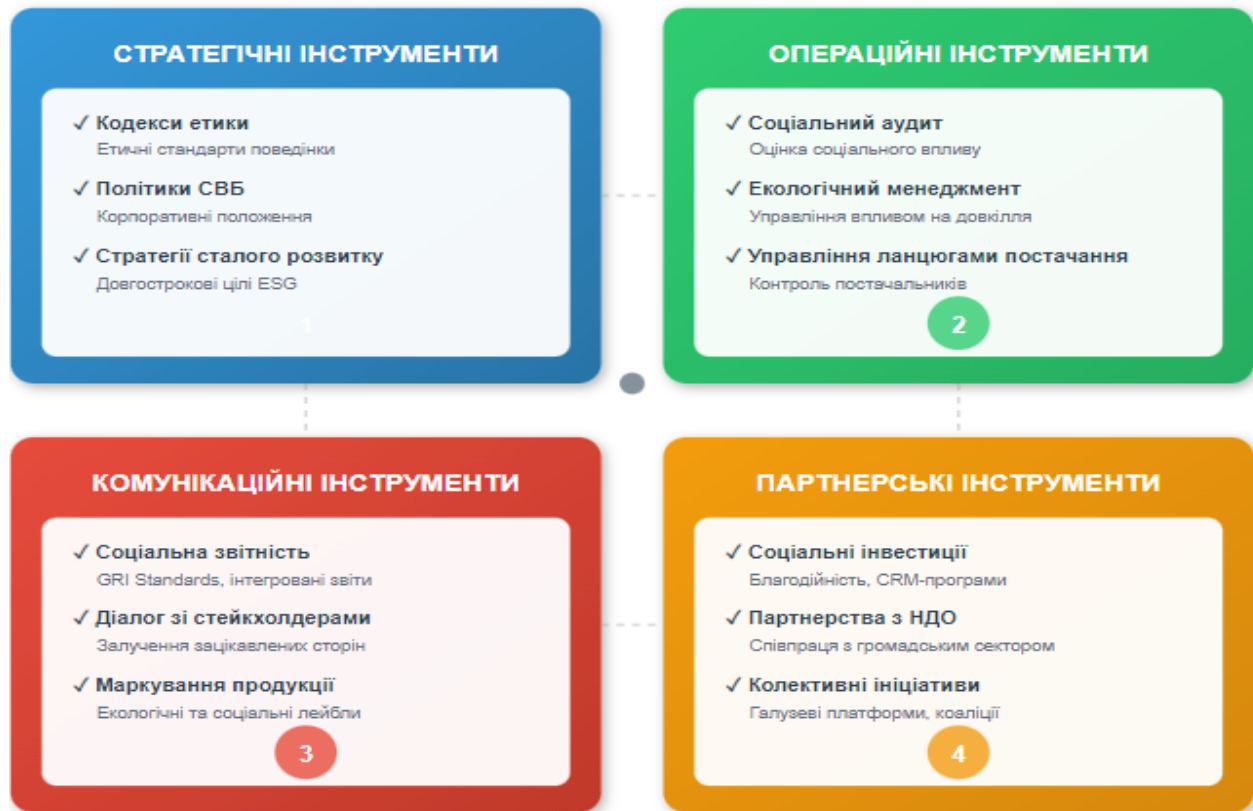


Рис. 1.3. Класифікація інструментів соціальної відповідальності бізнесу.

Джерело: розроблено автором

Розглянемо детальніше основні інструменти СВБ:

1. Кодекси корпоративної етики (Code of Conduct)

Кодекс корпоративної етики – це внутрішній документ організації, що визначає етичні принципи, цінності та стандарти поведінки для працівників, менеджменту та інших представників компанії [25, с. 78]. Кодекси етики зазвичай охоплюють такі питання: чесність та прозорість у бізнесі; конфлікт інтересів; протидія корупції та хабарництву; конфіденційність інформації; повага до людей та недискримінація; екологічна відповідальність; відносини з клієнтами, партнерами, конкурентами; використання корпоративних ресурсів [25, с. 79-80].

Ефективний кодекс етики має бути не просто декларацією намірів, а робочим інструментом, що підкріплюється:

- Навчанням працівників щодо етичних стандартів;
- Системою моніторингу дотримання кодексу;
- Механізмами повідомлення про порушення (whistleblowing);
- Санкціями за порушення;
- Регулярним переглядом та оновленням [25, с. 81].

За даними опитування Ethisphere Institute, 98% компаній зі списку Fortune 500 мають кодекси етики, що свідчить про визнання важливості цього інструменту [26].

2. Соціальна звітність (Social Reporting). Соціальна звітність – це процес публічного розкриття інформації про соціальний, екологічний та економічний вплив організації [27, с. 15]. Основні типи звітності:

- Звіти про сталий розвиток – комплексні документи, що охоплюють всі аспекти діяльності організації з точки зору сталого розвитку.
- Звіти з СББ / КСВ (CSR Reports) – фокусуються на соціальних ініціативах та програмах організації.
- Екологічні звіти (Environmental Reports) – присвячені виключно екологічному впливу.
- Інтегровані звіти (Integrated Reports) – поєднують фінансову та нефінансову інформацію, показуючи, як організація створює цінність у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі [27, с. 16-18].

Найпоширенішим стандартом соціальної звітності є GRI Standards (Global Reporting Initiative), розроблений міжнародною організацією GRI [23]. Станом на 2020 рік, 73% найбільших компаній світу використовують GRI Standards для підготовки звітів про сталий розвиток [23, с. 3].

Іншими важливими стандартами звітності є:

- SASB Standards (Sustainability Accounting Standards Board) – фокусуються на фінансово матеріальних ESG-питаннях для інвесторів [28];

- TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) – рекомендації щодо розкриття кліматичних ризиків [29];
- AA1000 – стандарти верифікації та залучення стейкхолдерів [30].

3. Соціальний аудит (Social Audit). Соціальний аудит – це систематична оцінка та звітування про соціальний вплив організації, її відповідність етичним стандартам, законодавству та очікуванням стейкхолдерів [31, с. 92]. Види соціального аудиту: внутрішній аудит; зовнішній аудит; аудит постачальників [31, с. 93-95]. Соціальний аудит може охоплювати: умови праці та трудові практики; дотримання прав людини; екологічний вплив; відносини з громадою; якість продукції та задоволеність споживачів; антикорупційні практики [31, с. 96].

4. Соціальні інвестиції (Social Investment). Соціальні інвестиції – це цільові вкладення ресурсів організації (фінансових, людських, технологічних) у проекти та програми, що створюють соціальну цінність для громади або суспільства [32, с. 120]. Форми соціальних інвестицій:

- Благодійність (Philanthropy) – безкоштовна передача коштів або ресурсів на соціальні цілі без очікування прямої вигоди;
- Стратегічна філантропія (Strategic Philanthropy) – благодійність, узгоджена з бізнес-стратегією та компетенціями компанії;
- Спонсорство (Sponsorship) – фінансова підтримка подій, організацій в обмін на рекламні можливості;
- Корпоративне волонтерство (Corporate Volunteering) – залучення працівників до волонтерської діяльності на робочий час або за його межами;
- Програми CRM (Cause-Related Marketing) – маркетингові кампанії, де частина доходів від продажу спрямовується на соціальні цілі;
- Соціальне підприємництво (Social Entrepreneurship) – створення бізнес-моделей, що поєднують отримання прибутку з вирішенням соціальних проблем [32, с. 121-126].

За даними Charities Aid Foundation, у 2019 році глобальні корпоративні пожертвування становили понад \$20 млрд [33].

5. Міжнародні стандарти та ініціативи СББ. Організації можуть приєднуватися до міжнародних ініціатив та впроваджувати стандарти СББ, демонструючи свою прихильність принципам відповідального бізнесу:

ISO 26000 "Настанова з соціальної відповідальності" – міжнародний стандарт, що надає керівництво щодо соціальної відповідальності для організацій будь-якого типу та розміру [10]. На відміну від інших стандартів ISO, ISO 26000 не є стандартом для сертифікації, а виключно настановним документом. Стандарт визначає сім основних тем соціальної відповідальності: організаційне управління; права людини; трудові практики; навколишнє середовище; сумлінні ділові практики; споживчі питання.

Участь у житті громади та її [10, с. 10-12]. SA 8000 – міжнародний стандарт аудиту та сертифікації соціальної відповідальності, розроблений організацією Social Accountability International [34]. SA 8000 фокусується на соціальних та трудових умовах і охоплює: дитячу працю, примусову працю, охорону праці, свободу асоціацій, дискримінацію, дисциплінарні практики, робочий час, винагороду, системи управління [34, с. 3-8]. Станом на 2021 рік, понад 4800 організацій у 75 країнах отримали сертифікат SA 8000 [35].

UN Global Compact – найбільша у світі ініціатива корпоративної сталості, запущена ООН у 2000 році [15]. Компанії, що приєднуються до Global Compact, зобов'язуються дотримуватися 10 принципів у чотирьох сферах:

Права людини:

1. Підтримувати та поважати захист прав людини;
2. Не бути причетними до порушень прав людини.

Трудові стандарти: 3. Дотримуватися свободи асоціацій та визнавати право на колективні переговори; 4. Сприяти ліквідації всіх форм примусової праці; 5. Сприяти повній ліквідації дитячої праці; 6. Сприяти ліквідації дискримінації у сфері праці та зайнятості.

Навколишнє середовище: 7. Підтримувати обережний підхід до екологічних проблем; 8. Здійснювати ініціативи для підвищення екологічної

відповідальності; 9. Сприяти розвитку та поширенню екологічно безпечних технологій.

Протидія корупції: 10. Протидіяти корупції у всіх її формах, включаючи вимагання та хабарництво [15].

Станом на 2021 рік, понад 13 000 компаній та 3 000 недержавних організацій зі 160 країн є учасниками UN Global Compact [36].

Цілі сталого розвитку ООН (SDGs) – 17 глобальних цілей, прийнятих у 2015 році, стали важливим орієнтиром для бізнесу у визначенні пріоритетів СББ [20]. Організації все частіше узгоджують свої стратегії з SDGs, зокрема з такими цілями як: SDG 1 (Подолання бідності), SDG 3 (Міцне здоров'я), SDG 4 (Якісна освіта), SDG 5 (Гендерна рівність), SDG 8 (Гідна праця та економічне зростання), SDG 10 (Скорочення нерівності), SDG 12 (Відповідальне споживання), SDG 13 (Кліматичні дії), SDG 16 (Мир та справедливість) [20].

Таким чином, сучасний бізнес має у своєму розпорядженні широкий арсенал моделей та інструментів для реалізації соціальної відповідальності. Вибір конкретних підходів залежить від специфіки організації, її ресурсів, стратегічних пріоритетів та очікувань стейкхолдерів. Ключовим є не просто використання окремих інструментів, а системний підхід до інтеграції СББ у всі аспекти діяльності організації.

1.3. Особливості розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні

Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні має свою специфіку, зумовлену історичними, культурними, економічними та політичними особливостями країни. Розуміння цього контексту є важливим для оцінки практик СББ вітчизняних організацій та розробки рекомендацій щодо їх удосконалення.

Традиції соціальної відповідальності в Україні мають глибоке історичне коріння. У дорадянський період існувала розвинута система благодійництва та

меценатства. Купці, промисловці, поміщики фінансували школи, лікарні, притулки, театри, музеї. Відомими українськими меценатами були родини Терещенків, Симиренків, Харитоненків та інші [37, с. 45-48].

У радянський період (1920-1991 роки) концепція СВБ у її класичному розумінні була відсутня, оскільки держава брала на себе основні соціальні функції. Підприємства забезпечували працівників житлом, медичними послугами, дитячими садками, будинками культури, санаторіями, що можна розглядати як певну форму "примусової" соціальної відповідальності [37, с. 50-52].

Після здобуття незалежності у 1991 році Україна зіткнулася з глибокою економічною кризою. У 1990-х роках питання виживання бізнесу переважали над соціальною відповідальністю. Проте вже з початку 2000-х років, у міру стабілізації економіки, українські компанії почали усвідомлювати важливість СВБ [37, с. 55-58].

Важливими віхами розвитку СВБ в Україні стали створення Центру "Розвиток Корпоративної Соціальної Відповідальності" (2000), приєднання перших компаній до UN Global Compact (2006), започаткування конкурсу "Лідери корпоративної благодійності" (2008), публікація перших звітів про сталий розвиток за стандартами GRI (2010-2011) [38-41].

На відміну від деяких європейських країн, де існують обов'язкові вимоги щодо соціальної звітності та розкриття нефінансової інформації (наприклад, Directive 2014/95/EU у ЄС [43]), в Україні СВБ залишається переважно добровільною ініціативою бізнесу. Проте існує певна нормативно-правова база, що регулює окремі аспекти СВБ (табл.1.2).

Конституція України закріплює основоположні права та свободи людини, зокрема право на працю, соціальний захист, безпечне довкілля, які є фундаментом для СВБ [44]. Господарський кодекс України визначає, що підприємництво може здійснюватися з дотриманням принципів суспільної користі та гуманізму [45].

Таблиця 1.2

Нормативно-правова база регулювання соціальної відповідальності бізнесу в Україні

№	Нормативно-правовий акт	Основні положення щодо СВБ	Джерело
1	Конституція України (1996)	Закріплює основоположні права та свободи людини: право на працю, соціальний захист, безпечне довкілля. Створює конституційний фундамент для розвитку СВБ як механізму реалізації соціальних прав.	[44]
2	Господарський кодекс України (2003, ст. 43)	Визначає, що підприємництво може здійснюватися з додержанням принципів суспільної користі та гуманізму. Встановлює правові основи для соціально орієнтованої господарської діяльності.	[45]
3	Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" (2012)	Регулює благодійну діяльність юридичних та фізичних осіб. Визначає благодійність як "добровільну безкорисливу безоплатну діяльність, що полягає у наданні благодійної допомоги". Встановлює правовий статус благодійних організацій та податкові пільги для благодійників.	[46]
4	Закон України "Про волонтерську діяльність" (2011)	Регулює відносини у сфері волонтерської діяльності. Визначає правовий статус волонтерів, встановлює їх права, гарантії та форми підтримки. Створює правову основу для корпоративного волонтерства.	[47]
5	Закон України "Про засади запобігання і протидії корупції" (2011)	Встановлюють правові та організаційні засади запобігання корупції в публічному і приватному секторах. Регулюють конфлікт інтересів, декларування доходів, захист викривачів. Формують основу для сумлінних ділових практик та етичного ведення бізнесу.	[48; 49]
6	Кодекс законів про працю України (1971, зі змінами) Закон України "Про охорону праці" (1992)	Регулюють трудові відносини, встановлюють мінімальні стандарти умов праці, робочого часу, відпочинку, оплати праці. Визначають вимоги до охорони здоров'я працівників, безпеки праці, соціального страхування. Створюють законодавчу базу для внутрішнього виміру СВБ.	[50; 51]
7	Закон України "Про захист навколишнього природного середовища" (1991) + інші екологічні закони	Встановлюють вимоги щодо охорони довкілля, раціонального використання природних ресурсів, контролю за забрудненням. Регулюють екологічну експертизу, відповідальність за екологічні правопорушення. Формують правову основу екологічної складової СВБ.	[52]
8	Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні"	Зобов'язує великі підприємства та підприємства, що становлять суспільний інтерес, оприлюднювати нефінансову звітність (звіт про управління). Звіт має містити інформацію про екологічні, соціальні аспекти діяльності, повагу до прав людини, антикорупційні заходи. Важливий крок до	[53]

Продовження табл. 1.2

	(зміни 2017 р.) Директиви ЄС 2014/95/EU)	підвищення прозорості та підзвітності бізнесу	
9	Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки (Указ Президента України № 487/2021)	Визначає розвиток СВБ як стратегічний пріоритет та передбачає: сприяння добровільним ініціативам бізнесу у сфері СВБ; розвиток партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством; поширення кращих практик СВБ; підвищення обізнаності бізнесу щодо принципів СВБ	[54]

Джерело: складено автором на основі джерел [44-54]

Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" (2012) регулює благодійну діяльність юридичних та фізичних осіб, визначає правовий статус благодійних організацій, встановлює податкові пільги для благодійників [46]. Закон України "Про волонтерську діяльність" (2011) регулює відносини у сфері волонтерської діяльності, визначає правовий статус волонтерів [47].

Закони про запобігання корупції встановлюють правові та організаційні засади, що є важливою складовою сумлінних ділових практик [48; 49]. Кодекс законів про працю України та Закон України "Про охорону праці" регулюють трудові відносини, встановлюють мінімальні стандарти умов праці [50; 51]. Закон України "Про захист навколишнього природного середовища" та інші екологічні закони встановлюють вимоги щодо охорони довкілля [52].

