

УДК 351:336.1:364.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2026-2.4>

Казарян О.Г.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри управління,
фінансів та адміністрування,Одеський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5720-5168>

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ФІНАНСУВАННЯМ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ

У статті розроблено засади управління інноваційним фінансуванням соціального захисту на державному рівні. Обґрунтовано, що фінансова інновація має оцінюватися не за новизною інструменту, а за додатковою суспільною цінністю, правовою допустимістю, фінансовою безпекою, захистом прав людини та можливістю масштабування. Систематизовано фінансування за результатами, контракти соціального впливу, змішане фінансування, соціально відповідальні закупівлі, персональні бюджети, гарантійні й поворотні фонди. Запропоновано семиетапний управлінський цикл із контрольними воротами, індекс готовності інновації та матрицю ризиків. Визначено ролі органів влади, надавачів, інвесторів, незалежних верифікаторів та отримувачів. Сформовано рекомендації щодо пілотування, управління даними, контракування, оцінювання і прийняття рішень про масштабування або припинення інструментів.

Ключові слова: управління, інноваційне фінансування, соціальний захист, фінансування за результатами, змішане фінансування, соціальний вплив, фінансовий ризик.

ADMINISTRATION OF INNOVATIVE FINANCING OF SOCIAL PROTECTION

Kazarian Oleksandra

The Odessa Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution “The Interregional Academy of Personnel Management”

The article develops conceptual and applied foundations for administration of innovative financing of social protection. Financial innovation is interpreted not as the mechanical use of a new source of money, but as a governed change in the way public value is financed, risks are allocated, providers are contracted, outcomes are verified and citizens' rights are protected. The study combines institutional, process, portfolio, risk-oriented and public-value approaches. A classification of innovative instruments is proposed, covering results-based financing, social impact contracts, blended finance, socially responsible public procurement, personal budgets and vouchers, revolving and guarantee facilities, and matched co-financing. It is substantiated that each instrument has a limited field of appropriate application and must pass tests of legal admissibility, additionality, fiscal affordability, ethical acceptability, data readiness, market capacity and scalability. The author proposes a seven-stage stage-gate management cycle: problem and rights screening; additionality and fiscal-risk assessment; selection of an instrument and allocation of risks; competitive contracting; delivery and real-time monitoring; independent verification and payment; and a decision on scaling, redesign or termination. An integral readiness index is introduced, combining legal, data, administrative, measurement, provider-market and safeguard components. Particular attention is paid to the prevention of mission drift, cream-skimming, gaming of indicators, contingent fiscal liabilities, excessive transaction costs, concentration of providers, digital exclusion and misuse of personal data. A differentiated governance architecture is developed for central executive authorities, the Ministry of Finance, regional and local authorities, service providers, investors, philanthropic organisations, independent verifiers and service recipients. The proposed model requires a public register of pilots, standard contractual



© Казарян О.Г., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

clauses, proportional impact measurement, open aggregated performance data, clear ownership of algorithms and datasets, and an exit plan before implementation begins. The practical recommendations envisage portfolio-based piloting in different types of communities, protected baseline financing for essential guarantees, small outcome-dependent payment shares at the initial stage, and gradual scaling only after evidence of additional public value and fiscal sustainability. The scientific novelty lies in integrating instrument choice, stage-gate governance, data management, risk allocation, human-rights safeguards and scaling decisions into a unified public administration mechanism for innovative financing of social protection in Ukraine.

Keywords: *administration, innovative financing, social protection, results-based financing, blended finance, social impact, fiscal risk.*

Постановка проблеми. Соціальний захист України функціонує в умовах одночасного зростання потреб, руйнування інфраструктури, переміщення населення, демографічного скорочення, дефіциту кадрів і обмеженого фіскального простору. Поняття інноваційного фінансування часто звужують до залучення приватного капіталу, гранту або нового цифрового продукту. Проте саме походження коштів не робить механізм інноваційним. Позабюджетний ресурс може лише тимчасово замінювати обов'язкові видатки, а складний контракт – створювати високі трансакційні витрати без додаткової суспільної цінності. У цій статті фінансова інновація розглядається як керована зміна способу визначення результату, поєднання джерел, розподілу ризиків, контракування, верифікації та навчання системи.

Держава не може передати інвестору або надавачу відповідальність за встановлення меж соціальних прав. Законодавство про соціальні послуги, бюджетні відносини та державні гарантії визначає публічну відповідальність за доступність і належну якість [1–3]. Тому інноваційне фінансування допустиме лише поверх захищеної бази або як новий спосіб ефективнішого забезпечення гарантії, але не як умова, від якої залежить саме існування права. Чинна нормативна база вже створює окремі передумови для інновацій: закупівлю та соціальне замовлення, співфінансування, взаємодію з недержавними надавачами, цифровий облік, моніторинг якості й партнерство [2; 4; 5; 7; 8]. Водночас відсутній єдиний управлінський цикл, який визначав би, як сформулювати проблему, перевірити додатковість, обрати інструмент, оцінити фіскальні ризики, провести пілот, незалежно підтвердити результат і прийняти рішення про масштабування або припинення.

