

УДК 005.334:061.2(477)

Фединець Н. І.,

nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Саврас І. З.,

i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,

Researcher ID: HGD-6495-2022,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

***Анотація.** У статті досліджуються актуальні питання функціонування волонтерських організацій. З'ясовано роль волонтерських організацій у формуванні громадянського суспільства. Названо відомі міжнародні та українські волонтерські організації, зроблено порівняльний аналіз їх функціонування. З'ясовано, що менеджмент волонтерських організацій в Україні має низку унікальних рис, що відрізняють його від традиційних підходів до управління комерційними або державними структурами. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних підходів до формування системи антикризового менеджменту волонтерських організацій з урахуванням їх специфіки, ресурсних обмежень та залежності від зовнішнього середовища. У статті визначено ключові загрози функціонуванню волонтерських організацій, серед яких фінансова нестабільність, кадровий дефіцит і вигорання волонтерів, інформаційні ризики, зниження довіри з боку суспільства та донорів, а також організаційна неформалізованість процесів управління. Обґрунтовано, що антикризовий менеджмент у волонтерських організаціях має превентивний характер і повинен бути спрямований не лише на подолання наслідків криз, а й на їх ранню ідентифікацію та мінімізацію ризиків. Запропоновано модель антикризового менеджменту волонтерської організації, яка охоплює такі складові: моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища, антикризове планування, гнучку систему управління ресурсами, ефективні комунікації зі стейкхолдерами та механізми підтримки мотивації волонтерів. Особливу увагу приділено ролі лідерства, цифрових інструментів управління та партнерської взаємодії з державними, бізнесовими і громадськими структурами. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання керівниками волонтерських організацій для підвищення стійкості діяльності, адаптації до кризових умов та забезпечення безперервності виконання соціально значущих функцій. Подальші наукові дослідження у сфері антикризового менеджменту волонтерських організацій доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методологічних засад управління діяльністю неприбуткових структур в умовах тривалих криз та нестабільності зовнішнього середовища. Зокрема, перспективним є формування комплексних моделей антикризового управління, адаптованих до різних типів волонтерських організацій за масштабом діяльності, рівнем інституціоналізації та напрямками соціальної підтримки.*

Ключові слова: менеджмент, антикризовий менеджмент, волонтери, волонтерська організація, громадська організація, благодійність, громадянське суспільство.

Fedynets N. I.,

nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Savras I. Z.,

i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,

Researcher ID: HGD-6495-2022,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF VOLUNTEER ORGANIZATIONS

Abstract. The article examines current issues of the functioning of volunteer organizations. The role of volunteer organizations in the formation of civil society is clarified. Well-known international and Ukrainian volunteer organizations are named, a comparative analysis of their functioning is made. It is found that the management of volunteer organizations in Ukraine has a number of unique features that distinguish it from traditional approaches to the management of commercial or state structures. The purpose of the article is to theoretically substantiate and develop practical approaches to forming a system of anti-crisis management of volunteer organizations, taking into account their specifics, resource limitations, and dependence on the external environment. The article identifies key threats to the functioning of volunteer organizations, including financial instability, staff shortages and volunteer burnout, information risks, decreased trust from society and donors, and organizational informality of management processes. It is substantiated that anti-crisis management in volunteer organizations is preventive in nature and should be aimed not only at overcoming the consequences of crises, but also at their early identification and minimization of risks. A model of anti-crisis management of a volunteer organization is proposed, which includes the following components: monitoring of the internal and external environment, anti-crisis planning, a flexible resource management system, effective communications with stakeholders, and mechanisms to support volunteer motivation. Particular attention is paid to the role of leadership, digital management tools, and partnership with government, business, and public structures. The practical significance of the results lies in the possibility of their use by leaders of volunteer organizations to increase the sustainability of activities, adapt to crisis conditions, and ensure the continuity of socially significant functions. Further scientific research in the field of anti-crisis management of volunteer organizations should be directed towards deepening the theoretical and methodological principles of managing the activities of non-profit structures in conditions of protracted crises and instability of the external environment. In particular, the formation of comprehensive models of anti-crisis management adapted to different types of volunteer organizations by scale of activity, level of institutionalization and areas of social support is promising.