У 2017 році Україна імплементувала Директиву ЄС 2014/95/EU шляхом внесення змін до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", яка зобов'язує великі підприємства та підприємства, що становлять суспільний інтерес, оприлюднювати нефінансову звітність [53, ст. 11]. Це стало важливим кроком до підвищення прозорості та відповідальності бізнесу.

Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки визначає розвиток соціальної відповідальності

бізнесу як один з пріоритетів, передбачаючи сприяння добровільним ініціативам, розвиток партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством, поширення кращих практик СВБ [54, с. 8-10]. Незважаючи на наявність певної нормативної бази, в Україні відсутній комплексний закон про соціальну відповідальність бізнесу, що залишає СВБ переважно в площині добровільних ініціатив. Розвиток СВБ в Україні відбувається за участю трьох основних акторів: держави, бізнесу та громадянського суспільства (рис. 1.4).

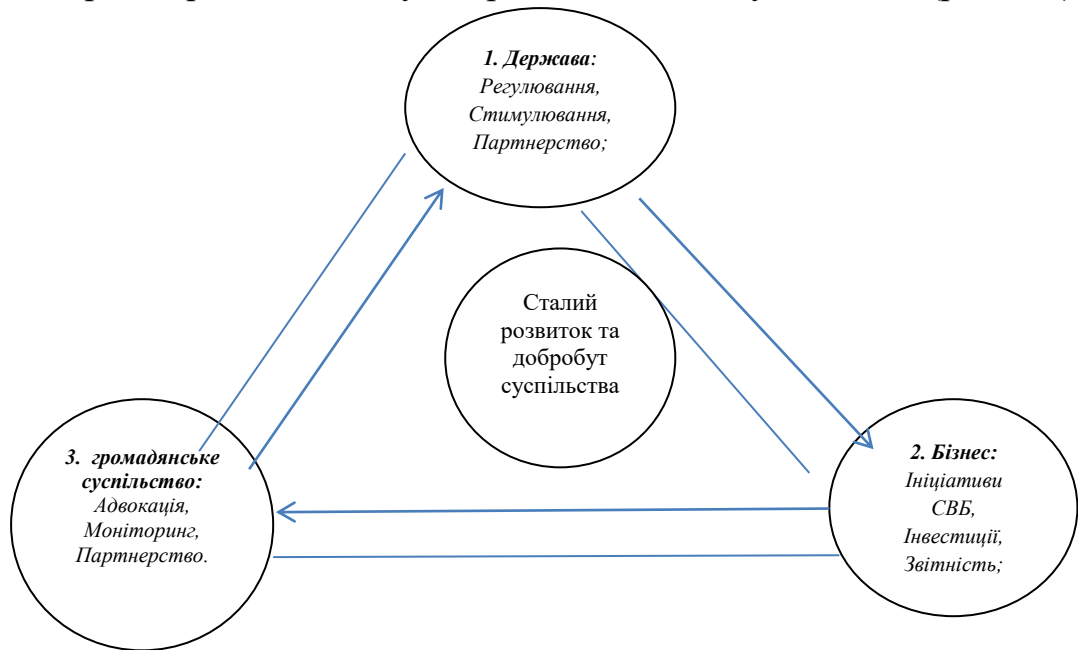


Рис. 1.3. Взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства у розвитку СВБ в Україні

Роль держави полягає у створенні сприятливого правового середовища, стимулюванні соціально відповідальних практик через податкові пільги та державні закупівлі, підвищенні обізнаності бізнесу, партнерстві у вирішенні соціальних проблем, моніторингу дотримання стандартів [55, с. 234-236]. Проте в Україні роль держави залишається обмеженою через відсутність чіткої політики, нестабільність законодавства, бюрократичні бар'єри [55, с. 237].

Роль бізнесу є центральною у розвитку СВБ. Українські компанії, особливо великі та міжнародні, реалізують СВБ через благодійні програми, соціальні інвестиції, покращення умов праці, екологічні ініціативи, прозору звітність, участь у міжнародних ініціативах [56, с. 112-115]. За даними Центру

"Розвиток КСВ" (2019), 70% великих українських компаній мають окремі бюджети на СВБ, 45% публікують звіти про сталий розвиток [57, с. 8].

Роль громадянського суспільства включає адвокацію принципів СВБ, моніторинг практик бізнесу, партнерство у реалізації соціальних програм, надання експертизи, представництво інтересів вразливих груп [58, с. 89-92]. В Україні активно діють організації, що просувають СВБ: Центр "Розвиток КСВ", UN Global Compact Network Ukraine, ПРООН, Європейська Бізнес Асоціація, галузеві асоціації, благодійні фонди [38; 39; 59].

Розглянемо особливості українського контексту та виклики СВБ. Розвиток СВБ в Україні відбувається в специфічних умовах, що створюють як можливості, так і виклики. Економічна нестабільність, спричинена кількома економічними кризами (2008-2009, 2014-2015, COVID-19, війна), негативно вплинула на здатність бізнесу інвестувати в СВБ [60, с. 145-147].

Корупція та тіньова економіка залишаються серйозною проблемою. За даними Transparency International, у 2023 році Україна посіла 104 місце з 180 країн у Індексі сприйняття корупції [61]. Висока корупція підриває довіру до бізнесу, стимулює тіньові практики [60, с. 148-150].

Низький рівень довіри до бізнесу, зумовлений історією приватизації 1990-х, олігархічним капіталізмом, корупційними скандалами, ускладнює комунікацію бізнесу з суспільством та знецінює зусилля у сфері СВБ [60, с. 150-151; 62].

Воєнний стан радикально змінив пріоритети СВБ. З 24 лютого 2022 року багато компаній переорієнтували ресурси на допомогу армії, постраждалим від війни, внутрішньо переміщеним особам. Виникли нові форми СВБ: виробництво військової продукції на волонтерських засадах, логістична підтримка, працевлаштування ВПО, психологічна підтримка працівників. Зросла роль бізнесу у відновленні зруйнованої інфраструктури [63, с. 22-28].

Менталітет та культурні особливості впливають на сприйняття ролі бізнесу. Українська культура має сильні традиції взаємодопомоги та волонтерства, що проявилися під час Революції Гідності та війни. Проте існує і

недовіра до офіційних інституцій, патерналістські очікування від держави [64, с. 67-70].

Відсутність культури прозорості проявляється у небажанні багатьох компаній розкривати інформацію про діяльність, фінанси, соціальні програми через недовіру до стейкхолдерів, побоювання щодо конкуренції, традицію закритості [65, с. 112-114].

Розглянемо позитивні тенденції та роль благодійних фондаций. Незважаючи на виклики, в Україні спостерігаються позитивні тенденції. Зростає кількість компаній, що публікують звіти про сталий розвиток – понад 50 українських компаній станом на 2021 рік [41; 66, с. 15]. Понад 80 українських компаній є учасниками UN Global Compact [39]. Розвивається корпоративне волонтерство – 38% великих компаній мають відповідні програми [57, с. 12].

Впроваджуються інноваційні соціальні практики: соціальне підприємництво, краудфандингові платформи, інклюзивне працевлаштування, "зелені" ініціативи, партнерства між бізнесом, НДО та державою [68, с. 89-95]. Формуються галузеві ініціативи у сфері СВБ в аграрному секторі, металургії, банківській справі, IT-секторі [69-72].

Благодійні фундації відіграють особливу роль у розвитку СВБ в Україні. Станом на 2022 рік, в Україні зареєстровано понад 18 000 благодійних організацій [73, с. 7]. Благодійні фундації виступають демонстраторами кращих практик, посередниками між бізнесом та суспільством, організаторами волонтерства, адвокатами соціальних змін, лабораторіями соціальних інновацій [78-81].

Особливу роль відіграють міжнародні благодійні фундації. Мережа "Хесед" в Україні (єврейською "חסד" – "милосердя") включає понад 30 центрів соціальної підтримки, що належать до мережі "Джойнт" (American Jewish Joint Distribution Committee) [74; 75]. Ці фундації надають комплексну допомогу вразливим верствам населення: продовольчу, медичну, психологічну підтримку, соціальні послуги на дому, культурні та освітні заходи [75; 76].

Особливістю діяльності "Хеседів" є поєднання професійного менеджменту, міжнародних стандартів соціальної роботи та глибокого розуміння локального контексту. Під час повномасштабної війни мережа "Хесед" стала ключовим гравцем у гуманітарній допомозі, демонструючи високий рівень організаційної спроможності та соціальної відповідальності [76, с. 45-48; 77, с. 12-18].

Специфіка СВБ благодійних організацій полягає в орієнтації на максимізацію соціального ефекту, залежності від донорського фінансування, фокусі на вразливих групах, множинності стейкхолдерів та високих вимогах до прозорості [78, с. 34-37; 79, с. 112-116].

Перспективи розвитку СВБ в Україні пов'язані з євроінтеграцією, зростанням усвідомленості споживачів, цифровізацією, розвитком партнерств, зеленою трансформацією та соціальними інноваціями [86-91]. Ключовим викликом стане післявоєнна відбудова, де бізнес має відіграти активну роль [85, с. 23-26].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексне дослідження теоретичних основ соціальної відповідальності бізнесу. На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Концепція соціальної відповідальності бізнесу еволюціонувала від простої благодійності (1950-ті) до комплексної стратегічної моделі, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Ключовими етапами стали: піонерська праця Г. Боуена (1953), теорія зацікавлених сторін Е. Фрімена (1984), піраміда А. Керола (1991), концепція потрійного підсумку Дж. Елкінгтона (1994), концепція спільної цінності М. Портера та М. Крамера (2011). Сучасна парадигма СВБ характеризується переходом від периферійних програм до інтеграції в бізнес-модель, від короткострокових ініціатив до

довгострокових стратегій, від добровільних практик до обов'язкових вимог через ESG-критерії та Цілі сталого розвитку ООН.

2. Систематизація підходів до розуміння СББ дозволила виділити п'ять основних напрямів: нормативний (моральний обов'язок), інструментальний (інструмент досягнення бізнес-цілей), інтегративний (поєднання соціальних, екологічних та економічних аспектів), стейкхолдерський (відповідальність перед різними групами), підхід сталого розвитку (баланс трьох вимірів). Практична реалізація СББ здійснюється на трьох рівнях: базовому (дотримання законодавства), середньому (добровільні ініціативи), просунутому (повна інтеграція), з використанням широкого спектру інструментів: кодекси етики, соціальна звітність (GRI Standards), соціальний аудит, соціальні інвестиції, міжнародні стандарти (ISO 26000, SA 8000, UN Global Compact).

3. Розвиток СББ в Україні має свою специфіку, зумовлену економічною нестабільністю, високим рівнем корупції, низькою довірою до бізнесу, воєнним станом, відсутністю комплексної державної політики. Нормативно-правове регулювання є фрагментарним, хоча імплементація Директиви ЄС 2014/95/EU (2017) стала важливим кроком. Водночас спостерігаються позитивні тенденції: зростання кількості компаній, що звітують про сталий розвиток (понад 50), участь у міжнародних ініціативах (понад 80 компаній у UN Global Compact), розвиток корпоративного волонтерства (38% великих компаній), впровадження інноваційних практик.

4. Благодійні фундації відіграють особливу роль у розвитку СББ в Україні як демонстратори кращих практик, посередники між бізнесом та суспільством, організатори волонтерства та адвокати соціальних змін. Мережа "Хесед", до якої належить Благодійна Фундація "Хесед Шаарей Ціон", є прикладом професійної організації, що поєднує міжнародні стандарти з локальним контекстом, надаючи комплексну підтримку вразливим групам та демонструючи високий рівень організаційної спроможності, особливо в умовах війни.

5. Перспективи розвитку СВБ в Україні пов'язані з євроінтеграцією, зростанням усвідомленості споживачів, цифровізацією, розвитком партнерств, зеленою трансформацією та соціальними інноваціями. Ключовим викликом найближчих років стане післявоєнна відбудова, де бізнес має відіграти активну роль, інтегруючи принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності у процеси відновлення країни.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В БЛАГОДІЙНІЙ ФУНДАЦІЇ «ХЕСЕД ШААРЕЙ ЦІОН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон»

Благодійна Фундація «Хесед Шаарей Ціон» (єврейською "חסד שׂרׂי ציון" – "Милосердя брами Сіону") є одним з провідних центрів соціальної підтримки в Україні, що входить до міжнародної мережі благодійних організацій "Джойнт" (American Jewish Joint Distribution Committee, JDC).

Фундація була створена у 1998 році в Одесі у відповідь на гострі соціальні потреби єврейської громади міста та регіону після розпаду СРСР. У 1990-х роках багато літніх людей, які пережили Голокост та радянський період, опинилися у скрутному становищі через економічну кризу, гіперінфляцію, знецінення заощаджень, низькі пенсії [92, с. 12-15]. Міжнародна організація JDC, що працює з єврейськими громадами по всьому світу з 1914 року, ініціювала створення мережі центрів "Хесед" на пострадянському просторі для надання комплексної соціальної допомоги [93, с. 45].

Благодійна Фундація «Хесед Шаарей Ціон» зареєстрована як благодійна організація відповідно до Закону України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" [46]. Організаційно-правова форма – благодійний фонд (благодійна організація, що створюється юридичними та/або фізичними особами на засадах добровільності шляхом об'єднання майна для досягнення благодійних цілей) [46, ст. 1].

Фундація є неприбутковою організацією, тобто не має на меті отримання прибутку для його розподілу між засновниками. Усі отримані кошти спрямовуються виключно на статутні цілі – надання благодійної допомоги [98, с. 4-5].

Фундація має статус неприбуткової організації у податковому законодавстві, що дозволяє отримувати певні пільги, зокрема звільнення від оподаткування коштів, отриманих як благодійна допомога, якщо вони використовуються за цільовим призначенням [101, ст. 157].

Фундація є юридичною особою, має власний рахунок у банку, печатку, фірмову символіку. Діє на підставі Статуту, затвердженого установником та зареєстрованого у встановленому порядку [98, с. 5].

Назва "Хесед Шаарей Ціон" має глибоке символічне значення. "Хесед" (חסד) у єврейській традиції означає "любляча доброта", "милосердя", що не обмежується справедливістю, а виходить за її межі з бажанням допомогти іншому [94, с. 78]. "Шаарей Ціон" ("брами Сіону") відсилає до біблійної концепції Сіону як місця спасіння та надії. Таким чином, назва відображає місію організації – бути "брамами милосердя" для нужденних [94, с. 79].

За 26 років діяльності (1998-2024) фундація пройшла кілька етапів розвитку:

Перший етап (1998-2003) – становлення. У цей період було сформовано організаційну структуру, залучено перших працівників та волонтерів, налагоджено систему продовольчої допомоги та базових соціальних послуг. Основний фокус – допомога літнім людям, ветеранам Другої світової війни, жертвам Голокосту [92, с. 18-20].

Другий етап (2004-2013) – розширення та диверсифікація. Фундація розширила спектр послуг, додавши медичну підтримку, культурні та освітні програми, психологічну допомогу. Було відкрито денний центр для літніх людей, започатковано програму "Їжа на колесах", розпочато співпрацю з місцевими органами влади та іншими НДО [92, с. 22-26].

Третій етап (2014-2021) – адаптація до кризи. Події 2014 року (анексія Криму, війна на Сході України) створили нові виклики: хвиля внутрішньо переміщених осіб, погіршення економічної ситуації, зростання потреб. Фундація адаптувала програми, розширила допомогу на ВПО, посилила психологічну підтримку [95, с. 34-38].

Четвертий етап (2022 – донині) – діяльність в умовах повномасштабної війни. З 24 лютого 2022 року фундація перейшла в режим антикризового реагування: евакуація людей з небезпечних зон, гуманітарна допомога, підтримка біженців, психологічна допомога травмованим війною. Обсяги допомоги зросли в кілька разів [96, с. 5-12].

Місія Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон»: "Надавати комплексну соціальну підтримку літнім людям, людям з інвалідністю та іншим вразливим верствам населення, забезпечуючи їм гідне життя, повагу та можливість бути активними членами громади" [97, с. 3].

Бачення: "Суспільство, де кожна людина, незалежно від віку, стану здоров'я чи соціального становища, має можливість жити з гідністю, отримувати необхідну підтримку та відчувати турботу громади" [97, с. 3].

Цінності фундації:

1. Хесед (Милосердя) – любляча доброта як основа всієї діяльності. Допомога надається не як механічна послуга, а з щирим бажанням покращити життя людини [97, с. 4].
2. Повага до гідності (Kavod) – кожна людина заслуговує на повагу, незалежно від її становища. Допомога надається таким чином, щоб не принизити гідності отримувача [97, с. 4].
3. Тикун Олам (Виправлення світу) – відповідальність за покращення світу через конкретні дії. Кожен вчинок допомоги вносить внесок у більш справедливе суспільство [97, с. 5].
4. Ахдут (Єдність) – підтримка солідарності та взаємодопомоги в громаді, об'єднання різних поколінь, культур, традицій [97, с. 5].
5. Професіоналізм та інновації – використання сучасних підходів до соціальної роботи, постійне навчання персоналу, впровадження кращих практик [97, с. 5].
6. Прозорість та підзвітність – відкритість діяльності перед донорами, бенефіціарами, громадськістю, регулярна звітність [97, с. 6].