Міжнародний досвід контрактів соціального впливу й фінансування за результатами демонструє потенціал для профілактичних програм, де результат є відкладеним, а бюджетна система схильна недоінвестувати в раннє втручання [9; 15; 18]. Одночасно дослідження фіксують складність причинного вимірювання, ризик відбору простіших отримувачів, асиметрію інформації та значні витрати на підготовку контракту [15–18]. Отже, перенесення інструменту без урахування

інституційної спроможності може створити ілюзію інновації.

Цифровізація розширює можливості оперативного моніторингу, але породжує нові питання: кому належать дані й алгоритми; як забезпечується згода та законна підстава оброблення; що відбувається у разі зміни підрядника; як людина отримує послугу без смартфона або стабільного зв'язку. Єдина інформаційна система соціальної сфери може стати основою доказового фінансування лише за умови сумісності, якості даних, журналювання рішень, кібербезпеки та збереження офлайн-каналу [4].

Таким чином, проблема дослідження полягає у розриві між різноманіттям можливих фінансових інструментів і недостатньою формалізацією публічного управління їх життєвим циклом. Потрібен механізм, який дозволяє експериментувати без послаблення гарантій, залучати додаткові ресурси без прихованого боргу, вимірювати результат без дискримінаційних стимулів і припиняти неефективний пілот без руйнування послуги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія публічної цінності М. Мура пропонує оцінювати управлінське рішення за трикутником суспільно значущого результату, легітимності та операційної спроможності [19]. Для інноваційного фінансування це означає, що перспективний фінансовий продукт не може бути схвалений лише на підставі очікуваної економії: необхідно довести його суспільну доцільність, правову й політичну підтримку та здатність органів влади виконувати складні контрактні функції.

Місійно орієнтований підхід М. Мащукато розглядає державу не як пасивного покупця готових рішень, а як суб'єкта, що формулює проблему, визначає напрям трансформації та формує портфель взаємодоповнювальних інструментів [21]. Така позиція важлива для соціального захисту, оскільки результат на кшталт запобігання бездомності, самостійного проживання або повернення до зайнятості не створюється одним контрактом і потребує координації соціальних, медичних, житлових та економічних політик.

ОЕСР у дослідженні соціального інвестування наголошує на додатковості, прозорості ризиків і достовірності вимірювання впливу [9]. Рекомендації щодо соціальної та солідарної економіки

розширюють коло потенційних партнерів, але пов'язують доступ до фінансування з належною інституційною екосистемою, правовим визнанням і розвитком спроможності [11]. Отже, залучення громадських та соціальних підприємств має супроводжуватися рівними правилами, а не перекладанням на них невідшкодованих публічних зобов'язань.

Політичний посібник ОЕСР з вимірювання соціального впливу обґрунтовує принцип пропорційності: метод оцінювання повинен відповідати масштабу, ризику й управлінській меті рішення [10]. Для невеликого локального пілоту доречною може бути теорія змін, адміністративні дані й незалежна якісна перевірка, тоді як національне масштабування із значними зобов'язаннями потребує сильнішого дизайну, порівняння альтернатив і довшого спостереження.

Принципи змішаного фінансування ОЕСР орієнтують публічний ресурс на мобілізацію додаткового капіталу за умови розвитку місцевого ринку, прозорості й демонстрації результату [12]. У соціальній сфері ці принципи потребують адаптації: ризик не можна механічно передавати отримувачу, а фінансова дохідність не може забезпечуватися через зниження стандарту. Публічний або філантропічний ресурс має компенсувати саме ті ризики, які приватний учасник не здатний прийняти, але не гарантувати прибуток незалежно від суспільного результату.

Європейські рекомендації щодо соціально відповідалних публічних закупівель пропонують урахувати доступність, трудову інтеграцію, права працівників, якість і соціальний ефект упродовж життєвого циклу предмета закупівлі [13]. План дій для соціальної економіки наголошує на розширенні доступу соціальних організацій до ринків і фінансування [14]. Ці підходи дозволяють розглядати закупівлю не лише як процедуру витрачання, а як інструмент формування ринку суспільно корисних рішень.