Keywords: management, anti-crisis management, volunteers, volunteer organization, public organization, charity, civil society.

JEL Classification: M10, M 12, M19, H83, L31, D73.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-15>

Постановка проблеми. Сучасна Україна переживає період глибоких соціально-економічних, політичних та безпекових викликів, зумовлених повномасштабною війною, кризовими процесами в економіці та необхідністю швидкої адаптації суспільства до нових умов. У цих обставинах особливого значення набуває діяльність волонтерських організацій, які стали ключовими суб'єктами громадянського суспільства.

В умовах соціально-економічної нестабільності та воєнних викликів роль волонтерських організацій в Україні істотно зросла. Вони стали важливим елементом системи національної безпеки, соціальної підтримки та гуманітарного реагування. Ефективність діяльності таких структур безпосередньо залежить від рівня розвитку їхнього менеджменту – здатності до стратегічного планування, організації внутрішніх процесів, управління ресурсами та комунікації з партнерами і державними інституціями.

Стан менеджменту волонтерських організацій в Україні сьогодні визначається поєднанням високої громадянської активності та обмежених організаційних і фінансових можливостей. Більшість волонтерських ініціатив виникають спонтанно, мають горизонтальну структуру управління та залежать від мотивації учасників. Це створює унікальне середовище для гнучких і креативних управлінських рішень, але водночас породжує проблеми з координацією, стратегічним розвитком і сталим функціонуванням.

Ефективність роботи волонтерських організацій значною мірою залежить від наявності системного антикризового менеджменту, який дозволяє організаціям не лише виживати в умовах нестабільності, а й зберігати довіру суспільства, розширювати масштаби діяльності та підвищувати результативність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми функціонування та управління волонтерськими організаціями в умовах криз, надзвичайних ситуацій і воєнного стану перебувають у центрі уваги сучасних вітчизняних наукових досліджень. Особливої актуальності ці питання набули у зв'язку з посиленням ролі волонтерського руху в забезпеченні соціальної, гуманітарної та безпекової стійкості держави, що зумовлює потребу у впровадженні ефективних механізмів антикризового менеджменту.

Значний внесок у дослідження організаційних та управлінських аспектів діяльності волонтерських організацій зробили Є. Балачіна та О. Джур, які розглядають особливості організації волонтерської діяльності в умовах війни, акцентуючи увагу на проблемах адаптації управлінських процесів до кризового середовища [2]. Практичні аспекти волонтерської діяльності в умовах воєнного стану та виклики, з якими стикаються волонтерські ініціативи, проаналізовано у працях Х. Боринець [3].

Інноваційні підходи до формування системи волонтерського менеджменту, що можуть розглядатися як складова антикризового управління,

досліджують М. В. Булаєва та М. В. Нагаєв [4], наголошуючи на необхідності гнучких управлінських рішень, цифрових інструментів та нових організаційних моделей. Питання взаємодії волонтерських організацій із державними та громадськими інституціями в контексті соціального партнерства розкрито у працях П. Горінова та О. Ільюка [6].

Міжнародний контекст волонтерської діяльності та досвід функціонування волонтерських організацій у різних країнах аналізуються у дослідженнях Ю. Дьомкіної [7] та Я. Пилипенка [12], що є важливим для запозичення ефективних антикризових практик управління. Теоретичні засади менеджменту громадських і неприбуткових організацій, у тому числі в умовах протидії гібридним загрозам, висвітлено у працях В. Максименка та Д. Смоленнікова [9].

Окрему групу досліджень становлять наукові праці, присвячені правовому забезпеченню діяльності волонтерських і благодійних організацій. Зокрема, А. Панченко та В. Завальнюк аналізують правовий статус благодійних і волонтерських організацій як суб'єктів соціального забезпечення [10]. Питання прав та обов'язків громадських і благодійних організацій у системі адміністративних правовідносин розглянуто у роботах Р. Сербії [14].