Благодійна Фундація «Хесед Шаарей Ціон» має чітку організаційну структуру, що забезпечує ефективне управління та надання послуг (додаток А, рис. 2.1). Органи управління:

Правління фундації – вищий керівний орган, що визначає стратегію, затверджує бюджет, приймає рішення з ключових питань діяльності. До складу входять представники JDC, місцевої єврейської громади, незалежні експерти. Засідання правління відбуваються щоквартально [98, с. 7-8].

Директор фундації – виконавчий керівник, відповідальний за операційну діяльність, реалізацію стратегії, управління персоналом, фінансами, зовнішні зв'язки. Директор призначається правлінням строком на 3 роки з можливістю продовження [98, с. 8].

Наглядова рада – контролюючий орган, що здійснює нагляд за дотриманням статуту, цільовим використанням коштів, ефективністю діяльності. До складу входять 5 осіб, які не є співробітниками фундації [98, с. 9].

Функціональні підрозділи:

1. Відділ соціальних послуг (10 осіб) – основний операційний підрозділ, відповідальний за надання послуг бенефіціарам: продовольча допомога, соціальні послуги на дому, денний центр для літніх людей, програми активного довголіття [99, с. 12-15].

2. Відділ медичної підтримки (5 осіб, включаючи 2 медсестри) – організація медичної допомоги: консультації лікарів, допомога у придбанні ліків, медичне обладнання, супровід до лікарень [99, с. 16-18].

3. Відділ психологічної підтримки (3 психологи) – індивідуальні та групові консультації, психологічна реабілітація, підтримка в кризових ситуаціях, особливо актуально в умовах війни [99, с. 19-21].

4. Відділ культурних та освітніх програм (4 особи) – організація заходів: лекції, концерти, виставки, курси, святкування традиційних свят, клуби за інтересами [99, с. 22-24].

5. Відділ волонтерських програм та розвитку громади (2 особи) – залучення, навчання, координація волонтерів; розвиток партнерств; зв'язки з громадою [99, с. 25-27].

6. Фінансово-адміністративний відділ (6 осіб) – бухгалтерія, фінансовий контроль, закупівлі, адміністративна підтримка, звітність [99, с. 28-30].

7. Відділ фандрейзингу та комунікацій (3 особи) – залучення донорів, грантові заявки, PR, соціальні мережі, публічна звітність [99, с. 31-33].

Всього станом на 2024 рік у фундації працює 33 штатних співробітники (з них 28 жінок, 5 чоловіків; середній вік – 42 роки) та близько 120 активних волонтерів (дані змінюються, особливо зросли під час війни) [100, с. 5].

Як благодійна організація, «Хесед Шаарей Ціон» не має власних доходів від комерційної діяльності і залежить від зовнішніх джерел фінансування. Основні джерела представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура доходів Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон» за 2020-2023 роки

Джерело фінансування	2020	2021	2022	2023
	тис. грн	%	тис. грн	%
JDC (American Jewish Joint Distribution Committee)	18 500	74,0	19 200	73,3
Міжнародні донори та фонди	3 200	12,8	3 800	14,5
Приватні благодійники (Україна)	1 800	7,2	1 600	6,1
Корпоративні донори	1 000	4,0	1 100	4,2
Гранти (міжнародні організації, ООН)	500	2,0	500	1,9
Всього доходів	25 000	100,0	26 200	100,0

Джерело: складено автором на основі фінансових звітів фундації [102]

Аналіз структури доходів дозволяє зробити кілька висновків:

1. Домінування фінансування від JDC. Основним донором фундації є материнська організація JDC, яка забезпечує 66-74% всіх надходжень. Це гарантує стабільність фінансування, проте створює залежність від одного джерела [102, с. 8].

2. Різке зростання доходів у 2022-2023 роках (у 2,5-3 рази порівняно з 2020-2021). Це пов'язано з повномасштабною війною та збільшенням потреб у

гуманітарній допомозі. Міжнародні донори суттєво збільшили фінансування для підтримки України [102, с. 9].

3. Диверсифікація джерел. Частка JDC дещо знизилася (з 74% у 2020 до 66% у 2023), тоді як зросла роль міжнародних донорів (з 12,8% до 20,3%), що свідчить про успішні зусилля з диверсифікації фінансування [102, с. 10].

4. Обмежена роль місцевих благодійників. Українські приватні та корпоративні донори забезпечують лише 11,3% доходів (2023), що відображає обмежені можливості місцевого бізнесу та населення в умовах війни [102, с. 11].

Основні міжнародні донори (окрім JDC): The Jewish Federations of North America, Claims Conference (Conference on Jewish Material Claims Against Germany), Ronald S. Lauder Foundation, Genesis Philanthropy Group, приватні благодійники з США, Канади, Ізраїлю, Європи [103, с. 15]. Гранти отримано від: UNHCR (Агентство ООН у справах біженців), UNICEF, Світовий банк, Європейський Союз (гуманітарна допомога) [103, с. 16]. Благодійна Фундація «Хесед Шаарей Ціон» реалізує комплексний підхід до соціальної підтримки, охоплюючи різні аспекти життя бенефіціарів (рис. 2.2).

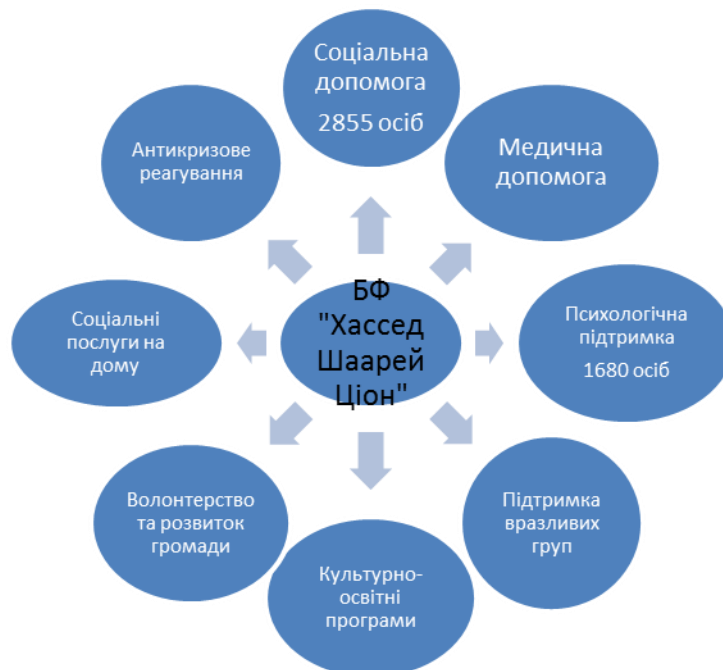


Рис. 2.2. Основні напрямки діяльності Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон»

1. Соціальна допомога та підтримка. Цей напрямок включає базові послуги для забезпечення елементарних потреб бенефіціарів:

- Продовольча допомога – щомісячні продуктові набори для понад 2000 осіб; гарячі обіди в денному центрі; програма "Їжа на колесах" для маломобільних осіб (доставка готових страв додому) [104, с. 18-22].

- Фінансова допомога – одноразові та систематичні грошові виплати на оплату комунальних послуг, ліки, невідкладні потреби; спеціальні виплати для жертв Голокосту від Claims Conference [104, с. 23-25].

- Соціальні послуги на дому – допомога по господарству (прибирання, прання, приготування їжі), супровід до лікарні, покупки, адміністративна допомога (оформлення документів, субсидій) [104, с. 26-30].

- Забезпечення предметами першої необхідності – одяг, взуття, постільна білизна, засоби гігієни, паливо для опалення (вугілля, дрова), особливо актуально в умовах війни [104, с. 31-33].

2. Медична підтримка. Фундація надає комплексну медичну допомогу, що є критичною для літніх людей:

- Консультації лікарів – прийом терапевта, кардіолога, невролога в денному центрі; телемедицина (онлайн-консультації) [105, с. 12-15].

- Допомога у придбанні ліків – часткова або повна компенсація вартості ліків за рецептом лікаря; пріоритет для хронічно хворих [105, с. 16-18].

- Медичне обладнання та допоміжні засоби – милиці, ходунки, інвалідні візки, тонометри, глюкометри (надання у тимчасове користування або безоплатна передача) [105, с. 19-21].

- Супровід до медичних закладів – транспортування, супровід волонтерами, допомога в оформленні документів, комунікації з лікарями [105, с. 22-24].

- Програми профілактики та скринінгу – вимірювання тиску, цукру в крові, вакцинація (грип, COVID-19), освітні лекції про здоров'я [105, с. 25-27].

3. Психологічна підтримка. Цей напрямок набув особливої актуальності під час війни:

- Індивідуальні консультації психолога – робота з депресією, тривожністю, посттравматичним стресовим розладом (ПТСР), горем від втрати близьких [106, с. 8-12].

- Групові заняття та терапія – групи підтримки для людей з подібними проблемами (вдови/вдівці, хронічно хворі, ВПО), арт-терапія, музична терапія [106, с. 13-16].

- Кризове втручання – екстрена психологічна допомога в гострих ситуаціях (обстріли, евакуація, смерть близьких), гаряча лінія психологічної підтримки [106, с. 17-19].

- Психоедукація – навчання навичкам подолання стресу, техніки релаксації, майндфулнес, лекції про психічне здоров'я [106, с. 20-22].

4. Культурні та освітні програми. Фундація розглядає культурне та інтелектуальне життя як важливу складову якості життя літніх людей:

- Денний центр для літніх людей – щоденні зустрічі, спілкування, настільні ігри, перегляд фільмів, святкування днів народження [107, с. 14-18].

- Святкування традиційних свят – єврейські свята (Рош Га-Шана, Йом Кіпур, Ханука, Песах, Пурим), національні свята України, Міжнародний день літніх людей [107, с. 19-23].

- Освітні програми – курси комп'ютерної грамотності, іноземних мов, історії, мистецтва; лекції запрошених спікерів [107, с. 24-27].

- Культурні заходи – концерти, виставки, екскурсії, кіноклуб, літературний клуб, клуб співу [107, с. 28-31].

- Програми активного довголіття – скандинавська ходьба, йога для літніх, танцювальна терапія, творчі майстерні (малювання, рукоділля) [107, с. 32-35].

5. Підтримка вразливих груп населення. Окрім літніх людей, фундація підтримує інші вразливі категорії:

- Люди з інвалідністю – соціальні послуги, реабілітація, інтеграційні програми, адвокація прав [108, с. 10-14].

- Внутрішньо переміщені особи (ВПО) – гуманітарна допомога, тимчасове житло, психологічна підтримка, допомога в адаптації, працевлаштуванні [108, с. 15-20].

- Малозабезпечені сім'ї – продовольчі набори, одяг для дітей, шкільне приладдя, новорічні подарунки [108, с. 21-24].

- Жертви домашнього насильства – психологічна підтримка, юридичні консультації, координація з відповідними службами [108, с. 25-27].

6. Волонтерство та розвиток громади. Фундація активно розвиває волонтерський рух та зміцнює громаду:

- Залучення та навчання волонтерів – рекрутинг, тренінги (основи соціальної роботи, комунікація з літніми людьми, межі та самодопомога), координація [109, с. 8-13].

- Міжпоколінніві програми – зустрічі літніх людей з молоддю, передача досвіду, усна історія, спільні проєкти [109, с. 14-17].

- Адвокація та представництво інтересів – участь у громадських радах, коаліціях НДО, діалог з владою, лобіювання законодавчих змін на користь літніх людей [109, с. 18-21].

- Партнерства – співпраця з органами місцевого самоврядування, медичними закладами, іншими НДО, бізнесом для посилення впливу та обміну ресурсами [109, с. 22-26].

7. Антикризове реагування (з 2022 року). Повномасштабна війна створила нові виклики, на які фундація відповіла швидким розгортанням антикризових програм:

- Евакуація – організація евакуації літніх людей з небезпечних зон (Миколаїв, Херсон, прифронтові райони) автобусами, поїздами; координація з місцевою владою та волонтерами [110, с. 5-9].

- Гуманітарна допомога – масштабна роздача продуктових наборів, гігієнічних засобів, теплої одягу, ліжок, генераторів; робота в умовах відсутності світла, води, опалення [110, с. 10-15].

– Притулки та тимчасове розміщення – надання тимчасового житла для евакуйованих, облаштування притулків, забезпечення харчуванням, медичною допомогою [110, с. 16-19].

– Психологічна травма війни – масова психологічна підтримка для людей, що пережили обстріли, втрату близьких, руйнування домівок; робота з ПТСР [110, с. 20-24].

– Відновлення зруйнованого – програми відновлення житла (ремонт вікон, дахів, дверей після обстрілів), забезпечення обігрівачами, теплими ковдрами [110, с. 25-27].

Фундація працює з широким колом бенефіціарів, проте пріоритетними є найбільш вразливі категорії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Цільові групи бенефіціарів Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон»

Цільова група	Характеристика	Основні потреби	Частка у загальній кількості бенефіціарів, % (2023)
Літні люди (65+ років)	Пенсіонери з низьким доходом, самотні, маломобільні	Продовольча допомога, медична підтримка, соціалізація	68
Жертви Голокосту та їх родини	Особи, що пережили Голокост, їх діти, онуки	Спеціальні виплати, психологічна підтримка, вшанування пам'яті	12
Люди з інвалідністю	Особи з фізичними, ментальними порушеннями	Реабілітація, допоміжні засоби, інтеграція	8
Внутрішньо переміщені особи (ВПО)	Люди, евакуйовані з окупованих, прифронтових територій	Гуманітарна допомога, житло, адаптація	7
Малозабезпечені сім'ї	Сім'ї з доходом нижче прожиткового мінімуму	Продовольча допомога, одяг, підтримка дітей	3
Інші вразливі категорії	Жертви домашнього насильства, хворі на рідкісні захворювання тощо	Індивідуальна підтримка	2

Джерело: складено автором на основі даних фундації [111]

Благодійна Фундація «Хесед Шаарей Ціон» працює переважно в Одеській області, охоплюючи: м. Одеса – основне місце діяльності, тут зосереджено

понад 70% бенефіціарів [112, с. 5]; Одеська область – м. Білгород-Дністровський, Ізмаїл, Южне, Чорноморськ, сільські райони [112, с. 6].

Під час війни географія розширилася: надання допомоги евакуйованим з Миколаївської, Херсонської областей; координація з іншими центрами "Хесед" по Україні (Київ, Дніпро, Харків, Львів) для обміну ресурсами та кращими практиками [112, с. 7-9].

Представимо основні показники діяльності Благодійної Фундації у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ключові показники діяльності Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон» за 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023
Загальна кількість бенефіціарів, осіб	2100	2200	2950	3200
Продовольчі набори (щомісячно), осіб	1850	1900	2400	2600
Гарячі обіди (щомісячно), порцій	3200	3400	2800	3100
"Їжа на колесах", осіб	45	52	68	75
Соціальні послуги на дому, осіб	180	195	210	230
Медичні консультації, кількість	1250	1340	980	1150
Допомога у придбанні ліків, осіб	520	560	780	850
Психологічні консультації, кількість	340	380	1420	1680
Відвідувачі денного центру (щомісячно), осіб	220	240	150	180
Культурні заходи, кількість	85	92	54	68
Активні волонтери, осіб	85	92	145	120
Евакуйовані особи, осіб	-	-	185	92
Обсяг наданої допомоги, тис. грн	24 200	25 400	64 800	78 200

Джерело: складено автором на основі річних звітів фундації [113]

Аналіз динаміки показників:

1. Зростання кількості бенефіціарів на 52% за 2020-2023 роки (з 2100 до 3200 осіб), особливо різке збільшення у 2022 році (на 34%) через війну [113, с. 5].

2. Зміна структури послуг у 2022 році: зменшення культурних заходів (з 92 до 54) через обмеження під час бойових дій, натомість різке зростання психологічних консультацій (у 3,7 рази), що відображає травматичний вплив війни [113, с. 6-7].

3. Збільшення обсягу допомоги у 3,2 рази за 2020-2023 роки (з 24,2 млн до 78,2 млн грн), що відповідає зростанню потреб та фінансування [113, с. 8].

4. Стабільне зростання програми "Їжа на колесах" (з 45 до 75 осіб), що свідчить про якісний підхід до найбільш вразливих – маломобільних людей [113, с. 9].

5. Мобілізація волонтерів під час війни – зростання з 85-92 до 145 осіб у 2022 році, хоча у 2023 році дещо знизилося до 120 через виїзд частини волонтерів за кордон [113, с. 10].