Критичний аналіз контрактів соціального впливу у працях А. Фрейзера та співавторів, М. Арени, І. Бінгем і Л. Спецці, а також А. Ебрагіма і В. Рангана показує, що складність полягає не стільки в джерелі капіталу, скільки у визначенні причинного результату, межі відповідальності й вартості вимірювання [15–17]. Автори застерігають від надмірної фінансіалізації соціальної проблеми, коли те, що легко підрахувати, витісняє важливі, але складні для кількісної оцінки зміни.

Дослідження Брукінгського інституту систематизує ранній досвід облігацій соціального та розвитку впливу й визначає умови їх застосування: наявність чіткої цільової групи, доказової інтервенції, вимірюваного результату, надійного платника та достатньої тривалості контракту [18]. Ці умови є радше фільтром для відмови від невідпо-

відного інструменту, ніж універсальним рецептом його використання.

Логіка публічних послуг С. Осборна підкреслює співстворення цінності у взаємодії з користувачем [20]. Відповідно, фінансовий механізм має враховувати не тільки формально підтверджений результат, а й доступність, гідність, довіру, безперервність та досвід людини. У протилежному разі контракт стимулюватиме поведінку, яка оптимізує індикатор, але не покращує життя.

Доповіді ООН із фінансування сталого розвитку акцентують на необхідності узгоджувати публічні й приватні потоки з довгостроковими цілями, управляти борговими та умовними зобов'язаннями й зміцнювати національні інституції [22]. Попри значний теоретичний і практичний доробок, недостатньо розробленою залишається інтегрована модель публічного управління, яка поєднує відбір інструменту, контрольні ворота, дані, фінансові ризики, права людини та рішення про вихід.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеною частиною є відсутність інструментальної нейтральності. Публічний замовник нерідко починає з готового рішення – ваучера, фонду, контракту впливу або цифрової платформи – і лише потім підлаштовує під нього проблему. Науково обґрунтований процес має рухатися у протилежному напрямі: від прав і потреб до теорії змін, а від неї – до вибору найпростішого інструменту, здатного створити додаткову цінність.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення концептуально-прикладного механізму управління інноваційним фінансуванням соціального захисту на державному рівні. Для досягнення мети поставлено завдання систематизувати інструменти та межі їх застосування; сформулювати критерії готовності; запропонувати семиетапний цикл із контрольними воротами; розподілити ролі й ризики; визначити вимоги до даних, контрактування, верифікації, масштабування та виходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційне фінансування соціального захисту визначається як керована зміна фінансово-управлінської архітектури, що створює додаткову суспільну цінність порівняно з реалістичною базовою альтернативою. Додатковою цінністю може бути раніше недоступна профілактика, швидше реагування, краща територіальна доступність, зниження повторних криз, залучення нової компетентності, розподіл ризику експерименту або створення доказів для подальшого рішення. Сам факт участі інвестора, донора чи цифрового підрядника не є достатньою ознакою.

Базова альтернатива повинна бути описана до вибору інструменту: які послуги вже існують, скільки вони коштують, кого охоплюють, які

результати забезпечують і які обмеження мають. Без контрфактичної рамки будь-який пілот може приписати собі зміни, що відбулися через загальне відновлення, інші програми або природний перебіг життєвої ситуації. Водночас вимога доказовості не повинна затримувати невідкладну допомогу; у кризі застосовується спрощена теорія змін із подальшим уточненням.

Інноваційні інструменти слід розглядати як портфель, а не як взаємозамінні назви. Одні змінюють момент і підставу платежу, другі поєднують різні види капіталу, треті створюють вибір отримувача, четверті формують ринок надавачів, п'яті повертають ресурс для повторного використання. Вибір визначається характером проблеми, горизонтом результату, здатністю його виміряти, розподілом ризиків і спроможністю сторін.

Перед запуском інструмент проходить сім тестів. Тест проблеми перевіряє, чи є недолік чинного фінансування причиною невирішеної потреби. Тест додатковості порівнює очікувану зміну з базовою альтернативою. Правовий тест встановлює повноваження, бюджетну підставу, правила закупівлі, державної допомоги та оброблення даних. Етичний тест виявляє ризик дискримінації, примусу, стигматизації або комерціалізації невідчужуваних прав. Фіскальний тест оцінює повну вартість і зобов'язання. Тест спроможності аналізує дані, ринок і компетентність. Тест масштабованості визначає, чи може модель працювати за межами пілотного середовища.

Для попередньої діагностики запропоновано інтегральний індекс готовності фінансової інновації:

$$R_{\text{ин}} = 0,20L + 0,20D + 0,18C + 0,16M + 0,14P + 0,12S,$$

де L – правова та фіскальна визначеність; D – готовність, якість і захищеність даних; C – адміністративна та контрактна спроможність; M – вимірюваність результату; P – спроможність ринку надавачів і партнерів; S – гарантії прав, етичні та безпекові запобіжники. Компоненти оцінюються від 0 до 1 за документованими критеріями.