Аналіз наукових публікацій свідчить, що проблема управління волонтерськими організаціями в кризових умовах є актуальною та багатогранною. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, питання формування цілісної системи антикризового менеджменту волонтерських організацій, з урахуванням їх специфіки, ризиків і ресурсних обмежень, потребує подальшого теоретичного осмислення та прикладного аналізу. У цьому дослідженні увагу зосереджено на антикризовому менеджменті волонтерських організацій як інструменті забезпечення їх стійкості та ефективності в умовах сучасних соціально-економічних і безпекових викликів.

Постановка завдання. Метою написання статті є дослідження антикризового менеджменту в контексті волонтерських організацій як необхідної умови забезпечення їх ефективного функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Волонтерська організація – це неприбуткове об'єднання громадян, створене з метою здійснення суспільно корисної діяльності на засадах добровільності, гуманізму, солідарності та безкорисливості. Основою її функціонування є добровільна участь людей у вирішенні соціально важливих проблем без отримання матеріальної винагороди. Такі організації можуть мати різний рівень, від локальних ініціатив до всеукраїнських або міжнародних структур, та працювати в різних сферах: соціальній, освітній, культурній, екологічній, медичній, оборонній тощо.

В Україні діяльність волонтерських організацій регулюється Законом України «Про волонтерську діяльність» (2011 р.), який визначає правові та

організаційні засади волонтерства. Згідно з ним, волонтерська діяльність спрямована на надання допомоги окремим особам, громадам або державним структурам у ситуаціях, що потребують підтримки, зокрема під час надзвичайних подій, соціальних криз або воєнних дій [13].

Важливість ролі волонтерських організацій у сучасному суспільстві зумовлена насамперед тим, що волонтерські організації:

- сприяють розвитку громадянського суспільства, формують активну громадянську позицію населення;
- забезпечують швидке реагування на соціальні, гуманітарні та екологічні виклики;
- доповнюють діяльність державних і муніципальних органів у наданні допомоги населенню;
- сприяють підвищенню рівня соціальної згуртованості, довіри та солідарності між людьми;
- виступають каталізатором позитивних соціальних змін і розвитку місцевих громад.

Відомі міжнародні волонтерські організації, такі як Міжнародний Червоний Хрест (ICRC), UNICEF, Amnesty International, Doctors Without Borders та World Central Kitchen, здійснюють діяльність у сферах охорони здоров'я та освіти, надають підтримку біженцям, гуманітарну допомогу та беруть участь у ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Після 2014 року в Україні сформувалася потужна мережа волонтерських об'єднань, яка особливо активізувалася після 2022 року. Багато організацій, таких як «Повернись живим», «Фонд Сергія Притули», «Волонтерська сотня», змогли виробити власні антикризові механізми управління.

У табл. 1. систематизовано інформацію щодо особливостей функціонування міжнародних та вітчизняних волонтерських організацій.

Станом на початок грудня 2025 р. в Україні налічувалось 20671 благодійна організація, що на 74% більше ніж до повномасштабного вторгнення. Загалом кількість неприбуткових організацій (до яких входять благодійні, громадські об'єднання тощо) станом на початок грудня 2025 р. становила 208385.

Згідно з даними OpenDataBot, станом на листопад 2024 р. офіційно зареєстровано понад 10454 волонтери у «реєстрі волонтерів» [5].

За даними опитування Rating group (червень 2025 р.), близько 49% українців зазначили, що беруть участь у волонтерській діяльності (6% – постійно) [8].

За даними Centre for democracy and rule of law (липень 2022 р.), з 24 лютого до 30 червня 2022 р. було зареєстровано 4365 нових громадських чи благодійних організацій (з них 3364 – благодійні, 1001 – громадські організації) [1].