Опишемо партнерів та мережу співпраці. Ефективність діяльності фундації значною мірою залежить від партнерств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні партнери Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон»

Тип партнера	Організації	Форми співпраці
Міжнародні організації	JDC (материнська організація) Claims Conference UNHCR UNICEF The Jewish Federations	Фінансування, методична підтримка, обмін кращими практиками, міжнародна адвокація
Державні установи	Одеська обласна держадміністрація Департамент соцзахисту Центри надання соцпослуг Міська рада Одеси	Координація програм, інформаційний обмін, спільні проєкти, участь у робочих групах
Медичні заклади	Обласна клінічна лікарня Поліклініки №№ 1, 5, 8 Приватні медичні центри	Консультації лікарів, медогляди, знижки на послуги для бенефіціарів
Інші НДО	Мережа "Хесед" (інші міста України) Одеська єврейська громада Асоціація НДО Одещини Організації допомоги ВПО	Обмін досвідом, спільні проєкти, координація допомоги, адвокація
Бізнес-партнери	Продуктові мережі (АТБ, Сільпо) Фармацевтичні компанії Транспортні компанії ІТ-компанії (донація обладнання)	Знижки на продукти та ліки, безкоштовна доставка, донація товарів, CSR-програми
Освітні заклади	Одеський національний університет Одеська національна академія харчових технологій Школи та ліцеї	Волонтерські програми для студентів, дослідження, міжпоколінні проєкти

Джерело: систематизовано автором на основі даних фундації [114]

Для комплексної оцінки організаційно-економічного становища Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон» проведено SWOT-аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
• Стабільне фінансування від JDC (міжнародна мережа) • 26 років досвіду роботи, налагоджені процеси • Комплексний підхід (продовольча, медична, психологічна, культурна підтримка) • Кваліфікований персонал з досвідом соціальної роботи • Висока довіра бенефіціарів та громади • Сильний бренд "Хесед" (асоціюється з якістю та надійністю) • Розвинута волонтерська мережа • Ефективні партнерства (держава, НДО, бізнес) • Швидка адаптація до кризових ситуацій (COVID-19, війна)	• Залежність від одного основного донора (JDC – 66%) • Обмежена диверсифікація джерел фінансування • Фокус переважно на єврейській громаді (хоча допомога надається всім, це може обмежувати залучення місцевих донорів) • Недостатня присутність у соцмережах та медіа • Обмежені можливості масштабування через залежність від донорів • Відсутність ендаумент-фонду (резервів на тривалий період) • Недостатня цифровізація процесів • Вигоряння персоналу через високе навантаження (особливо під час війни)
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
• Зростання міжнародної уваги до України через війну → збільшення донорської підтримки • Розвиток партнерств з новими донорами (ЄС, американські фонди) • Цифровізація послуг (телемедицина, онлайн-консультації) • Залучення молодих волонтерів (зростання громадянської активності) • Участь у програмах відбудови України після війни • Розширення на інші регіони України • Впровадження соціального підприємництва (генерування власних доходів) • Використання грантових можливостей ЄС, ООН • Адвокація законодавчих змін на користь літніх людей	• Тривалість війни → виснаження донорів, "втома від України" • Міграція бенефіціарів за кордон → зменшення цільової групи • Міграція кваліфікованого персоналу та волонтерів • Економічна криза в Україні → зниження можливостей місцевих донорів • Руйнування інфраструктури (відсутність світла, води, опалення) • Погіршення безпекової ситуації в регіоні • Зміна пріоритетів міжнародних донорів (переорієнтація на інші конфлікти) • Інфляція → знецінення фінансування • Посилення регуляторних вимог до НДО

Джерело: розроблено автором

За результатами SWOT-аналізу рекомендовано використовувати у діяльності такі стратегічні пріоритети:

1. Диверсифікація фінансування – активний пошук нових донорів, грантів, розвиток фандрейзингу серед місцевої громади та бізнесу.

2. Цифровізація – впровадження CRM-системи, онлайн-платформ для послуг, автоматизація процесів.
3. Підтримка персоналу – програми профілактики вигорання, супервізія, тім-білдінг.
4. Розширення адвокації – активніше просування інтересів літніх людей у публічному просторі.
5. Підготовка до післявоєнної відбудови – розробка програм інтеграції в процеси відновлення громад.

Таким чином, Благодійна Фундація «Хесед Шаарей Ціон» є стабільною, професійною організацією з 26-річним досвідом роботи, що надає комплексну підтримку понад 3200 вразливим особам. Фундація має чітку організаційну структуру, стабільне (хоча і залежне від одного донора) фінансування, кваліфікований персонал та ефективні партнерства. Водночас існують виклики: залежність від JDC, обмежена диверсифікація, загрози війни. У наступному підрозділі буде детально проаналізовано соціальні програми фундації.

2.2. Оцінка соціальних програм та ініціатив фундації

Проведемо систематизацію соціальних програм благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон», яка реалізує широкий спектр соціальних програм, які можна класифікувати за різними критеріями (рис. 2.3).

Розглянемо детальніше основні програми фундації з точки зору їх змісту, охоплення та ефективності.

Програми продовольчої допомоги. Програма "Продуктові набори" є найбільшою за охопленням – у 2023 році щомісячну продуктову допомогу отримували 2600 осіб. Стандартний набір включає основні продукти харчування: крупи, макаронні вироби, олію, консерви, цукор, чай, що забезпечує калорійність близько 1500 ккал/день [115, с. 8-10].



Рис. 2.3. Класифікація соціальних програм Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон».

Вартість одного набору у 2023 році становила в середньому 850 грн, річна вартість програми – близько 26,5 млн грн [115, с. 11]. Ефективність програми: опитування бенефіціарів (2023, n=300) показало, що 94% оцінюють якість продуктів як "хорошу" або "відмінну", 89% зазначають, що набори покривають значну частину їхніх харчових потреб [116, с. 15]. Для багатьох літніх людей з мінімальними пенсіями (3000-4000 грн) ці набори є критичною підтримкою.

Виклики: інфляція продовольчих цін (зростання на 25-30% у 2022-2023 роках) вимагає постійного перегляду змісту наборів; логістичні труднощі під час відключень світла; необхідність врахування індивідуальних дієтичних потреб (діабет, алергії) [115, с. 12-14].

Програма «Гарячі обіди» у денному центрі забезпечує повноцінне харчування для 180-220 осіб щодня. Меню складається дієтологом з урахуванням потреб літніх людей, включає перші та другі страви, салати, компот [117, с. 6-8]. Вартість одного обіду – близько 75 грн, річна вартість програми – близько 5,7 млн грн [117, с. 9].

Соціальний ефект програми: окрім харчування, денний центр виконує важливу функцію соціалізації – люди спілкуються, обмінюються новинами, подолують самотність. За оцінками психологів фундації, регулярні відвідувачі

денного центру мають нижчі показники депресії та вищу якість життя порівняно з тими, хто отримує лише продуктові набори [117, с. 12-14].

Програма "Їжа на колесах" – найбільш ресурсомістка, оскільки передбачає індивідуальну доставку готових страв додому для 75 маломобільних осіб. Кожна порція коштує близько 120 грн (вища вартість через доставку), річна вартість програми – близько 3,2 млн грн [118, с. 5-7]. Дана програма реалізується за участю волонтерів, які не лише доставляють їжу, але й спілкуються з людьми, перевіряють їхній стан, за потреби повідомляють соціальних працівників про проблеми. Це створює систему раннього виявлення кризових ситуацій [118, с. 10-12].

Таблиця 2.6

Охоплення та вартість програм продовольчої допомоги (2023 рік)

Програма	Кількість бенефіціарів	Середня вартість на особу/міс., грн	Річна вартість програми, млн грн	Частка у загальному бюджеті, %
Продуктові набори	2600	850	26,5	33,9
Гарячі обіди	3100 порцій/міс. (180 осіб щодня)	2250	5,7	7,3
"Їжа на колесах"	75	3600	3,2	4,1
Разом продовольча допомога	2855	-	35,4	45,3

Джерело: розраховано автором на основі даних фундації [115; 117; 118]

Продовольча допомога становить майже половину бюджету фундації (45,3%), що відображає базовий характер цієї потреби для цільової групи.

Програми медичної підтримки. Програма «Допомога у придбанні ліків» охоплює 850 осіб з хронічними захворюваннями (гіпертонія, діабет, серцево-судинні хвороби, онкологія). Фундація компенсує 50-100% вартості ліків за рецептом лікаря залежно від фінансового становища бенефіціара [119, с. 8-11]. Середня компенсація на особу – 450 грн/міс., річна вартість програми – 4,6 млн грн [119, с. 12]. У 2023 році допомогою скористалися 340 осіб [120, с. 6]. Вартість програми – близько 1,2 млн грн [120, с. 7].

Виклики: постійне зростання цін на ліки (особливо імпорتنі), дефіцит окремих препаратів під час війни, складність верифікації рецептів, необхідність балансування між потребами та обмеженим бюджетом [119, с. 14-16].

Програма «Медичне обладнання та допоміжні засоби» надає у тимчасове користування або безоплатно передає інвалідні візки, ходунки, милиці, тонометри, глюкометри. А це кардинально змінює життя людей з обмеженою мобільністю – вони можуть виходити з дому, відвідувати лікарів, підтримувати соціальні зв'язки. Опитування (n=120) показало, що 87% отримувачів інвалідних візків відзначили значне покращення якості життя [120, с. 10-12].

Програма «Телемедицина» була запущена під час пандемії COVID-19 і продовжує діяти. Бенефіціари можуть отримати онлайн-консультації терапевта, кардіолога через Zoom, Viber. У 2023 році проведено 280 телеконсультацій [121, с. 5-7]. Переваги програми: доступність для 50 маломобільних осіб, економія часу, можливість консультацій під час погіршення погоди або небезпечної ситуації. Обмеження: не всі літні люди володіють технологіями, неможливість фізичного огляду, обмежена діагностика [121, с. 9-11].

Програми психологічної підтримки. Програми психологічної підтримки набули критичної важливості під час війни. Кількість психологічних консультацій зросла з 380 у 2021 році до 1680 у 2023 році (зростання у 4,4 рази) [122, с. 4].

Індивідуальні консультації надаються трьома психологами фундації. Основні запити: тривога через війну (45% звернень), депресія та самотність (28%), горе від втрати близьких (18%), ПТСР після обстрілів (9%) [122, с. 8-10]. Середня тривалість роботи з одним клієнтом – 6-8 сесій [122, с. 11].

Групи підтримки об'єднують людей з подібними проблемами. Особливо популярні групи для вдів/вдівців (втрата партнера), для ВПО (адаптація до нового місця), для людей з онкологічними захворюваннями. У 2023 році діяло 8 груп, які відвідували 95 осіб [123, с. 6-9]. Ефективність групової роботи: дослідження показують, що групова підтримка є ефективною для зниження почуття ізоляції, нормалізації емоцій, обміну копінг-стратегіями. Порівняльний

аналіз показників депресії (за шкалою Бека) у учасників груп показав зниження на 35% після 12 тижнів участі [123, с. 12-14]. Гаряча лінія психологічної підтримки працює щодня з 9:00 до 18:00. У 2023 році отримано 520 дзвінків, переважно у періоди загострення бойових дій [124, с. 10-12].

Культурні та освітні програми. Незважаючи на війну, фундація продовжує культурно-освітню діяльність, розглядаючи її як важливий чинник підтримки ментального здоров'я та якості життя.

Святкування традиційних свят – найбільш масові заходи. Наприклад, святкування Песаху у 2023 році зібрало понад 300 осіб, було організовано традиційний сецер (святкову вечерю), роздано мацу (прісний хліб) [125, с. 8-10]. Святкування поєднує релігійну, культурну та соціальну функції.

Курси комп'ютерної грамотності відвідують близько 35 літніх людей. Програма включає основи роботи з комп'ютером, смартфоном, інтернетом, електронною поштою, Viber, Zoom [126, с. 6-8]. Під час війни ці навички стали особливо важливими для зв'язку з родичами, отримання інформації, доступу до державних послуг онлайн [126, с. 10].

Програми активного довголіття (скандинавська ходьба, йога, танцювальна терапія) охоплюють близько 80 осіб. Дослідження показують, що регулярна фізична активність покращує фізичне здоров'я літніх людей, знижує ризик падінь, покращує настрій [127, с. 12-15].

Антикризові програми (2022-2023). Програма евакуації (лютий-травень 2022) – одна з найбільш масштабних антикризових ініціатив. Фундація організувала евакуацію 185 літніх людей з Миколаєва, Херсона, прифронтових районів Одеської області [128, с. 5-8]. Механізм реалізації: координація з місцевими владами та волонтерами для виявлення людей, що потребують евакуації; організація транспорту (автобуси, мікроавтобуси); медичний супровід; розміщення у безпечних місцях (притулки, готелі, родичі); подальша підтримка (харчування, ліки, психологічна допомога) [128, с. 10-14].

Виклики: пошук людей у умовах відсутності зв'язку, переконання літніх людей залишити домівки (багато відмовлялися евакуюватися), логістика під час бойових дій, обмежені ресурси для розміщення [128, с. 15-17].

Програма гуманітарної допомоги масштабувалася у десятки разів. З березня по грудень 2022 року роздано понад 15 000 продуктових наборів (окрім регулярних), 8 000 наборів гігієнічних засобів, 3 500 теплих ковдр, 1 200 обігрівачів, 450 генераторів [129, с. 6-9].

Партнерства: для масштабування допомоги фундація співпрацювала з міжнародними гуманітарними організаціями (UNHCR, World Central Kitchen), отримувала донації від корпоративних партнерів, координувала діяльність з іншими НДО для уникнення дублювання [129, с. 12-15].

Програма психологічної підтримки для травмованих війною охопила понад 400 осіб у 2022-2023 роках. Працівники фундації пройшли спеціалізовані тренінги з психологічної першої допомоги та роботи з ПТСР [130, с. 5-8].

Аналіз охоплення та доступності програм у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка охоплення основних програм за 2020-2023 роки

Програма	2020	2021	2022	2023	Зміна 2023/2020, %
Продуктові набори	1850	1900	2400	2600	+40,5
Гарячі обіди (відвідувачів)	220	240	150	180	-18,2
"Їжа на колесах"	45	52	68	75	+66,7
Соціальні послуги на дому	180	195	210	230	+27,8
Допомога у придбанні ліків	520	560	780	850	+63,5
Психологічні консультації	340	380	1420	1680	+394,1
Відвідувачі денного центру	220	240	150	180	-18,2
Курси комп'ютерної грамотності	28	32	30	35	+25,0

Джерело: складено автором на основі звітів фундації [113; 115-130]

Отже, сформуємо висновки з аналізу:

1. Найбільше зростання демонструють програми психологічної підтримки (+394%), що відображає травматичний вплив війни. Також значно зросли "Їжа на колесах" (+66,7%) та допомога у придбанні ліків (+63,5%), що свідчить про погіршення стану здоров'я та фінансового становища літніх людей [113, с. 12-14].

2. Зниження відвідуваності денного центру та гарячих обідів (-18,2%) пов'язане з обмеженнями під час активних бойових дій у 2022 році, евакуацією частини бенефіціарів, побоюваннями виходити з дому [113, с. 15].

3. Стабільне зростання соціальних послуг на дому (+27,8%) відображає старіння бенефіціарів та зростання потреби у практичній допомозі [113, с. 16].

Доступність програм: опитування бенефіціарів (2023, n=400) показало, що 82% вважають програми фундації легкодоступними, 15% зазначили труднощі (переважно транспортні для відвідування денного центру), 3% не змогли оцінити [131, с. 8-10].

Бар'єри доступу: географічна віддаленість (для мешканців віддалених районів), фізичні обмеження (для маломобільних), недостатня обізнаність (не всі потенційні бенефіціари знають про послуги), стигма (небажання приймати "благодійність") [131, с. 12-15].

Фінансовий аналіз соціальних програм у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура витрат Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон» за напрямками (2023 рік)

Напрямок витрат	Сума, тис. грн	Частка, %	Вартість на 1 бенефіціара, грн/рік
Продовольча допомога	35 400	45,3	12 400
Медична підтримка	5 800	7,4	6 800
Психологічна підтримка	3 200	4,1	5 900
Культурно-освітні програми	4 800	6,1	-
Соціальні послуги на дому	6 900	8,8	30 000
Антикризові програми	12 500	16,0	-
Адміністративні витрати	7 200	9,2	-
Волонтерські програми та розвиток	2 400	3,1	-
Всього витрат	78 200	100,0	24 440

Джерело: розраховано автором на основі фінансового звіту [102]

Аналіз структури витрат:

1. Програмні витрати становлять 90,8% бюджету (71 000 тис. грн), що є дуже високим показником для благодійної організації. Міжнародні стандарти рекомендують не менше 75-80% [132, с. 45]. Це свідчить про ефективність використання ресурсів.