Ваги надають пріоритет правовій визначеності й даним, оскільки їх дефіцит не можна компенсувати високою зацікавленістю інвестора. Значення $R_{\text{ин}}$ нижче 0,45 означає відмову від запуску та повернення до формулювання проблеми; 0,45–0,64 – доцільність дослідницького або підготовчого гранту без результативних зобов'язань; 0,65–0,79 – можливість обмеженого пілоту з посиленими запобіжниками; 0,80 і вище – готовність розглядати масштабування після підтвердження фактичного результату. Автоматичне схвалення за індексом неприпустиме: критичний нуль за правами, законністю або безпекою є підставою для зупинення незалежно від середньої оцінки.

Оцінювання готовності не є разовою анкетою. Воно повторюється перед укладенням договору, після першого циклу даних і перед рішенням про масштабування. Зміна нормативної бази, постачальника, цільової групи або джерела фінансування може знизити окремі компоненти й вимагати повернення на попередній етап. Такий підхід перетворює індекс на інструмент навчання, а не на формальну перепустку.

Для управління життєвим циклом запропоновано семиетапну модель контрольних воріт. Перехід через кожні ворота можливий лише за наявності визначеного документа, відповідального суб'єкта та критерію рішення. Структуру моделі подано в таблиці 1.

На воротах G0 орган влади формулює проблему без прив'язки до бажаного фінансового продукту. Наприклад, проблема полягає не у «відсутності контракту соціального впливу», а у високій частоті повторного потрапляння молодих людей до кризового житла після завершення підтримки. Карта проблеми містить цільову групу, причини, чинні сервіси, бар'єри, права, зацікавлені сторони, розподіл відповідальності та доступні дані. Лише після цього формується теорія змін із перевірваними припущеннями.

На воротах G1 розраховується повна фінансова модель. До неї входять прямі витрати послуги, підготовка контракту, юридичний та фінансовий супровід, інформаційна система, незалежна верифікація, управління партнерством, компенсація ризику, витрати масштабування та завершення. Окремо показуються максимальна майбутня виплата, гарантії, індексація, валютний ризик і зобов'язання щодо продовження базового сервісу. Порівняння здійснюється не лише з «нічого не робити», а з реальною бюджетною альтернативою.

Оцінка додатковості має чотири рівні. Фінансова додатковість означає залучення ресурсу, якого інакше не було б у потрібний строк. Організаційна додатковість – появу компетентності або партнерства. Сервісна додатковість – кращу доступність, якість чи новий формат. Системна додатковість – створення даних, стандарту або інфраструктури, що може бути використана ширше. Якщо пілот не демонструє жодного рівня додатковості, доцільніше вдосконалити звичайне бюджетне фінансування.

На воротах G2 ризик передається тій стороні, яка має реальну здатність його контролювати. На надавача можна покласти операційний ризик якості, але не макроекономічний шок; інвестор може прийняти ризик недосягнення результату, але не повинен визначати критерії доступу; держава зберігає нормативний і правозахисний ризик; незалежний верифікатор відповідає за методичну доброчесність, але не за сам результат. Передача

Таблиця 1

Семиетапний цикл управління фінансовою інновацією на державному рівні

Контрольні ворота	Ключові рішення та документи	Критерій переходу
G0. Проблема і права	Карта потреб; базова альтернатива; теорія змін; скринінг прав та етики	Підтверджено суспільно значущу проблему, яку не вирішує просте вдосконалення чинної процедури
G1. Додатковість і фінансовий ризик	Оцінка додатковості; повна вартість; сценарії; реєстр умовних зобов'язань	Очікувана додаткова цінність перевищує витрати й ризики; базові гарантії захищено
G2. Інструмент і розподіл ризиків	Порівняння альтернатив; матриця ризиків; індекс готовності; план виходу	Обрано найпростіший придатний інструмент; ризик передано стороні, здатній ним управляти
G3. Контрактування	Технічне завдання; критерії відбору; модель платежів; умови даних, аудиту і заміни	Забезпечено конкуренцію, пропорційні вимоги, виконуваність договору та відсутність конфлікту інтересів
G4. Реалізація і моніторинг	Операційна панель; журнал відхилень; протокол змін; механізм скарг	Послуга надається без порушення гарантій; дані достатні; ризики утримуються в допустимих межах
G5. Верифікація і платіж	Незалежний звіт; перевірка якості даних; розрахунок результативної частки	Результат підтверджено пропорційним методом; відсутні виключення, маніпуляції та порушення прав
G6. Масштабування, перепроєктування або вихід	Порівняльна оцінка; бюджетний план; рішення про інституціоналізацію, зміну чи завершення	Доведено додаткову публічну цінність, фінансову сталість і відтворюваність у ширшому контексті

Джерело: розроблено автором

некерованого ризику лише збільшує ціну або проковує приховане уникнення складних випадків.