Відомі міжнародні та вітчизняні волонтерські організації

Критерій	Міжнародні волонтерські організації	Вітчизняні волонтерські організації
Назва організації	Міжнародний Червоний Хрест (ICRC), Amnesty International, UNICEF, Doctors Without Borders (Médecins Sans Frontières), World Central Kitchen	«Повернись живим», «Волонтерська сотня», «Серце до серця», «Український волонтерський сервіс», Благодійний фонд «Крила Фенікса»
Географія діяльності	Працюють у десятках країн світу; мають глобальні офіси та мережі волонтерів	Діяльність переважно в межах України, але частина має міжнародних партнерів
Основні напрями роботи	Гуманітарна допомога, охорона здоров'я, права людини, освіта, ліквідація наслідків катастроф, підтримка біженців	Допомога військовим і цивільним під час війни, медична допомога, евакуація, підтримка ВПО, освітні та соціальні проекти
Джерела фінансування	Міжнародні гранти, пожертви, співпраця з урядами та ООН	Добровільні пожертви громадян, бізнесу, міжнародна донорська підтримка
Організаційна структура	Чітко формалізована, із централізованим управлінням і філіями	Гнучка, часто горизонтальна структура; висока роль ініціативних груп
Рівень професіоналізації	Високий: більшість учасників проходять навчання, діють за стандартами міжнародного права	Змішаний: від професійних менеджерів до спонтанних ініціатив; поступово зростає рівень професіоналізації
Вплив на суспільство	Глобальний – впливають на формування міжнародних гуманітарних стандартів і політик	Національний – значно впливають на соціальну стабільність, обороноздатність і згуртованість українського суспільства
Приклади успішних проектів	Ліквідація наслідків природних катастроф (ICRC, UNICEF), медична допомога у зонах конфліктів (MSF), підтримка біженців (UNHCR)	Закупівля дронів і техніки для ЗСУ («Повернись живим»), гуманітарна допомога на фронті («Крила Фенікса»), програми підтримки дітей і ВПО («Серце до серця»)

Менеджмент волонтерських організацій в Україні має низку унікальних рис, що відрізняють його від традиційних підходів до управління комерційними або державними структурами. Ці особливості зумовлені добровільним характером участі, нестабільністю фінансування, гнучкістю організаційних форм і високим рівнем соціальної мотивації учасників.

Основою діяльності волонтерських організацій є добровільна участь членів, що формує специфічну систему мотивації. На відміну від комерційного сектору, основними стимулюючими факторами є не матеріальна винагорода, а почуття соціальної відповідальності, патріотизму, взаємодопомоги та солідарності. Це вимагає від керівництва особливих підходів до управління персоналом – акценту на моральному заохоченні, довірі та командній культурі.

Більшість українських волонтерських організацій мають горизонтальну або мережеву структуру, де рішення приймаються колегіально. Такий підхід сприяє швидкому обміну інформацією, демократичності та залученню членів до процесів управління. Водночас він ускладнює стратегічне планування та потребує розвинутої системи комунікацій.

Український волонтерський рух вирізняється надзвичайною мобільністю. Організації здатні оперативно реагувати на кризові ситуації, зокрема воєнні події, гуманітарні виклики чи надзвичайні ситуації. Вони часто діють ефективніше за державні структури, що пояснюється відсутністю бюрократичних обмежень і високим рівнем самоорганізації.

Більшість волонтерських організацій залежать від пожертв громадян, бізнесу або міжнародних донорів. Відсутність стабільних джерел фінансування створює ризики для довготривалих проектів і потребує впровадження сучасних інструментів фандрейзингу, партнерства з бізнесом та краудфандингових кампаній.

Довіра громадян є одним із головних нематеріальних активів волонтерських організацій. Прозорість, звітність та відкритість до суспільства безпосередньо впливають на рівень підтримки та готовність людей долучатися до спільних ініціатив.

В умовах війни та глобальної цифрової трансформації волонтерські організації активно використовують онлайн-платформи для координації дій, збору коштів, комунікації та звітності. Це дозволяє оптимізувати управлінські процеси, залучати ширшу аудиторію і підвищувати ефективність діяльності.