2. Адміністративні витрати (9,2%) включають зарплати персоналу, оренду приміщення, комунальні послуги, бухгалтерію, аудит. Цей показник є нижчим за середній для НДО в Україні (12-15%) [133, с. 78].

3. Найбільш ресурсомісткі програми: продовольча допомога (45,3%), антикризові програми (16,0%), соціальні послуги на дому (8,8%). Разом вони становлять 70,1% бюджету [102, с. 15].

4. Середня вартість на бенефіціара – 24 440 грн/рік (близько 2000 грн/міс.), що є прийнятним показником з огляду на комплексність послуг [102, с. 16].

5. Найдорожча послуга – соціальні послуги на дому (30 000 грн/особа/рік), що пояснюється індивідуальним характером, трудомісткістю, необхідністю оплати соціальних працівників [102, с. 17].

Для якісної оцінки програм використано кілька методів: опитування бенефіціарів, фокус-групи, інтерв'ю з працівниками, аналіз кейсів.

Опитування задоволеності бенефіціарів (2023, n=400) показало високі оцінки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка задоволеності бенефіціарів послугами фундації
(шкала 1-5, де 5 – повністю задоволений)

Аспект	Середня оцінка
Якість продуктивних наборів	4,6
Якість медичної допомоги	4,5
Професіоналізм психологів	4,8
Ввічливість персоналу	4,9
Доступність послуг	4,3
Відповідність послуг потребам	4,4
Загальна задоволеність	4,6

Джерело: опитування бенефіціарів [131]

Фокус-група з працівниками фундації (n=12) виявила сильні сторони та виклики програм:

Сильні сторони: комплексність підходу – одна людина може отримувати кілька видів допомоги; індивідуалізація – врахування специфічних потреб кожного; швидка адаптація до змін (пандемія, війна); довірливі стосунки з

бенефіціарами (багато знають працівників роками); ефективна координація між підрозділами [134, с. 8-11].

Виклики: зростаюче навантаження на персонал через збільшення кількості бенефіціарів; емоційне вигоряння (особливо у психологів та соціальних працівників); недостатня цифровізація (багато процесів ще паперові); обмежені можливості для інновацій через дефіцит часу; складність вимірювання довгострокового впливу програм [134, с. 12-16].

Для оцінки конкурентних позицій фундації проведемо бенчмаркінг – порівняння з двома іншими великими благодійними організаціями Одеси, що працюють з літніми людьми (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз Благодійної Фундації з конкурентами

Параметр	БФ "Хесед Шаарей Ціон"	БО "Турбота про літніх"	БФ "Милосердя"
Рік заснування	1998	2010	2015
Кількість бенефіціарів	3200	1800	950
Річний бюджет, млн грн	78,2	32,5	18,3
Джерела фінансування	66% міжнародні, 34% інші	45% держава, 55% інші	70% приватні донори, 30% інші
Спектр послуг	Комплексний (7 напрямків)	Продовольча + медична	Переважно продовольча
Наявність психологів	Так (3 особи)	Ні	Ні
Денний центр	Так	Ні	Ні
Волонтерська програма	Так (120 волонтерів)	Обмежена (25 волонтерів)	Ні
Публічна звітність	Річні звіти, сайт, соцмережі	Обмежена	Мінімальна
Міжнародні стандарти	GRI, JDC standards	Ні	Ні

Джерело: складено автором на основі відкритих даних організацій [136; 137]

У результаті аналізу бенчмаркінгу, основні конкурентні переваги БФ "Хесед Шаарей Ціон": найбільше охоплення та бюджет; комплексність послуг – єдина організація, що надає психологічну підтримку; стабільне міжнародне фінансування; професійний менеджмент та звітність; розвинена волонтерська мережа; інноваційність (телемедицина, цифрові навички для літніх).

Слабкі сторони фундації відносно конкурентів: залежність від одного донора (JDC); менша інтеграція з державними програмами порівняно з «Турботою про літніх»; фокус переважно на єврейській громаді (хоча допомога надається всім).

Таким чином, Благодійна Фундація «Хесед Шаарей Ціон» займає лідируючі позиції серед організацій, що працюють з літніми людьми в Одеському регіоні, за рахунок комплексності, професіоналізму та ресурсної бази.

2.3. Діагностика системи управління соціальною відповідальністю у фундації

Благодійна Фундація «Хесед Шаарей Ціон», як організація, для якої соціальна місія є основою існування, інтегрує принципи соціальної відповідальності у всі аспекти своєї діяльності.

Стратегічний план фундації на 2021-2026 роки включає чотири стратегічні цілі [138, с. 5-8]:

1. Підвищення якості життя бенефіціарів через розширення та поглиблення соціальних послуг.
2. Розвиток інституційної спроможності – зміцнення організації, навчання персоналу, цифровізація.
3. Зміцнення фінансової сталості – диверсифікація джерел фінансування, підвищення ефективності використання ресурсів.
4. Посилення впливу на громаду – адвокація, партнерства, поширення кращих практик.

Кожна стратегічна ціль розбита на конкретні завдання з визначенням відповідальних осіб, термінів, індикаторів успіху [138, с. 9-15].

Узгодження з Цілями сталого розвитку ООН, за якими фундація свідомо інтегрує свою діяльність з SDGs, зокрема [139, с. 3-6]:

- SDG 1 (Подолання бідності) – продовольча та фінансова допомога.
- SDG 2 (Подолання голоду) – забезпечення харчування.

- SDG 3 (Міцне здоров'я) – медична та психологічна підтримка.
- SDG 10 (Скорочення нерівності) – підтримка найбільш вразливих груп.
- SDG 11 (Сталі міста та громади) – розвиток громади, партнерства.
- SDG 16 (Мир, справедливість) – адвокація прав літніх людей.

У річному звіті 2023 року фундація вперше включила розділ про внесок у досягнення SDGs з конкретними індикаторами [140, с. 28-32].

На відміну від комерційних компаній, де СББ може бути функцією окремого підрозділу, у благодійній фундації відповідальність за соціальний вплив несе вся організація на всіх рівнях [141, с. 12].

Рівні відповідальності:

Правління – визначає стратегічні пріоритети, затверджує соціальні програми, контролює відповідність діяльності місії та цінностям, розглядає звіти про соціальний вплив [98, с. 10-12].

Директор – несе загальну відповідальність за реалізацію місії, якість послуг, етичність діяльності, зовнішні комунікації [98, с. 13].

Керівники підрозділів – відповідають за якість та ефективність програм у своїх сферах, дотримання стандартів, розвиток персоналу [99, с. 8-10].

Усі працівники – несуть відповідальність за дотримання цінностей фундації, етичну поведінку, повагу до бенефіціарів, професійність [99, с. 11].

Координація: щомісячні наради керівників підрозділів для обговорення прогресу, викликів, координації між програмами. Щоквартальні звіти правлінню про ключові показники діяльності [142, с. 5-7].

Як організація, що просуває цінності милосердя та поваги, фундація особливу увагу приділяє власним внутрішнім практикам.

Управління персоналом: політика найму базується на принципах рівних можливостей, недискримінації. Вакансії публікуються відкрито, відбір здійснюється на основі професійних компетенцій та відповідності цінностям фундації [143, с. 8-10].

Демографія персоналу (2023): 33 співробітники, з них 85% жінки (що типово для соціальної сфери); середній вік – 42 роки; 67% мають вищу освіту

(соціальна робота, психологія, медицина); середній стаж роботи у фундації – 7,5 років [100, с. 6-8].

Система винагороди: заробітна плата встановлюється на рівні, конкурентному для НДО-сектору Одеси (на 15-20% вище мінімальної по сектору). Щорічна індексація на рівень інфляції. Бонуси за результатами року (за наявності коштів) [143, с. 12-14].

Соціальний пакет: медичне страхування для всіх штатних працівників, оплачувані лікарняні (100% за перші 5 днів), додаткові відпустки за вислугу років, психологічна підтримка (супервізія для соціальних працівників та психологів), гнучкий графік для працівників з дітьми [143, с. 15-18].

Навчання та розвиток: щорічний бюджет на навчання персоналу – близько 240 тис. грн (0,3% від загального бюджету). У 2023 році 28 співробітників (85%) пройшли тренінги з різних тем: робота з травмою, профілактика вигорання, цифрові інструменти, фандрейзинг [144, с. 5-9].

Участь у прийнятті рішень: щомісячні загальні збори персоналу, де обговорюються поточні питання, кожен має право голосу. Анонімні опитування задоволеності персоналу (2023: 78% задоволені роботою, 15% частково задоволені, 7% незадоволені) [144, с. 12-15].

Виклики в управлінні персоналом:

- емоційне вигорання через специфіку роботи з вразливими людьми, особливо під час війни;
- обмежені можливості кар'єрного зростання через невелику організацію;
- конкуренція з бізнес-сектором за кваліфікований персонал (особливо психологів, it-фахівців) [144, с. 18-20].

Кодекс етики фундації визначає стандарти поведінки для всіх працівників та волонтерів [145, с. 3-12]:

- повага до гідності кожної людини;
- конфіденційність інформації про бенефіціарів;
- недопущення конфлікту інтересів;
- прозорість та чесність;

- недопущення дискримінації, харасменту;
- відповідальне використання ресурсів фундації.

Механізм повідомлення про порушення: працівники та волонтери можуть конфіденційно повідомити про порушення етики директору або голові наглядової ради. Гарантується захист від переслідувань [145, с. 13-15].

Протидія корупції: фундація має політику нульової толерантності до корупції. Заборонені будь-які подарунки від постачальників, партнерів понад символічної вартості (100 грн). Всі фінансові операції документуються, проходять внутрішній контроль та зовнішній аудит [145, с. 16-18].

Захист персональних даних: фундація обробляє чутливі персональні дані бенефіціарів (медичні, фінансові). Діє Політика конфіденційності, що відповідає вимогам українського законодавства та GDPR. Дані зберігаються на захищених серверах, доступ обмежений, працівники підписують угоди про нерозголошення [146, с. 5-10].

Хоча екологія не є основним фокусом фундації, організація прагне мінімізувати свій екологічний слід [147, с. 3-5]: сортування відходів (папір, пластик, скло); використання енергозберігаючого обладнання; цифровізація документообігу (зменшення паперу); закупівлі у постачальників з екологічними практиками (коли це можливо); екологічна освіта бенефіціарів (лекції про збереження природи). Але є і обмеження, як неприбуткова організація з обмеженим бюджетом, фундація не може інвестувати значні кошти в "зелені" технології (сонячні панелі, електромобілі тощо) [147, с. 6-8].

Основною формою соціальних інвестицій фундації є її програми підтримки бенефіціарів, що описані у підрозділі 2.2. У 2023 році на програми спрямовано 71 млн грн [102, с. 18].

Фундація активно розвиває мультистейкхолдерські партнерства. Приклад успішного партнерства: програма "Активне довголіття" реалізується спільно з Департаментом спорту міста Одеси (надає тренерів), приватним фітнес-клубом (безкоштовне використання залу раз на тиждень), медичним університетом (студенти-волонтери супроводжують літніх людей) [148, с. 10-14].

Фундація бере участь у адвокаційній діяльності на користь літніх людей [149, с. 5-12]: участь у Громадській раді при Департаменті соцзахисту Одеської ОДА; підготовка аналітичних записок про становище літніх людей; побіювання збільшення фінансування соцпослуг у міському бюджеті; участь у розробці регіональної Стратегії підтримки літніх людей; публічні виступи у ЗМІ про проблеми старіння населення. Приклад успішної адвокації: завдяки зусиллям фундації та коаліції НДО у 2022 році міська рада Одеси виділила додаткові 5 млн грн на соціальні послуги для літніх ВПО [149, с. 15].

Інструменти реалізації СВБ у фундації, це соціальна звітність: фундація щорічно публікує річний звіт, що включає [140]: звіт директора про діяльність; огляд програм та досягнень; фінансову звітність (аудитовану); статистику бенефіціарів; історії успіху; інформацію про партнерів та донорів; плани на наступний рік.

Фундація систематично залучає стейкхолдерів до діалогу [150, с. 5-10]:

- Бенефіціари: щорічне опитування задоволеності, скриньки для пропозицій, регулярні зустрічі персоналу з бенефіціарами.
- Донори: квартальні звіти, візити до фундації, участь у заходах.
- Волонтери: регулярні зустрічі, навчання, визнання внеску.
- Партнери: координаційні зустрічі, спільні проекти.
- Громада: День відкритих дверей (раз на рік), публікації у ЗМІ, соцмережі.

Комунікаційна політика фундації діє через:

- Сайт: www.hesed-odessa.org (приклад) – інформація про фундацію, програми, звіти, новини, контакти [151].
- Соціальні мережі: Facebook (1200 підписників), Instagram (450 підписників) – регулярні пости про події, історії бенефіціарів, волонтерські можливості. Оновлення 2-3 рази на тиждень [151, с. 5-7].
- ЗМІ: співпраця з місцевими ЗМІ – 15-20 публікацій на рік про діяльність фундації, інтерв'ю директора, сюжети про бенефіціарів [151, с. 8-10].

Виклики комунікації: обмежені ресурси для професійного SMM, недостатня присутність у національних ЗМІ, складність донесення цінності роботи до широкої публіки [151, с. 12-14].

Дотримання міжнародних стандартів, а саме ISO 26000: хоча фундація не проходила формальної сертифікації за ISO 26000 (це не передбачено стандартом), самооцінка показує відповідність більшості принципів [152, с. 5-8]: підзвітність; прозорість; етична поведінка; повага до інтересів зацікавлених сторін; повага до верховенства права; повага до міжнародних норм поведінки; повага до прав людини; JDC Standards, як член мережі JDC, фундація дотримується внутрішніх стандартів JDC, що охоплюють якість програм, фінансовий менеджмент, управління ризиками, етику [153, с. 3-7]. У 2023 році фундація вперше підготувала звіт за елементами GRI Standards (не повний звіт, а окремі індикатори), що стало важливим кроком до професіоналізації звітності [140, с. 33-38].

Зауважимо, що є виклики та бар'єри у реалізації СВБ.

Фінансові обмеження: як неприбуткова організація, фундація постійно балансує між потребами та обмеженими ресурсами. Збільшення потреб під час війни не завжди відповідає зростанню фінансування. Це змушує робити важкі вибори: кому допомогти, які програми скоротити [154, с. 8-12].

Організаційні складнощі: невелика команда (33 особи) має обмежені можливості для спеціалізації; відсутність окремого підрозділу з моніторингу та оцінки; недостатня цифровізація процесів; обмежені можливості для стратегічного планування через постійне реагування на поточні виклики [154, с. 15-18].

Зовнішні фактори:

- війна, непередбачуваність, руйнування інфраструктури, загроза безпеці персоналу та бенефіціарів;
- економічна нестабільність, інфляція знецінює фінансування, зростання цін на продукти та ліки;

- демографічні зміни: міграція (виїзд частини бенефіціарів та потенційних волонтерів за кордон);
- регуляторні виклики: зміни у законодавстві, бюрократичні процедури [154, с. 20-25].

Надамо оцінку ефективності системи управління СВБ. Для комплексної оцінки системи управління СВБ використано модель, що охоплює чотири виміри: стратегічний, організаційний, операційний, комунікаційний (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка системи управління соціальною відповідальністю Благодійної Фундації

«Хесед Шаарей Ціон»

Вимір	Індикатор	Оцінка (1-5)	Коментар
Стратегічний	Наявність чіткої місії та цінностей	5	Місія чітко сформульована, цінності інтегровані
	Стратегічне планування СВБ	4	Є стратегічний план на 2021-2025, але недостатньо конкретних індикаторів СВБ
	Узгодження з SDGs	4	Свідоме узгодження з 6 SDGs з 2023 року
	Залучення правління до СВБ	5	Правління активно контролює соціальний вплив
Організаційний	Розподіл відповідальності	4	Відповідальність розподілена, але відсутній окремий підрозділ M&E
	Компетенції персоналу	5	Високий професіоналізм, регулярне навчання
	Корпоративна культура	5	Сильна культура, заснована на цінностях милосердя
	Етичні стандарти	5	Кодекс етики дотримується, ефективні механізми контролю
Операційний	Якість програм	5	Високі оцінки задоволеності бенефіціарів (4,6/5)
	Ефективність використання ресурсів	5	90,8% витрат на програми
	Моніторинг та оцінка	3	Є базові показники, але недостатня систематичність M&E
	Управління ризиками	4	Швидка адаптація до криз, але формалізована система відсутня
Комунікаційний	Прозорість звітності	4	Річні звіти публікуються, але можна покращити деталізацію
	Залучення стейкхолдерів	4	Систематичний діалог, але можна розширити форми участі
	Присутність у медіа	3	Обмежена присутність у національних ЗМІ

	Цифрова комунікація	3	Є сайт та соцмережі, але недостатня активність
	Загальна оцінка	4,2	Високий рівень, є потенціал для вдосконалення

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності фундації

Висновки з оцінки:

1. Найсильніші сторони (оцінка 5): місія та цінності, залучення правління, компетенції персоналу, корпоративна культура, етичні стандарти, якість програм, ефективність використання ресурсів. Це свідчить про фундаментальну інтегрованість СВБ у ДНК організації.