План виходу розробляється на G2 і містить мінімум чотири сценарії: успішне масштабування, часткове інституціоналізування окремих компонентів, перепроєктування після змішаного результату та припинення. Для кожного визначаються рішення щодо отримувачів, персоналу, даних, обладнання, договорів, невиконаних зобов'язань і комунікації. Базова послуга не може припинитися автоматично разом із пілотним фінансовим механізмом.

На воротах G3 контракт перетворює теорію змін на виконуваних права й обов'язки. Він має містити цільову групу, стандарт, правила направлення, базову та результативну частини оплати, методику коригування за складністю, джерела даних, права аудиту, процедуру зміни, захист персональних даних, обмеження субпідряду, порядок врегулювання спорів, безперервність і передачу. Нечіткі поняття на кшталт «значне поліпшення» повинні бути операціоналізовані до підписання, а не тлумачитися після виникнення спору.

Конкурентний відбір має бути відкритим для різних форм надавачів і не встановлювати зайві вимоги, які можуть виконати лише великі організації. Соціально відповідальні критерії повинні бути пов'язані з предметом договору, вимірювані та перевірювані [5; 13]. Для невеликих організацій доцільні типові документи, поділ предмета на лоти, партнерська участь і пропорційні фінансові гарантії. Водночас спрощення не скасовує перевірку доброчесності, конфлікту інтересів і здатності захистити дані.

На воротах G4 моніторинг працює як система раннього попередження, а не як накопичення звітів. Операційна панель показує направлення, прийняття, відмови, очікування, переривання, структуру складності, критичні скарги, навантаження персоналу та використання коштів. Відхилення порівнюються з порогами, після чого запускається визначена дія: уточнення даних, коригування маршруту, підсилення команди, зміна графіка або тимчасове зупинення набору. Кожна зміна фіксується в журналі, щоб оцінка не приписувала результат уже зміненим інтервенціям.

На воротах G5 застосовується незалежна верифікація, масштаб якої має бути пропорційним фінансовому й соціальному ризику [10; 17]. Для невеликої результативної частки достатні перевірка адміністративних даних, вибіркового аудиту і розгляд скарг; для значної виплати або рішення про національне масштабування потрібні сильніший дизайн, зовнішня команда, аналіз альтернативних пояснень і перевірка стійкості результату. Верифікатор не повинен мати фінансової залежності від підтвердження позитивного результату.

Результативний платіж доцільно будувати за принципом «база плюс змінна частка». База покриває належне надання та захищає ліквідність, змінна частка винагороджує підтверджену додаткову цінність. На ранньому пілоті частка змінної виплати має бути невеликою, особливо за роботи зі складними випадками. Максимальний платіж, правила пропорційності, індексація й умови невиконання визначаються наперед. Порушення прав, фальсифікація даних або прихований

відбір отримувачів є «червоними лініями», що блокують бонус.

Система показників повинна бути збалансованою. Один результат доповнюється показниками процесу, якості, справедливості, досвіду та небажаних наслідків. Наприклад, показник працевлаштування доповнюється тривалістю зайнятості, якістю робочого місця, доходом, відсутністю примусу, часткою людей зі складнішими бар'єрами та відмовами роботодавців. Це зменшує можливість оптимізації одного числа ціною втрати змісту.

На воротах G6 рішення не обмежується бінарним «успіх – невдача». Можливі масштабування всього інструменту, поширення лише сервісної моделі, збереження цифрового модуля, зміна механізму платежу, продовження дослідницького етапу або повне припинення. Важливо розрізнити ефективність втручання й ефективність фінансової оболонки: послуга може бути корисною, але контракт впливу – надто дорогим; у такому разі сервіс інтегрується до звичайного бюджету.

Інституційна архітектура має розподіляти функції. Центральний орган соціальної політики визначає гарантії, методичні рамки й реєстр пілотів; Міністерство фінансів оцінює фінансові наслідки та умовні зобов'язання; профільні органи забезпечують міжсекторальну координацію; регіональний рівень аналізує територіальні прогалини; громада формулює потребу, контрактує й забезпечує ведення випадку; надавач реалізує інтервенцію; фінансовий партнер надає визначений ресурс; верифікатор підтверджує дані; отримувачі беруть участь у проєктуванні та нагляді.

Участь отримувача не може зводитися до опитування після завершення. Представники цільової групи залучаються до формулювання результату, перевірки критеріїв доступу, тестування інформаційних матеріалів, оцінювання непрямих витрат і розроблення механізму скарг. Для людей, які потребують підтриманого прийняття рішень, забезпечується незалежна допомога. Винагорода за експертну участь і витрати на доступність включаються до бюджету пілоту.