Сучасний український волонтерський сектор поступово інтегрується у систему державно-громадського управління. Співпраця з органами влади, армією, місцевими громадами та бізнесом дозволяє поєднувати ресурси й забезпечувати сталість проєктів.

Менеджмент волонтерських організацій має антикризовий характер, оскільки такі організації за своєю суттю діють у непередбачуваних умовах, реагуючи на соціальні, гуманітарні чи екологічні виклики, які виникають у кризових ситуаціях. Волонтерські структури часто формуються як відповідь на надзвичайні події – війни, стихійні лиха, епідемії або соціальні кризи, тому їхня діяльність спрямована на швидке вирішення нагальних проблем. У таких умовах менеджери волонтерських організацій мають оперативно приймати рішення, гнучко розподіляти ресурси, координувати дії великої кількості людей та ефективно взаємодіяти з державними і міжнародними інституціями. Антикризовий характер менеджменту проявляється також у здатності до адаптації, мобілізації ресурсів, пошуку нестандартних рішень і підтриманні мотивації волонтерів у стресових обставинах. Крім того, волонтерські організації часто діють у ситуаціях обмеженого фінансування та нестачі часу, що вимагає від управлінців уміння працювати в умовах невизначеності та високого ризику. Отже, антикризовий характер менеджменту волонтерських організацій полягає в його спрямованості на стабілізацію ситуацій, подолання наслідків криз та забезпечення ефективної взаємодії людей у складних обставинах

Антикризовий менеджмент у контексті волонтерського сектору – це сукупність стратегій, методів та управлінських рішень, спрямованих на запобігання, нейтралізацію або мінімізацію наслідків кризових ситуацій, що загрожують ефективності, стабільності чи репутації організації. Кризові ситуації для волонтерських об'єднань можуть мати різний характер:

- ресурсні (нестача фінансування, матеріальних ресурсів, волонтерів);
- організаційні (неузгодженість у команді, неефективна комунікація);
- репутаційні (втрата довіри суспільства, поширення фейкової інформації);
- інституційні (зміни законодавства, конкуренція з боку державних чи міжнародних структур).

Завдання антикризового менеджменту полягає у створенні системи раннього запобігання, налагодженні ефективної комунікації з донорами та громадськістю, розробленні планів реагування на надзвичайні ситуації та забезпеченні гнучкої організаційної структури.

До практичних інструментів антикризового менеджменту, що застосовуються в Україні, належать:

1. Диверсифікація джерел фінансування. Волонтерські організації активно поєднують краудфандинг, партнерські програми, міжнародні гранти та корпоративну підтримку.

2. Цифровізація процесів. Використання CRM-систем, аналітики даних, електронних платформ для збору коштів підвищує прозорість і довіру донорів.

3. Розвиток кризових комунікацій. Організації створюють окремі комунікаційні штаби, оперативно реагують на інформаційні атаки, формують відкриту медіаполітику.

4. Гнучке управління персоналом. Широке застосування дистанційної координації, ротації команд, навчання волонтерів у кризових умовах.

5. Психологічна підтримка команди. В умовах виснаження важливо підтримувати мотивацію волонтерів через тренінги, відпочинкові програми, неформальні зустрічі.

Ці практики довели свою ефективність у період масових евакуацій, нестачі ресурсів і репутаційних атак з боку недоброзичливців.

Попри значні успіхи, волонтерські організації стикаються з низкою системних проблем:

- відсутність стабільної державної підтримки та правового статусу волонтера;
- обмежений доступ до фінансових інструментів (грантів, кредитів, пільг);
- низький рівень професіоналізації управління у невеликих організаціях;
- ризики шахрайства та втрати довіри до сектору через діяльність псевдоволонтерів.

Ці виклики вимагають формування єдиної державної політики підтримки волонтерського руху, а також створення системи підготовки менеджерів з антикризового управління в неприбутковому секторі.