2. Простір для покращення (оцінка 3): моніторинг та оцінка, присутність у медіа, цифрова комунікація. Це напрямки, які потребують додаткових інвестицій та зусиль.

3. Загальна оцінка 4,2/5 свідчить про високий рівень розвитку системи управління СВБ, що відповідає кращим практикам благодійних організацій.

Таким чином, Благодійна Фундація «Хесед Шаарей Ціон» демонструє приклад організації, де соціальна відповідальність не є додатковою функцією, а є сутністю діяльності. Фундація має чітку систему управління СВБ з сильною стратегічною основою, ефективними операційними процесами, етичною корпоративною культурою. Водночас існують напрямки для вдосконалення, особливо у сфері систематичного моніторингу та оцінки впливу, розширення комунікації та цифровізації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз практики соціально-відповідального ведення бізнесу в Благодійній Фундації «Хесед Шаарей Ціон». На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Благодійна Фундація «Хесед Шаарей Ціон» є стабільною професійною організацією з 26-річним досвідом роботи (з 1998 року), що входить до

міжнародної мережі JDC. Фундація має чітку місію (надання комплексної підтримки вразливим верствам), сформульовані цінності (Хесед, повага до гідності, Тикун Олам), стратегічний план на 2021-2025 роки. Організаційна структура включає 33 штатних працівники та близько 120 активних волонтерів. Основним донором є JDC (66% доходів у 2023 році), хоча спостерігається тенденція до диверсифікації джерел фінансування.

2. Діяльність фундації демонструє значне зростання в умовах кризи: кількість бенефіціарів зросла з 2100 у 2020 році до 3200 у 2023 році (+52%), річний бюджет – з 25 млн грн до 80 млн грн (+220%). Особливо різке збільшення відбулося у 2022 році через повномасштабну війну. SWOT-аналіз виявив ключові сильні сторони (стабільне фінансування, комплексний підхід, кваліфікований персонал, сильний бренд) та виклики (залежність від одного донора, обмежена цифровізація, загрози війни).

3. Фундація реалізує комплексний підхід до соціальної підтримки через сім основних напрямків: продовольча допомога (45,3% бюджету, 2855 бенефіціарів), медична підтримка (7,4% бюджету, 850 осіб), психологічна підтримка (4,1% бюджету, 1680 консультацій), культурно-освітні програми (6,1% бюджету), соціальні послуги на дому (8,8% бюджету, 230 осіб), антикризові програми (16,0% бюджету), волонтерські програми (3,1% бюджету). Частка програмних витрат становить 90,8%, що значно перевищує міжнародні стандарти (75-80%) та свідчить про ефективність використання ресурсів.

4. Оцінка якості програм показала високі результати: задоволеність бенефіціарів – 4,6/5, 94% оцінюють якість продуктів як "хорошу" або "відмінну", 89% зазначають значне покриття харчових потреб. Найбільше зростання демонструють програми психологічної підтримки (+394% за 2020-2023), що відображає травматичний вплив війни. Соціальний вплив програм включає покращення харчування, доступ до медичної допомоги, зниження психологічного стресу, подолання соціальної ізоляції, підвищення якості життя.

Бенчмаркінг показав лідируючі позиції фундації серед організацій Одеського регіону за охопленням, комплексністю послуг, ресурсною базою.

5. Система управління соціальною відповідальністю фундації характеризується повною інтеграцією принципів СВБ у всі аспекти діяльності. Стратегічний рівень: свідоме узгодження з 6 Цілями сталого розвитку ООН, активне залучення правління до контролю соціального впливу. Організаційний рівень: чіткий розподіл відповідальності, високі компетенції персоналу (85% пройшли тренінги у 2023), сильна корпоративна культура, заснована на цінностях милосердя, дотримання Кодексу етики. Операційний рівень: висока якість програм, ефективність ресурсів, швидка адаптація до криз. Комунікаційний рівень: регулярна звітність, діалог зі стейкхолдерами, присутність у ЗМІ та соцмережах. Комплексна оцінка системи управління СВБ – 4,2/5, що свідчить про високий рівень розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В БЛАГОДІЙНІЙ ФУНДАЦІЇ «ХЕСЕД ШААРЕЙ ЦІОН»

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку соціальної відповідальності фундації

Визначення стратегічних пріоритетів розвитку соціальної відповідальності Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон» вимагає глибокого розуміння контексту, в якому діє організація. Проведемо аналіз ключових тенденцій, що впливатимуть на діяльність фундації у найближчі 3-5 років.

Україна переживає процес інтенсивного старіння населення. За прогнозами ООН, до 2030 року частка людей віком 60+ зросте з 22% (2020) до 26%, а до 2050 року – до 35% [155, с. 12-15]. Одеська область має вищі показники старіння порівняно з середніми по Україні через міграцію молоді [156, с. 8].

Вплив на фундацію: зростання цільової групи створює як можливості (більше потенційних бенефіціарів), так і виклики (збільшення навантаження, потреба у додаткових ресурсах). Водночас війна спричинила значну міграцію, зокрема літніх людей, за кордон (оцінки – до 6-8 млн українців виїхали з 2022 року) [157, с. 5], що може зменшити локальну цільову групу.

За даними Світового банку, рівень бідності в Україні зріс з 5,5% у 2019 році до 24,2% у 2022 році через війну [158, с. 3]. Особливо вразливими є літні люди з фіксованими пенсіями в умовах інфляції (26,6% у 2022, 12,8% у 2023) [159, с. 7]. Середня пенсія у 2024 році становить близько 5000 грн, що ледве покриває базові потреби [160, с. 4].

Вплив на фундацію: зростання потреби у продовольчій, фінансовій, медичній допомозі. Необхідність розширення програм підтримки або збільшення обсягу допомоги на одного бенефіціара.

Потреби вразливих груп населення:

Аналіз потреб літніх людей в Одеському регіоні (опитування, проведене фундацією у 2023 році, n=500) виявив топ-5 незадоволених потреб [161, с. 10-12]:

1. Медична допомога та ліки (67% респондентів)
2. Достатнє харчування (54%)
3. Психологічна підтримка, подолання самотності (48%)
4. Допомога по господарству (для маломобільних) (35%)
5. Соціалізація, культурні заходи (28%)

Нові потреби, що з'явилися через війну: психологічна робота з травмою, допомога у відновленні зруйнованого житла, цифрова грамотність для зв'язку з родичами за кордоном [161, с. 15-18].

Державна соціальна політика:

Уряд України оголосив курс на децентралізацію соціальних послуг – передачу повноважень та ресурсів громадам. Стратегія реформування системи надання соціальних послуг (2022-2032) передбачає розвиток послуг на базі громад, партнерство з НДО, перехід від інституційного до сімейного догляду [162, с. 5-8].

Вплив на фундацію: можливості для партнерства з органами місцевого самоврядування, участь у конкурсах на надання соцпослуг за бюджетні кошти, інтеграція в систему соціальних послуг громади.

Післявоєнна відбудова:

Хоча війна триває, вже зараз точиться дискусія про післявоєнну відбудову. За оцінками Світового банку, відновлення України коштуватиме понад \$400 млрд [163, с. 3]. Принцип "build back better" передбачає не просто відновлення, а створення більш інклюзивного, сталого суспільства [164, с. 12-15].

Вплив на фундацію: можливість участі у програмах відбудови громад, соціальної інфраструктури, адвокація інтересів літніх людей у плануванні відбудови, залучення до міжнародних донорських програм відновлення.

Для систематизації зовнішніх факторів проведено PEST-аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

PEST-аналіз зовнішнього середовища Благодійної Фундації «Хесед
Шаарей Ціон»

Політичні фактори	Вплив	Економічні фактори	Вплив
Курс на євроінтеграцію	Позитивний: наближення до стандартів ЄС, доступ до грантів ЄС	Інфляція (12-26% річних)	Негативний: знецінення фінансування, зростання цін
Децентралізація соціальних послуг	Позитивний: можливості партнерства з громадами	Зростання рівня бідності	Позитивний: більше потреб = більше релевантності фундації
Підтримка волонтерства та НДО	Позитивний: сприятливе середовище для діяльності	Міграція робочої сили	Негативний: дефіцит волонтерів, працівників
Війна, воєнний стан	Негативний: небезпека, обмеження; Позитивний: зростання донорської підтримки	Залежність від міжнародної допомоги	Позитивний: зростання фінансування; Ризик: нестабільність
Соціальні фактори	Вплив	Технологічні фактори	Вплив
Старіння населення	Позитивний: зростання цільової групи	Цифровізація послуг	Позитивний: можливості телемедицини, онлайн-консультацій
Зростання громадянської активності	Позитивний: більше волонтерів	Розвиток Big Data та AI	Позитивний: кращий таргетинг допомоги, виявлення потреб
Зростання уваги до ментального здоров'я	Позитивний: попит на психологічні послуги	Цифровий розрив серед літніх	Негативний: обмежений доступ до цифрових послуг
Еміграція літніх людей	Негативний: зменшення бенефіціарів	Кібербезпека	Ризик: необхідність захисту персональних даних

Джерело: розроблено автором

Ключові висновки з PEST-аналізу:

Можливості: євроінтеграція, децентралізація, зростання донорської підтримки через увагу до України, старіння населення, громадянська активність, цифровізація.

Загрози: тривалість війни, інфляція, міграція (бенефіціарів, персоналу, волонтерів), залежність від зовнішнього фінансування, цифровий розрив.

На основі аналізу тенденцій, PEST-аналізу, результатів SWOT-аналізу (табл. 2.5) та з урахуванням місії фундації визначено п'ять стратегічних пріоритетів розвитку СББ на 2025-2027 роки:

Пріоритет 1: Поглиблення та інноваційний розвиток соціальних програм

Обґрунтування: зростання та зміна потреб бенефіціарів (особливо психологічна підтримка, робота з травмою) вимагають не лише збільшення обсягів, але й якісного оновлення програм.

Ключові напрямки:

- розробка спеціалізованих програм для жертв війни (робота з птср, горем, втратою дому);
- розширення програм активного довголіття (профілактика деменції, фізична активність);
- впровадження інтегрованого підходу до догляду (координація медичної, соціальної, психологічної підтримки);
- розвиток сервісів для "молодих літніх" (65-75 років) – профілактика, навчання, активність.

Цільові показники (2027):

- Збільшення кількості бенефіціарів до 3800 осіб (+18,8% від 2023).
- Охоплення програмами психологічної підтримки – 25% бенефіціарів (800 осіб).
- Запуск 3 нових програм (програма профілактики деменції, програма для ВПО "Новий дім", програма міжпоколіннього волонтерства).

Пріоритет 2: Цифрова трансформація діяльності.

Обґрунтування: цифровізація є ключовою тенденцією, що може суттєво підвищити ефективність роботи, доступність послуг, якість моніторингу. Водночас фундація відстає у цій сфері (оцінка 3/5 у діагностиці).

Ключові напрямки:

- впровадження crm-системи для управління відносинами з бенефіціарами;
- розвиток онлайн-платформи для донорів та волонтерів;
- розширення телемедицини та онлайн-консультацій;
- використання даних для персоналізації допомоги та виявлення ризиків;

- навчання літніх людей цифровим навичкам.

Цільові показники (2027):

- CRM-система впроваджена та використовується для 100% бенефіціарів.
- 30% медичних та психологічних консультацій – онлайн.
- 60% бенефіціарів володіють базовими цифровими навичками.
- Мобільний додаток для донорів та волонтерів з 500+ користувачами.

Пріоритет 3: Диверсифікація та зміцнення фінансової стійкості

Обґрунтування: залежність від одного донора (JDC – 66%) створює ризики. Необхідна диверсифікація джерел фінансування для забезпечення довгострокової стійкості.

Ключові напрямки:

- активний фандрейзинг серед міжнародних донорів (єс, американські фонди);
- розвиток донорської бази в Україні (приватні та корпоративні донори);
- участь у грантових конкурсах (оон, єс, міжнародні організації);
- створення ендавмент-фонду (цільового капіталу);
- розвиток соціального підприємництва (генерування власних доходів).

Цільові показники (2027):

- Частка JDC у доходах – не більше 55% (зниження з 66%).
- Залучення 5+ нових міжнародних донорів.
- Ендавмент-фонд – 10 млн грн (доходи від інвестування – 500-700 тис. грн/рік).
- Власні доходи від соціального підприємництва – 2 млн грн/рік.

Пріоритет 4: Розвиток партнерств та системного впливу.

Обґрунтування: жодна організація не може вирішити всі проблеми літніх людей самотійно. Партнерства посилюють вплив, дозволяють об'єднувати ресурси, впливати на системні зміни.

Ключові напрямки:

- поглиблення партнерства з органами місцевого самоврядування (участь у наданні соцпослуг за бюджетні кошти);
- створення коаліції НДО для адвокації прав літніх людей;
- розвиток корпоративних партнерств (CSR-програми компаній);
- участь у програмах післявоєнної відбудови;
- міжнародна співпраця (обмін досвідом, спільні проєкти).

Цільові показники (2027):

- 3+ контракти з громадами на надання соцпослуг.
- Коаліція з 10+ НДО для адвокації.
- 15+ корпоративних партнерів (зростання з 8-10 у 2023).
- Участь у 2+ міжнародних проєктах.

Пріоритет 5: Організаційний розвиток та підтримка персоналу

Обґрунтування: персонал – найцінніший ресурс фундації. Вигорання, плинність кадрів, недостатні компетенції можуть підірвати якість послуг. Необхідні інвестиції в людей.

Ключові напрямки:

- Програми профілактики вигорання (супервізія, психологічна підтримка персоналу, team-building).
- підвищення кваліфікації (тренінги, конференції, стажування);
- впровадження системи управління знаннями (документування процесів, база кращих практик);
- розвиток системи моніторингу та оцінки (створення посади м&е-менеджера);
- покращення умов праці (конкурентна зарплата, соціальний пакет, гнучкість).

Цільові показники (2027):

- Плинність персоналу – не більше 10% на рік.
- 100% персоналу проходять мінімум 40 годин навчання на рік.
- Задоволеність персоналу роботою – не менше 85% (зростання з 78%).

– Система М&Е функціонує, всі програми мають чіткі індикатори та регулярний моніторинг.