Цифровий контур має базуватися на паспорті даних. Він визначає перелік полів, правову підставу, джерело, власника, частоту, правила якості, строки зберігання, права доступу, алгоритми перетворення, можливість експорту та дії у разі інциденту. Дані, необхідні для публічного рішення, не повинні бути заблоковані у власницькій системі підрядника. Договір передбачає машиночитний експорт, документовані інтерфейси, журнал змін і передачу у разі заміни постачальника.

Єдина інформаційна система соціальної сфери може забезпечити ідентифікацію випадку, уникнення дублювання та формування агрегованих показників [4]. Однак для пілотів слід застосовувати принцип мінімізації даних: збирається

лише те, що необхідно для надання, захисту прав, фінансового контролю й оцінки. Рішення з істотним впливом на доступ не повинні прийматися винятково непрозорим алгоритмом; людина має отримати зрозуміле пояснення й можливість оскарження.

Персональний бюджет або ваучер є доцільним лише за наявності реального ринку, зрозумілої інформації, порівнюваної якості та можливості підтриманого вибору. Якщо в території є один надавач, ваучер не створює конкуренції, а переносить адміністративний тягар на людину. Розмір бюджету має коригуватися за складністю потреб, забороняти приховані доплати за базовий пакет і передбачати механізм екстреного забезпечення, коли обраний надавач припиняє роботу.

Соціально відповідальна закупівля дозволяє включати до контракту зайнятість вразливих груп, універсальний дизайн, навчання персоналу, екологічну ефективність і розвиток локальної спроможності [13; 14]. Проте соціальна умова повинна мати зв'язок із предметом закупівлі й перевірятися не лише декларацією. За порушення застосовується план виправлення, утримання платежу або розірвання, а досягнення додаткового ефекту може враховуватися у продовженні договору в межах закону.

Змішане фінансування потребує прозорості «водоспадної» моделі ризику й доходу: хто покриває перші збитки, хто має пріоритет повернення, який ліміт публічної гарантії, як розподіляється надлишковий дохід і що відбувається при достроковому припиненні [12]. Публічний внесок виправданий, коли він мобілізує додатковий ресурс або знижує суспільно значущий ризик, а не коли просто покращує дохідність партнера. Умови мають бути доступними для аудиту.

Поворотні та гарантійні фонди можуть фінансувати обладнання, адаптацію приміщень, цифровізацію або оборотний капітал надавачів. Рішення про позику має враховувати грошовий потік і соціальну місію, а не лише заставу. Для громадських і соціальних організацій можуть застосовуватися пільговий період, гарантія портфеля або технічна допомога. Водночас безповоротний ресурс залишається необхідним там, де суспільний результат не генерує доходу, достатнього для повернення.

Трансакційну ефективність доцільно вимірювати співвідношенням витрат на підготовку, координацію, звітність і верифікацію до обсягу фінансування та очікуваної додаткової цінності. Висока частка адміністративних витрат може бути допустимою на першому пілоті, якщо створюється повторно використовувана методика, типовий договір або цифровий модуль. Проте для масштабування має бути визначена траєкторія зниження питомої вартості управління. Якщо вона відсутня, простіша модель фінансування є кращою.

Відкритий реєстр пілотів повинен містити назву проблеми, територію, цільову групу, інструмент, джерела й обсяг фінансування, сторони, строки, ключові показники, максимальні бюджетні зобов'язання, статус контрольних воріт, зміни дизайну, звіт верифікації та остаточне рішення. Персональні дані не публікуються. Реєстр зменшує ризик дублювання, дозволяє громадам вчитися на припинених проєктах і перешкоджає вибірковому оприлюдненню лише позитивних історій.

Пілотний портфель доцільно формувати за кластерами проблем, а не випадковим набором грантових пропозицій. Наприклад, один кластер може охоплювати підтримане проживання, інший – реінтеграцію ветеранів, третій – запобігання вилученню дітей із сім'ї, четвертий – догляд у громаді. Усередині кластера порівнюються різні фінансові механізми або модифікації сервісу, що створює більше знань, ніж багато непорівнюваних одиничних проєктів.

Перед G6 формується досє доказів: теорія змін і всі її версії; характеристики цільової групи; фактичні витрати; якість і повнота даних; результати; небажані наслідки; досвід отримувачів; вплив на надавачів; фінансальний сценарій; умови відтворення; висновки аудиту; перелік невирішених питань. Рішення про масштабування має містити не лише позитивний висновок, а й визначення того, які елементи є критичними та які обставини можуть змінити очікуваний ефект.