Висновки і перспективи досліджень у даному напрямку. Подальше вдосконалення антикризових механізмів у волонтерському секторі є необхідною умовою для підвищення ефективності його діяльності в умовах сучасних викликів. Насамперед важливо розвивати систему стратегічного планування та управління ризиками, що дозволить організаціям не лише реагувати на кризові ситуації, а й прогнозувати їх можливі наслідки. Необхідно створювати гнучкі моделі координації дій між волонтерськими об'єднаннями, органами влади, бізнесом і міжнародними партнерами, щоб забезпечити швидке залучення ресурсів і уникати дублювання зусиль. Важливо також розвивати цифрові інструменти для управління волонтерськими мережами, моніторингу потреб та ефективної комунікації під час криз. Окремої уваги заслуговує підготовка менеджерів і волонтерів до роботи в умовах стресу – через навчальні програми, тренінги та обмін досвідом. Крім того, варто формувати стабільну систему фінансової підтримки, яка б забезпечувала сталість діяльності навіть у періоди нестабільності. Вдосконалення антикризових механізмів передбачає також розвиток культури взаємодопомоги, довіри та партнерства в суспільстві, що підсилює здатність волонтерського сектору ефективно діяти в будь-яких надзвичайних обставинах. Окрім цього, вкрай важливим є інституціоналізація волонтерського руху – законодавче закріплення статусу волонтера, створення національного реєстру та системи сертифікації.

Антикризовий менеджмент є необхідною умовою сталого функціонування волонтерських організацій в Україні. Ефективна система управління кризами дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й перетворювати виклики на можливості розвитку. Подальше вдосконалення антикризових механізмів у волонтерському секторі має базуватися на поєднанні практичного досвіду українських організацій із сучасними підходами до менеджменту, комунікацій та лідерства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Centre for democracy and rule of law. URL: <https://cedem.org.ua/en/direction-rule-of-law>.
2. Балачіна Є., Джур О. Організація діяльності волонтерських організацій в умовах війни. *Економічні горизонти*. № 4. 2022. С. 88-99.
3. Боринець Х. Практика волонтерської діяльності в умовах воєнного стану. *Вісник гуманітарного наукового товариства: наукові праці*. Випуск 24. С. 11-14.
4. Булаєва М. В., Нагаєв М. В. Інноваційні засади формування системи волонтерського менеджменту в умовах воєнного стану. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали VI Міжнарод. наук.-практ. конф., 10 жовтня 2025 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2025. С. 276-277.
5. Відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість в Україні. URL: <https://opendatabot.ua/>
6. Горінов П., Ілюк О. Волонтерські організації як суб'єкти соціального партнерства. Соціальне і правове забезпечення волонтерської діяльності в Україні в умовах безпекових викликів: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. / за заг. ред. П. В. Горінова, Р. Г. Драпушка; Навчально-науковий інститут права УДУ імені Михайла Драгоманова (м. Київ, 27 квітня 2023 р.). Київ, 2023. 246 с.
7. Дьомкіна Ю. Волонтерські організації: міжнародний контекст. Управління організацією в сучасних реаліях міжнародного співробітництва : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти, Харків, 5 лист. 2025 р. / Харків нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Бойчука, С. В. Бережної. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2025. С. 99-101.
8. Інтерфакс-Україна – новини України та світу. URL: <https://interfax.com.ua/>
9. Максименко В. С., Смоленніков Д. О. Менеджмент громадських організацій: теоретичні аспекти. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 17 жовтня 2024 р. Київ : ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ, 2024. С. 228-230.
10. Панченко А. О., Завальнюк В. В. Благодійні та волонтерські організації як суб'єкти правовідносин із недержавного соціального забезпечення. *Академічні візії*. № 47. 2025. URL: <https://academycivision.org/index.php/av/article/view/2380/2249>

11. Потапенко В., Двігун А. Аналіз українського волонтерства на основі методології нових соціальних рухів. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/volonterstvo_01112022.pdf

12. Пилипенко Я. Теоретичний аналіз досвіду роботи міжнародних волонтерських організацій. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка / [редактори-упорядники М. Пантук, А. Душний, В. Ільницький, І. Зимомря]. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 67. Том 1. 408 с.

13. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>

14. Сербия Р. А. Права й обов'язки благодійної організації як суб'єкта адміністративних правовідносин. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/6601/Serbin%20nauk%20pra%2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

REFERENCES

1. Centre for democracy and rule of law, available at: <https://cedem.org.ua/en/direction-rule-of-law>.
2. Balachina, Ye. and Dzhur, O. (2022), Orhanizatsiia diialnosti volonterskykh orhanizatsii v umovakh viiny, *Economic horizons*, No 4, s. 88-99.
3. Borynets, Kh. (2022), Praktyka volonterskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu, *Bulletin of the humanitarian scientific society: scientific works*, vypusk 24, s. 11-14.
4. Bulaieva, M. V. and Nahaiev, M. V. (2025), Innovatsiini zasady formuvannia systemy volonterskoho menedzhmentu v umovakh voiennoho stanu, *Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky: problemy, perspektyvy, mizhnarodnyi dosvid : materialy VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (10 zhovtnia 2025 r.), Derzhavnyi biotekhnolohichniy universytet, Kharkiv, s. 276-277.
5. Interfax-Ukraine (n.d.), Novyny Ukrainy ta svitu, available at: <https://interfax.com.ua/>
6. Opendatabot (n.d.), Vidkryti dani pro kompaniyi, FOP, sudy ta nerukhomist v Ukraini, available at: <https://opendatabot.ua/>
7. Horinov, P. and Iliuk, O. (2023), Volonterski orhanizatsii yak sub'iekty sotsialnoho partnerstva, *Sotsialne i pravove zabezpechennia volonterskoi diialnosti v Ukraini v umovakh bezpekovykh vyklykiv : materialy Vseukrainskoi nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 27 kvitnia 2023 r.)*, Kyiv, s. 246.
8. Domkina, Yu. (2025), Volonterski orhanizatsii: mizhnarodnyi kontekst, *Upravlinnia orhanizatsiieiu v suchasnykh realiakh mizhnarodnoho spivrobotnytstva : materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. zdobuvachiv vyshchoi osvity (Kharkiv, 5 lystopada 2025 r.)*, KhNPU imeni H. S. Skovorody, Kharkiv, s. 99-101.
9. Maksymenko, V. S. and Smolennikov, D. O. (2024), Menedzhment hromadskykh orhanizatsii: teoretychni aspekty, *Upravlinnia ta administruvannia v umovakh protydii hibrydnym zahrozam natsionalnii*

bezpetsi : materialy V Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 17 zhovtnia 2024 r.), Kyiv, s. 228-230.

10. Panchenko, A. O. and Zavalniuk, V. V. (2025), Blahodiini ta volonterski orhanizatsii yak sub'iekty pravovidnosyn iz nedержавного sotsialnoho zabezpechennia, *Academic Visions*, No 47, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2380/2249>

11. Potapenko, V. and Dvihun, A. (2022), Analiz ukrainskoho volonterstva na osnovi metodolohii novykh sotsialnykh rukhiv, available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/volonterstvo_01112022.pdf.

12. Pylypenko, Ya. (2023), Teoretychnyi analiz dosvidu roboty mizhnarodnykh volonterskykh orhanizatsii, *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk : mizhvuzivskiyi zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Drohobyskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka* / [redaktory-uporiadnyky M. Pantiuk, A. Dushnyi, V. Ilnytskyi,

I. Zymomria], Vydavnychiy dim «Helvetika», Drohobych, vyp. 67, tom 1, s. 408.

13. Pro volontersku diialnist : Zakon Ukrainy vid 19.04.2011 № 3236-VI, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (data zvernennia: 31.12.2025).

14. Serbiia, R. A. (n.d.) Prava i oboviazky blahodiinoi orhanizatsii yak sub'iekta administratyvnykh pravovidnosyn, available at: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/6601/Serbin%20nauk%20pra%2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Стаття надійшла: 19.03.2026

Стаття прийнята: 20.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026