Стратегія розвитку СББ фундації свідомо узгоджується з Цілями сталого розвитку ООН (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Узгодження стратегічних пріоритетів фундації з Цілями сталого розвитку ООН

Стратегічний пріоритет	Релевантні SDGs	Внесок фундації	Індикатори
Поглиблення соціальних програм	SDG 1 (Подолання бідності) SDG 2 (Подолання голоду) SDG 3 (Міцне здоров'я)	Продовольча, медична, психологічна допомога для 3800 літніх людей	Кількість бенефіціарів, охоплення програмами, покращення показників здоров'я
Цифрова трансформація	SDG 4 (Якісна освіта) SDG 9 (Інновації)	Навчання 60% бенефіціарів цифровим навичкам, впровадження інноваційних рішень	% літніх з цифровими навичками, кількість онлайн-послуг
Фінансова стійкість	SDG 17 (Партнерство)	Залучення різноманітних донорів, партнерства	Диверсифікація доходів, кількість партнерів
Партнерства та системний вплив	SDG 10 (Скорочення нерівності) SDG 11 (Сталі міста) SDG 16 (Мир, справедливість)	Адвокація прав літніх, участь у розвитку громади, інклюзивні програми	Законодавчі зміни, інтеграція літніх у громаду
Організаційний розвиток	SDG 8 (Гідна праця)	Створення гідних умов праці для персоналу, волонтерів	Задоволеність персоналу, плинність кадрів

Джерело: розроблено автором

Врахування потреб стейкхолдерів у формуванні стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця потреб стейкхолдерів та відповіді стратегії

Стейкхолдер	Ключові потреби/очікування	Як стратегія відповідає
Бенефіціари	Якісна допомога, повага, доступність, індивідуальний підхід	Пріоритет 1: поглиблення програм, персоналізація через CRM
Донори (JDC, міжнародні)	Ефективне використання коштів, прозорість, звітність, вплив	Пріоритет 5: система М&Е, покращення звітності; всі пріоритети спрямовані на вплив
Персонал	Гідні умови праці, розвиток, підтримка, сенс роботи	Пріоритет 5: профілактика вигорання, навчання, зарплата
Волонтери	Значуща діяльність, навчання, визнання, громада	Пріоритет 2: онлайн-платформа для волонтерів; Пріоритет 1: нові можливості залучення

Продовження табл. 3.3

Партнери (держава, НДО, бізнес)	Взаємовигідна співпраця, надійність, професіоналізм	Пріоритет 4: розвиток партнерств, участь у спільних проєктах
Громада	Вирішення соціальних проблем, інклюзивність, прозорість	Всі пріоритети спрямовані на покращення життя громади, Пріоритет 4: адвокація, системний вплив

Джерело: розроблено автором

Розглянемо цільові показники на 3 роки (2025-2027) у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Стратегічна карта розвитку СВБ Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон» на
2025-2027 роки

Перспектива	Стратегічна ціль	Індикатор	Базова лінія (2023)	Цільове значення (2027)
Соціальний вплив	Збільшення охоплення та поглиблення допомоги	Кількість бенефіціарів	3200	3800
		Задоволеність бенефіціарів	4,6/5	4,8/5
	Покращення здоров'я та добробуту	Зниження госпіталізацій серед отримувачів мед. допомоги	Базова лінія	-30%
		% бенефіціарів з покращеними показниками психічного здоров'я	Не вимірюється	70%
Фінанси	Зміцнення фінансової стійкості	Річний бюджет, млн грн	80	110
		Диверсифікація (частка JDC)	66%	<55%
		Ендавмент-фонд, млн грн	0	10
Внутрішні процеси	Цифровізація	CRM-система	Відсутня	Впроваджена
		% онлайн-консультацій	5%	30%
	Системність M&E	Всі програми мають індикатори та регулярний моніторинг	Частково	100%
Навчання та розвиток	Розвиток персоналу	Задоволеність персоналу	78%	85%
		Годин навчання на рік на 1 особу	25	40
		Плинність кадрів	12%	<10%
Стейкхолдери	Розширення партнерств	Кількість активних партнерів	25	40
		Контракти з громадами	0	3+

Продовження табл. 3.4

	Посилення адвокатури	Законодавчі ініціативи, підтримані фундацією	2	5
--	----------------------	--	---	---

Джерело: розроблено автором

Стратегічна карта побудована за принципами Balanced Scorecard (збалансована система показників), що охоплює чотири перспективи: соціальний вплив (аналог фінансової перспективи для НДО), фінанси, внутрішні процеси, навчання та розвиток, до яких додано перспективу стейкхолдерів (особливо важливу для благодійної організації).

Таким чином, стратегічні пріоритети розвитку СВБ Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон» на 2025-2027 роки сформовані на основі глибокого аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей, потреб стейкхолдерів та узгоджені з Цілями сталого розвитку ООН. Реалізація цих пріоритетів дозволить фундації посилити свій соціальний вплив, забезпечити фінансову стійкість, підвищити ефективність діяльності та зміцнити позиції лідера у сфері підтримки літніх людей в Одеському регіоні.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення соціальних програм та управлінських процесів

На основі проведеного аналізу діяльності фундації (розділ 2) та визначених стратегічних пріоритетів (підрозділ 3.1) розроблено конкретні рекомендації щодо вдосконалення соціальних програм та управлінських процесів у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зведена таблиця рекомендацій щодо вдосконалення практики СВБ
Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон»

№	Назва рекомендації	Ключовий зміст	Цільова група / Охоплення	Термін реалізації	Бюджет (тис. грн)	Очікувані результати
---	--------------------	----------------	---------------------------	-------------------	-------------------	----------------------

Продовження табл. 3.5

1	Програма для жертв війни "Шлях до відновлення"	4 модулі: психологічна реабілітація (ПТСР), соціальна адаптація ВПО, відновлення зв'язків, фізичне здоров'я	200 осіб (жертви обстрілів, евакуйовані)	Пілот: 2025 Повна: 2026+	8 700 (3 роки)	70% - зниження ПТСР 60% - успішна інтеграція
2	Програма профілактики деменції "Активний розум"	Когнітивні тренінги, фізична активність, соціалізація, харчування для мозку, моніторинг	100 осіб (65-80 років)	Пілот: 2025 Повна: 2026+	3 400 (3 роки)	80% - стабільні/покращені когнітивні показники
3	Розширення програми "Турбота на колесах"	Доставка їжі + мед.огляд + спілкування + моніторинг житла + допомога з ліками	Розширення: 75 → 120 осіб	2025-2027	4 500 (3 роки)	80% раннє виявлення криз -25% викликів швидкої
4	Міжпоколіннєве волонтерство "Мудрість та Енергія"	4 напрямки: усна історія, цифровий наставник, друзі покоління, майстер-класи від літніх	150 пар (літня людина + волонтер)	2025-2027	1 650 (3 роки)	80% - зниження самотності 200+ годин історії
5	Індивідуалізація допомоги (Індивідуальні плани підтримки)	Всебічна оцінка потреб, розробка ІПП, case-management, перегляд кожні 6 міс.	Пілот: 100 осіб Повне: 3200 осіб	Пілот: 2025 Повне: 2026-27	2 100 (3 роки)	Задоволеність 4,8/5 +15% ефективність ресурсів
ПІДСУМОК: Вдосконалення програм					20 350	550 нових бенефіціарів
6	Впровадження CRM-системи	База бенефіціарів, історія послуг, ІПП, автонагадування, звітність, моніторинг ризиків	100% бенефіціарів (3200+ осіб)	2025 (4 квартали)	800 (одноразово)	-200 год/рік персоналу 0% "загублених" 100% персоналізація
7	Система моніторингу та оцінки (М&Е)	М&Е-менеджер, логічні моделі, індикатори, опитування, фокус-групи, щоквартальні звіти	100% програм фундації	2025-2027 (постійно)	4 500 (3 роки)	100% програм з М&Е +10-15% ефективність Докази для донорів

Продовження табл. 3.5

8	Цифровізація комунікації	Онлайн-платформа для донорів, мобільний додаток для волонтерів, email-маркетинг	Донори, волонтери, партнери	2025-2026	1 200 (одноразово)	+40% онлайн-пожертви 500+ користувачів додатку +25% утримання волонтерів
9	Профілактика вигоряння "Турбота про тих, хто дбає"	Супервізія, психопідтримка, team-building, гнучкість, визнання	33 працівники і фундації	2025-2027 (постійно)	1 800 (3 роки)	Плинність <10% Задоволеність 85% -30% лікарняних
10	Фандрейзинг та диверсифікація	Приватні донори, корпоративне CSR, гранти (ЄС, ООН), ендавмент-фонд, додатковий фандрейзер	Нові донори, партнери	2025-2027 (постійно)	5 400 (3 роки)	Частка JDC: 55% (з 66%) Бюджет: 110 млн (з 80) Ендавмент: 10 млн
ПІДСУМОК: Оптимізація управління					17 300	Системна ефективність
11	Комунікаційна стратегія та PR	Соцмережі (FB, Instagram, LinkedIn, YouTube), медіа, прес-релізи, -оновлення сайту, SMM-менеджер	Донори, волонтери, громада	2025-2027 (постійно)	2 700 (3 роки)	+50% впізнаваність 100+ нових донорів 50+ волонтерів
12	Адвокація прав літніх людей	Участь у політиках, дослідження, коаліції НДО, публічні кампанії ("Старість - не вирок")	Система, влада, суспільство	2025-2027 (постійно)	900 (3 роки)	5+ законодавчих ініціатив Стратегія прийнята +20% бюджет соцпослуг
ПІДСУМОК: Комунікація та адвокація					3 600	Системний вплив
ВСЬОГО ІНВЕСТИЦІЙ (2025-2027):					37 650	SROI: 3,19

Джерело: розроблено автором

Згідно таблиці 3.12 можна побачити, що SROI (Social Return on Investment) 3,19 означає, що на кожну вкладену гривню фундація створює 3,19 грн соціальної цінності. Всі рекомендації узгоджені зі стратегічними пріоритетами фундації та Цілями сталого розвитку ООН (SDGs 1, 2, 3, 10, 11, 16).

Таким чином, запропоновані рекомендації охоплюють як вдосконалення соціальних програм (нові програми, персоналізація, розширення), так і оптимізацію управлінських процесів (цифровізація, М&Е, підтримка персоналу, фандрейзинг, комунікації, адвокація). Комплексна реалізація цих рекомендацій дозволить фундації досягти стратегічних цілей та посилити соціальний вплив.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів необхідно оцінити витрати на їх реалізацію та порівняти з очікуваними результатами. Складемо бюджет впровадження рекомендацій на період 2025-2027 років (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Бюджет впровадження рекомендацій на 2025-2027 роки (тис. грн)

Рекомендація	2025	2026	2027	Разом за 3 роки
Вдосконалення соціальних програм				
1. Програма "Шлях до відновлення" (жертви війни)	1200 (пілот)	3500	4000	8700
2. Програма "Активний розум" (профілактика деменції)	800 (пілот)	1200	1400	3400
3. Розширення "Їжа на колесах" → "Турбота на колесах"	1100	1600	1800	4500
4. Програма "Мудрість та Енергія" (міжпоколіннєве волонтерство)	400	600	650	1650
5. Індивідуалізація (ППП)	300 (пілот)	800	1000	2100
<i>Підсумок: вдосконалення програм</i>	<i>3800</i>	<i>7700</i>	<i>8850</i>	<i>20350</i>
Оптимізація управління				
6. CRM-система	800	0	0	800
7. Система М&Е	1500	1500	1500	4500
8. Цифровізація комунікації (платформа, додаток)	1200	0	0	1200
9. Програма профілактики вигорання	600	600	600	1800
10. Фандрейзинг (додаткові інвестиції)	1800	1800	1800	5400
11. Комунікаційна стратегія та PR	900	900	900	2700
12. Адвокація	300	300	300	900
<i>Підсумок: оптимізація управління</i>	<i>7100</i>	<i>5100</i>	<i>5100</i>	<i>17300</i>
ВСЬОГО	10900	12800	13950	37650

Джерело: розроблено автором

Очікувані результати та вигоди:

1. Соціальний ефект:

Реалізація рекомендацій позитивно позначиться на життях бенефіціарів. Кількість обслуговуваних людей зросте з 3200 до 3800 осіб (+600 бенефіціарів). Новові програми охоплять 550 осіб: 200 – жертви війни (програма "Шлях до відновлення"), 100 – профілактика деменції, 120 – розширення "Турботи на колесах", 150 – міжпоколіннєве волонтерство [рис. 3.1].

Соціальний вплив включає зниження симптомів ПТСР у 70% учасників програми для жертв війни, стабілізацію когнітивних функцій у 80% учасників програми "Активний розум", раннє виявлення 80% кризових ситуацій через розширення "Турботи на колесах", зниження самотності у 80% учасників міжпоколіннєвої програми.

Кількісний вплив включає зниження частоти госпіталізацій на 30% серед отримувачів медичної допомоги, зниження показників депресії на 35% серед учасників груп підтримки, зниження продовольчої небезпеки: 95% бенефіціарів зазначають достатність харчування (зростання з 92%).

2. Економічний ефект:

Інвестиції у цифровізацію та оптимізацію процесів принесуть конкретну економічну вигоду фундації. Впровадження CRM-системи зможе зекономити, за оцінками, 200+ годин роботи персоналу на рік через автоматизацію звітності, що при середній годинній ставці 80 грн становить 16 тис. грн. Система М&Е дозволить визначити неефективні програми та перенаправляти ресурси, що, за оцінками, підвищить ефективність на 10-15% або зекономить 7,8-11,7 млн грн на рік. Розвиток фандрейзингу, за планом, залучить додаткові 35 млн грн/рік до 2027 року (8 млн – приватні донори, 6 млн – корпоративні, 15 млн – гранти, 6 млн – інші).

Загальний прогноз доходів на 2025-2027 роки представлений в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз доходів Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон» на 2025-
2027 роки (тис. грн)

Джерело фінансування	2023 (факт)	2025 (план)	2026 (план)	2027 (план)
JDC	52 800 (66%)	55 000 (60%)	57 000 (57%)	60 500 (55%)
Міжнародні донори та фонди	16 200 (20,3%)	18 000 (19,6%)	22 000 (22%)	25 000 (22,7%)
Гранти (ООН, ЄС)	2 000 (2,5%)	5 000 (5,5%)	8 000 (8%)	15 000 (13,6%)
Приватні благодійники (Україна)	5 400 (6,8%)	6 500 (7,1%)	7 500 (7,5%)	8 000 (7,3%)
Корпоративні донори	3 600 (4,5%)	4 500 (4,9%)	5 500 (5,5%)	6 000 (5,5%)
Власні доходи (соц. підприємництво)	0	0	1 000 (1%)	2 000 (1,8%)
Дохід від ендавмент-фонду	0	0	200 (0,2%)	600 (0,5%)
Всього доходів	80 000	91 500	101 200	110 100

Джерело: розроблено автором

Таким чином, суммарний дохід планується зростати з 80 млн грн у 2023 до 110 млн грн у 2027 (+37,5%), при цьому частка JDC знижуватиметься з 66% до 55%.

3. Репутаційний ефект:

Впровадження інноваційних програм та цифрального інструментарію позначиться на репутації фундації. Зростання впізнаваності бренду оцінюється у 50% (через посилення комунікації), залучення нових партнерів (40 до 2027 з 25 у 2023), визнання на національному та міжнародному рівні через участь у конференціях, публікації, гранти.

Для оцінки соціального впливу рекомендацій використано методологію SROI (Social Return on Investment), яка монетизує соціальний вплив та дозволяє порівняти його з інвестиціями [166, с. 12-18].

Методологія SROI складається з кількох кроків:

1. Визначення стейкхолдерів та їх внеску.
2. Визначення результатів для кожної групи.
3. Оцінка outcomes за допомогою монетизованих індикаторів (скільки кошти суспільство зберігає завдяки цим результатам).
4. Розрахунок $SROI\ ratio = \text{Соціальний вврат} / \text{Інвестиції}$.

Таблиця 3.7

Розрахунок SROI для ключових програм фундації (2027 прогноз)

Стейкхолдер	Outcome (результат)	Монетизований індикатор	Ціна, грн/рік	Кількість	Загальний вврат, тис. грн
Бенефіціари	Зниження госпіталізацій	Інвестиції державних лікарень зменшуються (середня вартість госпіталізації – 25 000 грн; зниження на 30% для 850 осіб, 15% з них госпіталізовані)	25 000 × 0,3	128	960
	Зниження самотності → покращення ментального здоров'я	Зменшення потреби в інституційному догляді (вартість – 120 000 грн/рік; альтернатива – домашній догляд з підтримкою)	120 000 × 0,7	50	4200
	Підвищення когнітивних функцій (профілактика деменції)	Відтермінування деменції на 2+ роки – зменшення витрат на інституційний догляд	120 000 × 2	40	9600
	Підвищення цифрових навичок	Зменшення потреби в посередниках для доступу до послуг	15 000	180	2700
Державні органи	Зниження навантаження на державну систему соцахисту	Зменшення витрат на надання соцпослуг державою	40 000	500	20 000
	Зниження навантаження на систему охорони здоров'я	Зменшення витрат на стаціонарне лікування	35 000	128	4480
Суспільство	Зменшення ейджизму, зміна суспільних установок	Зменшення суспільних витрат через інклюзивність	5 000	150	750
	Розвиток волонтерства	Зменшення безробіття серед молоді (волонтери набувають компетенції, спрямовуються на роботу)	30 000	60	1800
Всього соціальний вврат					44490

Продовження табл. 3.7

Інвестиції (бюджет програм 2027)					13950
SROI ratio					3,19

Джерело: розроблено автором за методологією SROI [166]

Інтерпретація результатів SROI:

SROI ratio = 3,19 означає, що на кожную вкладену гривню фундація створює 3,19 грн соціальної цінності. Це є результатом (за стандартами SROI, ratio вищий 2,0 вважається позитивним) [166, с. 22-24].

Порівняльна оцінка: серед благодійних організацій, що працюють з літніми людьми, середній SROI ratio становить 2,5-3,5 [167, с. 45]. Прогнозний SROI ratio фундації (3,19) знаходиться в рамках цього інтервалу, що свідчить про реалістичність оцінок.

Обмеження розрахунку: монетизація соціального впливу завжди включає елемент суб'єктивності. Деякі важливі результати (наприклад, зменшення самотності, підвищення гідності) складно повністю монетизувати. Тому реальний соціальний вплив може бути вищим, ніж показує розрахунок [166, с. 28-30].

Загальні інвестиції на реалізацію рекомендацій за 3 роки складають 37,65 млн грн. Джерела фінансування (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

План фінансування рекомендацій на 2025-2027 роки (тис. грн)

Джерело фінансування	2025	2026	2027	Разом
JDC (основний донор)	7000	7500	8000	22500
Нові гранти (ЄС, ООН)	2000	3000	4000	9000
Корпоративні партнери	1000	1200	1500	3700
Власні ресурси (перерозподіл)	900	1100	450	2450
Всього	10900	12800	13950	37650

Джерело: розроблено автором

Основним джерелом фінансування рекомендацій є JDC (59,8%), що зберігає традиційну структуру. Водночас суттєва частка (23,9%) планується залучити через нові гранти, що одночасно слугуватиме цілі диверсифікації.