Масштабування не завжди означає продовження складної фінансової конструкції. Найціннішим результатом пілоту може бути перевірена методика послуги, новий стандарт даних, партнерська мережа або механізм раннього направлення. Після зниження невизначеності зовнішній капітал або результативна виплата можуть стати непотрібними, а ефективна інтервенція – перейти до звичайного бюджетного договору. Такий перехід є ознакою успішної інновації, а не її втрати.

Запропонований механізм повинен бути узгоджений із веденням випадку та чинним порядком організації соціальних послуг [2]. Фінансовий договір не може створювати паралельну систему визначення потреби або примушувати фахівця змінювати індивідуальний план заради платіжного показника. Дані фінансування є похідними

від належно організованої послуги, а не навпаки. Саме це забезпечує підпорядкування фінансової інновації публічній меті.

Обмеження дослідження пов'язані з відсутністю достатньої української вибірки завершених контрактів соціального впливу та неоднорідністю міжнародних моделей. Запропоновані ваги індексу й пороги потребують емпіричного калібрування, а методи верифікації – адаптації до конкретних послуг. Подальше пілотування має супроводжуватися відкритим накопиченням як позитивних, так і негативних результатів, щоб уникнути упередження публікації.

Висновки. Інноваційне фінансування соціального захисту доцільно розглядати не як набір модних фінансових продуктів, а як об'єкт повного циклу публічного управління. Його цінність визначається додатковим суспільним результатом, правовою допустимістю, фінансовою стійкістю, справедливим розподілом ризиків, якістю даних і захистом прав людини. Найновіший інструмент не є кращим, якщо ту саму проблему можна вирішити простішою бюджетною або контрактною зміною. Практичне значення мають систематизація інструментів, матриця ризиків, вимоги до паспорта даних, відкритого реєстру пілотів, реєстру умовних зобов'язань, модульних договорів і досє доказів. Їх застосування створює простежуваний зв'язок між суспільною проблемою, джерелом коштів, умовами контракту, фактичним результатом і рішенням про подальшу долю інструменту. Ключовими запобіжниками є захищене базове фінансування соціальних гарантій, невелика частка результативної оплати на ранній стадії, коригування за складністю випадку, незалежність верифікатора, участь отримувачів, офлайн-доступ, право перенесення даних і план виходу до запуску. Порушення прав, фальсифікація або прихований відбір отримувачів повинні блокувати результативну виплату незалежно від формального досягнення показника.

Перспективи подальших досліджень полягають у калібруванні індексу готовності на українських пілотах, розробленні типових контрактних модулів, оцінюванні трансакційних витрат різних інструментів, створенні методики обліку умовних бюджетних зобов'язань і порівняльному аналізі результатів у громадах різного типу.

Список використаних джерел:

1. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII (редакція від 07.02.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 11.07.2026).
2. Деякі питання організації надання соціальних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 14.01.2026 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.07.2026).
3. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 11.07.2026).
4. Про затвердження Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери: постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 404. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.07.2026).

5. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 11.07.2026).
6. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 11.07.2026).
7. Про затвердження Порядку проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг: постанов Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 № 449. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.07.2026).
8. Про затвердження критеріїв діяльності надавачів соціальних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 № 185. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.07.2026).
9. OECD. Social Impact Investment 2019: The Impact Imperative for Sustainable Development. Paris: OECD Publishing, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264311299-en>
10. OECD. Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/270c7194-en>
11. OECD. Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation. OECD/LEGAL/0472. Paris: OECD, 2022. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0472> (accessed: 11.07.2026).
12. OECD. OECD DAC Blended Finance Principles for Unlocking Commercial Finance for the Sustainable Development Goals. Paris: OECD, 2018. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/leveraging-private-finance-for-development.html> (accessed: 11.07.2026).
13. European Commission. Buying Social – A guide to taking account of social considerations in public procurement. 2nd ed. Brussels, 2021. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45767> (accessed: 11.07.2026).
14. European Commission. Building an economy that works for people: an action plan for the social economy. COM(2021)778final. Brussels, 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0778> (accessed: 11.07.2026).
15. Fraser A., Tan S., Lagarde M., Mays N. Narratives of Promise, Narratives of Caution: A Review of the Literature on Social Impact Bonds. *Social Policy & Administration*. 2018. Vol. 52. No. 1. P. 4–28. DOI: <https://doi.org/10.1111/spol.12260>
16. Arena M., Bengo I., Calderini M., Chiodo V. Social Impact Bonds: Blockbuster or Flash in a Pan? *International Journal of Public Administration*. 2016. Vol. 39, No. 12. P. 927–939. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1057852>
17. Ebrahim A., Rangan V. K. What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*. 2014. Vol. 56. No. 3. P. 118–141. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
18. Gustafsson-Wright E., Gardiner S., Putcha V. The Potential and Limitations of Impact Bonds: Lessons from the First Five Years of Experience Worldwide. Washington, DC : Brookings Institution, 2015. 144 p.
19. Moore M. H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1995. 416 p.
20. Osborne S. P. Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery. New York : Routledge, 2021. 204 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003009153>
21. Mazzucato M. Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism. London : Allen Lane, 2021. 272 p.
22. United Nations Inter-agency Task Force on Financing for Development. Financing for Sustainable Development Report 2024: Financing for Development at a Crossroads. New York: United Nations, 2024. URL: <https://financing.desa.un.org/iatf/report/financing-sustainable-development-report-2024> (accessed: 11.07.2026).

References:

1. Pro sotsialni posluhy [On Social Services]: Law of Ukraine No. 2671-VIII of 17 January 2019, revision of 7 February 2026. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (accessed 11 July 2026). (in Ukrainian)
2. Deiaki pytannia orhanizatsii nadannia sotsialnykh posluh [Certain Issues of Organising the Provision of Social Services]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 64 of 14 January 2026. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-%D0%BF#Text> (accessed 11 July 2026). (in Ukrainian)
3. Biudzhetni kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]: Law of Ukraine No. 2456-VI of 8 July 2010. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (accessed 11 July 2026). (in Ukrainian)
4. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Yedynu informatychnu systemu sotsialnoi sfery [On Approval of the Regulation on the Unified Information System of the Social Sphere]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 404 of 14 April 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021-%D0%BF#Text> (accessed 11 July 2026). (in Ukrainian)
5. Pro publichni zakupivli [On Public Procurement]: Law of Ukraine No. 922-VIII of 25 December 2015. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (accessed 11 July 2026). (in Ukrainian)
6. Pro publichno-pryvatne partnerstvo [On Public-Private Partnership]: Law of Ukraine No. 4510-IX of 19 June 2025. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (accessed 11 July 2026). (in Ukrainian)
7. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia monitorynhu nadannia ta otsinky yakosti sotsialnykh posluh [On Approval of the Procedure for Monitoring Provision and Assessing Quality of Social Services]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 449 of 1 June 2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449-2020-%D0%BF#Text> (accessed 11 July 2026). (in Ukrainian)

8. Pro zatverdzhennia kryteriiv diialnosti nadavachiv sotsialnykh posluh [On Approval of Criteria for Activities of Social Service Providers]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 185 of 3 March 2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-2020-%D0%BF#Text> (accessed 11 July 2026). (in Ukrainian)
9. OECD (2019). Social Impact Investment 2019: The Impact Imperative for Sustainable Development. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264311299-en>
10. OECD (2023). Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/270c7194-en>
11. OECD (2022). Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation. OECD/LEGAL/0472. Paris: OECD. Available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0472> (accessed 11 July 2026).
12. OECD (2018). OECD DAC Blended Finance Principles for Unlocking Commercial Finance for the Sustainable Development Goals. Paris: OECD. Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/leveraging-private-finance-for-development.html> (accessed 11 July 2026).
13. European Commission (2021). Buying Social – A guide to taking account of social considerations in public procurement. 2nd ed. Brussels. Available at: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45767> (accessed 11 July 2026).
14. European Commission (2021). Building an economy that works for people: an action plan for the social economy. COM(2021)778final. Brussels. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0778> (accessed 11 July 2026).
15. Fraser A., Tan S., Lagarde M., Mays N. (2018). Narratives of Promise, Narratives of Caution: A Review of the Literature on Social Impact Bonds. *Social Policy & Administration*, vol. 52, no. 1, pp. 4–28. DOI: <https://doi.org/10.1111/spol.12260>
16. Arena M., Bengo I., Calderini M., Chiodo V. (2016). Social Impact Bonds: Blockbuster or Flash in a Pan? *International Journal of Public Administration*, vol. 39, no. 12, pp. 927–939. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1057852>
17. Ebrahim A., Rangan V. K. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, vol. 56, no. 3, pp. 118–141. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
18. Gustafsson-Wright E., Gardiner S., Putcha V. (2015). The Potential and Limitations of Impact Bonds: Lessons from the First Five Years of Experience Worldwide. Washington, DC: Brookings Institution. 144 p.
19. Moore M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press. 416 p.
20. Osborne S. P. (2021). Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery. New York: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003009153>
21. Mazzucato M. (2021). Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism. London: Allen Lane. 272 p.
22. United Nations Inter-agency Task Force on Financing for Development (2024). Financing for Sustainable Development Report 2024: Financing for Development at a Crossroads. New York: United Nations. Available at: <https://financing.desa.un.org/iatf/report/financing-sustainable-development-report-2024> (accessed 11 July 2026).

E-mail: kazaranoleksandra@gmail.com

Дата надходження статті: 13.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 10.08.2026

Дата публікації статті: 21.08.2026