Розглянемо сценарний аналіз. Для оцінки стійкості плану розроблено три сценарії (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Сценарний аналіз реалізації рекомендацій

Параметр	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
Ймовірність	25%	50%	25%
Ситуація	Війна закінчилась (2025), зростання донорської підтримки для відбудови	Війна продовжується, стабільна донорська підтримка	Продовжити війна, зниження донорської підтримки ("втома від України")
Доходи 2027, млн грн	135	110	85
Бюджет на рекомендації, млн грн	16,0	13,95	9,0
Кількість бенефіціарів	4500	3800	3200
Нові програми	Всі 5 реалізовані повністю	Всі 5 реалізовані, деякі частково	3 програми (пілоти), інші відложені
CRM та M&E	Впроваджено повністю	Впроваджено повністю	CRM впроваджено, M&E – базовий
SROI ratio	3,8	3,19	2,5

Джерело: розроблено автором

Аналіз сценаріїв:

Навіть у песимістичному сценарії SROI ratio (2,5) залишається вищим за мінімально прийнятний рівень (2,0), що свідчить про соціальну окупність рекомендацій при будь-якому сценарії.

У песимістичному сценарії рекомендується: зосередитись на CRM та M&E (стратегічні інвестиції, що дають результат незалежно від зовнішніх факторів), реалізувати пілоти нових програм (для збору даних та доказ для майбутніх заявок на гранти), зберегти профілактику вигоряння персоналу (критично важливо при скороченнях).

Оцінка ризиків та план управління ними представлено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Реєстр ризиків реалізації рекомендацій

Ризик	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Рівень ризiku	Стратегія мітигації
Зниження фінансування від JDC	3	5	Високий	Диверсифікація (Рекомендація 10), ендавмент-фонд
Продовжити війна → зростання потреб	4	4	Високий	Гнучкість програм, антикризові плани, партнерства
Вигоряння персоналу	4	4	Високий	Рекомендація 9, супервізія, додаткові дні відпочинку
Труднощі з впровадженням CRM	3	3	Середній	Поетапний план, навчання, IT-консультант
□міграція бенефіціарів	3	3	Середній	Розширення Geography, онлайн-послуги
Зниження цін на ліки та продукти через інфляцію	4	3	Середній	Менеджмент ланцюг постачання, запаси
Неуспішні грантові заявки	3	3	Середній	Кількість заявок (15-20), диверсифікація грантодавців

Джерело: розроблено автором

Розглянемо план управління ключовими ризиками. Для ключових ризиків (зниження фінансування, війна, вигоряння) розроблено плани мітигації, включаючи альтернативні джерела фінансування, гнучкість програм, профілактику вигорання персоналу. Регулярний моніторинг ризиків (щоквартально) забезпечить своєчасне реагування.

Представимо індикатори успіху та план моніторингу у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Ключові індикатори успіху та план моніторингу

Індикатор	Базова лінія (2023)	Ціль (2025)	Ціль (2026)	Ціль (2027)	Частота моніторингу
Кількість бенефіціарів	3200	3400	3600	3800	Щоквартально
Задоволеність бенефіціарів	4,6/5	4,7/5	4,7/5	4,8/5	Щорічно
Частка JDC у доходах	66%	60%	57%	55%	Щоквартально
Річний бюджет, млн грн	80	91,5	101,2	110,1	Щоквартально
Задоволеність персоналу	78%	80%	82%	85%	Щорічно
Плинність персоналу	12%	11%	10%	<10%	Щорічно
Кількість партнерів	25	30	35	40	Щорічно
SROI ratio	2,8 (оцінковий)	2,9	3,0	3,19	Щорічно

Продовження табл. 3.3

CRM впроваджено	Ні	Так	Так	Так	Однократно
Система М&Е функціонує	Ні	Частково	Так	Так	Однократно

Джерело: розроблено автором

Таким чином, економічне обґрунтування запропонованих заходів свідчить про їх доцільність та окупність. Інвестиції 37,65 млн грн за 3 роки дозволять розширити охоплення на 600 бенефіціарів, зміцнити фінансову стійкість (диверсифікація доходів), підвищити ефективність через цифровізацію та М&Е, забезпечити SROI ratio 3,19 (на кожен вкладений гривню – 3,19 грн соціальної цінності). Навіть у песимістичному сценарії рекомендації залишаються окупними та соціально значущими.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі дослідження визначено стратегічні пріоритети та розроблено конкретні рекомендації щодо вдосконалення практики соціально-відповідального ведення бізнесу в Благодійній Фундації «Хесед Шаарей Ціон». На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Стратегічні пріоритети розвитку СВБ фундації на 2025-2027 роки сформовані на основі аналізу зовнішнього середовища (демографічні зміни, соціально-економічна ситуація, STATE-аналіз), потреб стейкхолдерів та узгоджені з 6 Цілями сталого розвитку ООН. Визначено п'ять пріоритетів: поглиблення та інноваційний розвиток програм, цифрова трансформація, диверсифікація фінансування, розвиток партнерств та системного впливу, організаційний розвиток та підтримка персоналу. Для кожного пріоритету встановлені конкретні цілі та KPI.

2. Розроблено 12 конкретних рекомендацій, розподілених на три блоки: вдосконалення соціальних програм (5 рекомендацій: програма для жертв війни, профілактика деменції, розширення "Їжи на колесах", міжпоколіннєве волонтерство, індивідуалізація допомоги), оптимізація управлінських процесів

(5 рекомендацій: CRM-система, система M&E, цифрова комунікація, профілактика вигоряння, фандрейзинг), посилення комунікації та адвокації (2 рекомендації: комунікаційна стратегія та адвокація прав літніх людей). Кожна рекомендація включає обґрунтування, зміст, план реалізації, бюджет та очікувані результати.

3. Економічне обґрунтування показує, що загальні інвестиції на реалізацію рекомендацій за 3 роки складають 37,65 млн грн, з них 59,8% – від JDC, 23,9% – нові гранти, 9,8% – корпоративні партнери, 6,5% – власні ресурси. Очікувані результати включають зростання кількості бенефіціарів до 3800 осіб, зростання бюджету до 110 млн грн, зниження частки JDC до 55%, зменшення плинності персоналу до <10%.

4. Розрахунок SROI показує, що на кожную вкладену гривню фундація створює 3,19 грн соціальної цінності, що є результатом за стандартами SROI. Соціальний ефект складається з зниження навантаження на державну систему соцзахисту та охорони здоров'я (основна частка), покращення ментального здоров'я бенефіціарів, підвищення цифрових навичок, розвитку волонтерства. Навіть у песимістичному сценарії (продовжити війна, зниження донорської підтримки) SROI ratio залишається на 2,5, що перевищує мінімально прийнятний рівень.

5. Сценарний аналіз (оптимістичний, базовий, песимістичний) свідчить, що план є реалістичним та адаптивним. У песимістичному сценарії рекомендується зосередитись на стратегічних інвестиціях (CRM, M&E), реалізувати пілоти нових програм та зберегти профілактику вигоряння персоналу. Система управління ризиками, розроблена для 7 ключових ризиків, забезпечить своєчасне реагування на зовнішні та внутрішні виклики.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів розвитку соціально-відповідального ведення бізнесу в благодійних організаціях України на прикладі Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон». Проведений комплексний аналіз дозволив отримати ряд важливих теоретичних та практичних результатів.

У першому розділі дослідження встановлено, що концепція соціальної відповідальності бізнесу пройшла еволюційний шлях від простої філантропії до інтегрованої стратегічної моделі, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Систематизація підходів до розуміння СВБ дозволила виділити п'ять ключових напрямків: нормативний, інструментальний, інтегративний, стейкхолдерський та підхід сталого розвитку. Аналіз показав, що сучасна парадигма СВБ характеризується переходом від периферійних ініціатив до повної інтеграції в бізнес-модель, від короткострокових програм до довгострокових стратегій створення спільної цінності. Розвиток СВБ в Україні зумовлений специфікою національного контексту: економічною нестабільністю, корупцією, низькою довірою до бізнесу, воєнним станом. Водночас позитивні тенденції свідчать про зростання обізнаності бізнесу, участь у міжнародних ініціативах, впровадження інноваційних практик.

У другому розділі проведено детальний аналіз діяльності Благодійної Фундації «Хесед Шаарей Ціон», яка є прикладом професійної благодійної організації з 26-річним досвідом роботи. Фундація обслуговує понад 3200 бенефіціарів через комплексну систему програм: продовольча допомога, медична підтримка, психологічна реабілітація, культурно-освітні програми, соціальні послуги на дому. Ефективність використання ресурсів – 90,8% на програми, задоволеність бенефіціарів – 4,6/5. Діагностика системи управління СВБ показала загальний рівень 4,2/5, зі сильними сторонами в стратегічному плануванні, корпоративній культурі та ефективності програм, та напрямками для покращення в сфері моніторингу та оцінки, цифровізації та комунікації.

У третьому розділі на основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища визначено п'ять стратегічних пріоритетів фундації на 2025-2027 роки та розроблено 12 конкретних рекомендацій. Інвестиції 37,65 млн грн за три роки забезпечують розширення охоплення до 3800 бенефіціарів, диверсифікацію доходів (зниження залежності від JDC з 66% до 55%), цифровізацію процесів та посилення системного впливу. Розрахунок SROI свідчить, що на кожную вкладену гривню фундація створює 3,19 грн соціальної цінності, що є результатом.

Проведене дослідження підтверджує, що благодійні фундації відіграють незамінну роль у реалізації соціальної відповідальності в Україні, особливо в умовах війни. Результати дослідження мають практичну значущість для фундації та інших НДО-секторних організацій, а теоретичні положення вносять внесок у розвиток науки об управлінні неприбуткових організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row, 1953. 276 p.
2. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38. No. 3. P. 268-295.
3. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13, 1970. P. 32-33, 122-126.
4. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
5. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34. No. 4. P. 39-48.
6. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. January-February. P. 62-77.
7. World Business Council for Sustainable Development. Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. Geneva: WBCSD, 2000. 32 p.
8. European Commission. Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Brussels: COM, 2001. 32 p.
9. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. December. P. 78-92.
10. ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. Geneva: International Organization for Standardization, 2010. 106 p.
11. European Commission. A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Brussels: COM, 2011. 15 p.
12. Kotler P., Lee N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 320 p.
13. Vogel D. The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. Washington: Brookings Institution Press, 2005. 224 p.

14. Crane A., Matten D. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2007. 560 p.
15. United Nations Global Compact. The Ten Principles. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (дата звернення: 10.01.2025).
16. Колот А. М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с.
17. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Науковий вісник Національного університету биоресурсів і природокористування України*. 2011. Вип. 168. Ч. 2. С. 62-69.
18. Саприкіна М. А. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. № 5(158). С. 43-48.
19. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. Vol. 36. No. 2. P. 90-100.
20. United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 10.01.2026).
21. Gillan S. L., Koch A., Starks L. T. Firms and Social Responsibility: A Review of ESG and CSR Research in Corporate Finance. *Journal of Corporate Finance*. 2021. Vol. 66. Article 101889.
22. Global Sustainable Investment Alliance. Global Sustainable Investment Review 2020. Brussels: GSIA, 2021. 48 p.
23. Global Reporting Initiative. GRI Standards. Amsterdam: GRI, 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards> (дата звернення: 11.01.2026).

24. Werther W. B., Chandler D. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011. 456 p.
25. Kaptein M. Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say? *Journal of Business Ethics*. 2004. Vol. 50. No. 1. P. 13-31.
26. Ethisphere Institute. 2020 World's Most Ethical Companies. URL: <https://www.worldsmostethicalcompanies.com> (дата звернення: 11.01.2026).
27. Adams C. A. The Sustainable Development Goals, Integrated Thinking and the Integrated Report. London: IIRC, 2017. 36 p.
28. SASB. SASB Standards. San Francisco: Sustainability Accounting Standards Board, 2018. URL: <https://www.sasb.org/standards> (дата звернення: 11.01.2026).
29. Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Basel: TCFD, 2017. 74 p.
30. AccountAbility. AA1000 AccountAbility Principles. London: AccountAbility, 2018. URL: <https://www.accountability.org/standards> (дата звернення: 11.02.2026).
31. Jenkins R. Corporate Codes of Conduct: Self-Regulation in a Global Economy. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development, 2001. 46 p.
32. Austin J. E. Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2000. Vol. 29. No. 1 (suppl.). P. 69-97.
33. Charities Aid Foundation. CAF World Giving Index 2019. London: CAF, 2019. 132 p.
34. Social Accountability International. SA8000 Standard. New York: SAI, 2014. 16 p.
35. Social Accountability International. Certified Facilities. URL: <http://www.sa-intl.org> (дата звернення: 12.04.2026).

36. UN Global Compact. Our Participants. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants> (дата звернення: 12.01.2025).
37. Шубравська К. Благодійність і меценатство в Україні: історичний аспект. Українознавчий альманах. 2013. Вип. 12. С. 44-49.
38. Центр "Розвиток КСВ". Про Центр. URL: <http://csr-ukraine.org> (дата звернення: 12.04.2026).
39. UN Global Compact Network Ukraine. URL: <https://www.globalcompact.org.ua> (дата звернення: 12.01.2026).
40. Конкурс "Лідери корпоративної благодійності". URL: <http://philanthropy-awards.com.ua> (дата звернення: 12.04.2026).
41. Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу. Київ: Кабмін, 2013. URL: <https://www.cmu.gov.ua> (дата звернення: 13.03.2026).
42. Directive 2014/95/EU of the European Parliament. Non-financial Reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 13.03.2026).
43. Конституція України. Прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 р. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.03.2026).
44. Господарський кодекс України. Введений в дію 1 січня 2003 р. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.03.2026).
45. Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" від 23 квітня 2012 р. № 2728-VII. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.03.2026).
46. Закон України "Про волонтерську діяльність" від 19 травня 2011 р. № 5029-VI. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.03.2026).
47. Закон України "Про засади запобігання і протидії корупції" від 7 квітня 2011 р. № 3894-VI. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.03.2026).
48. Закон України "Про запобігання корупції" від 14 жовтня 2014 р. № 1709-VII. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.03.2026).

49. Кодекс законів про працю України. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.03.2026).
50. Закон України "Про охорону праці" від 1 серпня 1992 р. № 2625-XII. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.02.2026).
51. Закон України "Про захист навколишнього природного середовища" від 26 грудня 1991 р. № 2001-XII. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.02.2026).
52. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16 липня 1999 р. № 996-XIV (зміни 2017 р.). URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.03.2026).
53. Указ Президента України від 27 лютого 2021 р. № 487/2021. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки. URL: <https://www.president.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2026).
54. Хатун Г. Роль государства в развитии КСО в Украине. Экономика и регион. 2019. № 45. Р. 230-240.
55. Центр "Розвиток КСВ". Основні тренди КСВ в Україні. Київ, 2020. 56 с.
56. Громадянська мережа ГРОМАДА. Роль НДО у просуванні СВБ. Київ, 2020. 38 с.
57. Європейська Бізнес Асоціація. CSR Report 2022. URL: <https://www.ebaucraines.org> (дата звернення: 15.02.2026).
58. Центр "Розвиток КСВ". Виклики та перспективи КСВ в Україні в умовах війни. Київ, 2023. 64 с.
59. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2023. URL: <https://www.transparency.org> (дата звернення: 15.02.2026).
60. Центр "Розвиток КСВ". Прозорість та звітність бізнесу в Україні. Київ, 2021. 52 с.
61. Мережа "Хесед" в Україні. Про нас. URL: <https://www.hesed.org.ua> (дата звернення: 16.02.2026).

62. JDC Ukraine. Humanitarian Response in Ukraine: Lessons Learned. Kyiv: JDC, 2023. 36 p.
63. Громадянська мережа ГРОМАДА. Компетенції у сфері КСВ: стан та потреби. Київ, 2021. 28 с.
64. World Bank. Ukraine Economic Update: Recovery and Resilience. Washington: World Bank, 2023. 56 p.
65. Благодійна Фундація "Хесед Шаарей Ціон". Історія фундації. Одеса, 2023. 24 с.
66. Благодійна Фундація "Хесед Шаарей Ціон". Звіт про діяльність 2022. Одеса, 2023. 48 с.
67. Благодійна Фундація "Хесед Шаарей Ціон". Статут організації. Одеса, 2023. 12 с.
68. Податковий кодекс України. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 17.03.2026).
69. Благодійна Фундація "Хесед Шаарей Ціон". Фінансовий звіт 2023. Одеса, 2024. 24 с.