

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
та європейської інтеграції  
Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Матюшенко Діани Олександрівни

УДК 339.97:658

(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Менеджмент міжнародних благодійних проєктів

за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та  
адміністрування”  
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

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

Д. О. Матюшенко

Керівник роботи  
Усюк Тетяна Вікторівна  
К.е.н., доцент

Житомир – 2023

### Анотація

Матюшенко Д. О. Менеджмент міжнародних благодійних проєктів. — Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП "Міжнародний менеджмент" галузі знань 07 "Управління та адміністрування" спеціальності 073 "Менеджмент". — Поліський національний університет, Житомир, 2023. Кількість сторінок – 43.

Ця кваліфікаційна робота присвячена дослідженню менеджменту міжнародних благодійних проєктів та включає три основних розділи, які охоплюють різні аспекти управління та стратегічного планування в сфері благодійності. У першому розділі розглядаються теоретико-методичні засади управління міжнародними благодійними проєктами, враховуючи сучасні підходи та інструменти, що сприяють ефективному виконанню завдань благодійних ініціатив. Другий розділ фокусується на моніторингу та оцінці ефективності менеджменту міжнародних благодійних проєктів у період військової агресії з боку Російської Федерації, висвітлюючи виклики та можливості, які виникають у цьому надзвичайному контексті. У третьому розділі розглядаються стратегії розвитку міжнародного проєктного менеджменту благодійних організацій у поствоєнний період, де враховуються особливості та завдання цього перехідного етапу. Здійснене дослідження, спрямоване на вдосконалення практичних аспектів управління благодійними ініціативами, в умовах міжнародного та конфліктного середовища.

*Ключові слова: міжнародний менеджмент, благодійні організації, міжнародні благодійні проєкти, стратегічне планування, ефективність управління.*

### **Abstract**

Matyushenko D. O. Management of international charitable projects. — Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a second (master's) educational degree under the International Management Program in the field of knowledge 07 "Management and Administration" in the specialty 073 "Management". — Polissya National University, Zhytomyr, 2023. Number of pages – 43.

This scientific work is dedicated to the study of the management of international charity projects and includes three main sections that cover various aspects of management and strategic planning in the field of charity. The first chapter examines the theoretical and methodological principles of managing international charitable projects, taking into account modern approaches and tools that contribute to the effective implementation of the tasks of charitable initiatives. The second chapter focuses on monitoring and evaluating the effectiveness of the management of international charity projects during the period of military aggression by the Russian Federation, highlighting the challenges and opportunities that arise in this extraordinary context. The third chapter examines the development strategies of international project management of charitable organizations in the post-war period, taking into account the peculiarities and tasks of this transitional stage. The conducted research is aimed at improving the practical aspects of managing charitable initiatives in the international and conflict environment.

*Keywords: international management, charitable organizations, international charitable projects, strategic planning, management efficiency.*

**ЗМІСТ**

Вступ.....	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БЛАГОДІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ.....	8
Розділ 2. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ БЛАГОДІЙНИХ ПРОЄКТІВ У ПЕРІОД ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РФ.....	15
Розділ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

## ВСТУП

У сучасному світі, де глобальні виклики та соціальні проблеми стають все більш складними і обширними, менеджмент міжнародних благодійних проєктів набуває надзвичайної актуальності. Розповсюдження гуманітарних криз, природних катастроф, бідності та інших глобальних труднощів вимагає системного та ефективного підходу до управління благодійними програмами на міжнародному рівні. Щоб забезпечити максимальний соціальний вплив та оптимальне використання обмежених ресурсів, необхідно досліджувати та вдосконалювати методи та стратегії менеджменту міжнародних благодійних проєктів. Дослідження менеджменту благодійних проєктів дозволяє розуміти, як оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність благодійних програм, забезпечити прозорість та відповідальність у діяльності благодійних організацій, а також спрямовувати зусилля на досягнення конкретних соціальних цілей.

Велика кількість науковців зробили значний внесок у дослідженні даної теми. Серед вітчизняних слід виокремити : Поченчук Г. [16], Кузьмук І. [16], Гудзь А. [6] та Набоков Р. [13], які досліджували питання, що пов'язані з реалізацією міжнародних благодійних проєктів, їх важливість для суспільства, а також благодійну діяльність в Україні. Крім того, дану тему вивчали зарубіжні вчені, зокрема: Shreedhar G. [24], Montgomery P. [23], Liu G. [22] та Mourato S. [24], що розглядали поняття, сутність, форми, види та впливи благодійної діяльності, крім того, досліджували аспекти та механізми управління міжнародними благодійними проєктами та стратегії, якими керуються організації.

Мета даної роботи полягає у дослідженні теоретичних та практичних аспектів управління міжнародними благодійними проєктами, в збагаченні розуміння процесів та проблем менеджменту міжнародних благодійних проєктів для поліпшення їхньої результативності та соціального впливу. Відповідно до даної мети, були поставлені такі завдання:

- дослідити основні теоретичні концепції та підходи до управління міжнародними благодійними проєктами;
- провести моніторинг та здійснити оцінку результатів міжнародних благодійних проєктів у контексті військової агресії РФ;
- проаналізувати вплив військових конфліктів на управління благодійними проєктами та їхню ефективність;
- розробити стратегію розвитку менеджменту міжнародних благодійних проєктів в умовах післявоєнного періоду;

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародними благодійними проєктами.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних засад управління міжнародними благодійними проєктами.

Методами, що були застосовані під час дослідження є: абстрактно-логічний (формування та узагальнення теоретичних засад менеджменту міжнародних благодійних проєктів); аналізу та синтезу (дослідження діяльності міжнародних благодійних організацій); математично-статистичні прийоми; методи комп'ютерної обробки; методи графічного зображення і табличного відображення результатів дослідження.

Інформаційну базу склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, а також результати власних досліджень та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Перелік публікацій автора за темою дослідження::

1. Матюшенко Д. О. Роль благодійних організацій в глобальній економіці. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації. Матеріали IV Міжнародної науково практичної конференції. Поліський національний університет, 2023. С. 336-341.
2. Матюшенко Д. О. Діяльність міжнародних благодійних організацій в умовах військово-політичних конфліктів. «Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії». *Збірник матеріалів IX-ої науково-*

*практичної студентської конференції*. Поліський національний університет, 2023. С. 131-135.

3. Матюшенко Д. О. Діяльність міжнародних благодійних організацій в Україні. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів, збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів*. 2023. С. 140-145

Структура та обсяг роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (29 найменувань). Текст роботи проілюстровано 9 рисунками та 6 таблицями.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БЛАГОДІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

Вивчення теми міжнародних благодійних проєктів має надзвичайну актуальність та важливість у сучасному світі. Проєкти, що спрямовані на покращення життя та підтримку уразливих верств населення, стали необхідним інструментом у розв'язанні соціальних, економічних та екологічних проблем. Міжнародні благодійні проєкти об'єднують усіх, хто прагне зробити світ кращим і вносять вагому позитивну зміну. Вони сприяють розвитку глобального співробітництва, забезпеченню гуманітарної допомоги в умовах криз та конфліктів, а також сприяють створенню партнерств між державами, громадськими організаціями та бізнесом.

В загальному розумінні, благодійні проєкти - це ініціативи та програми, спрямовані на надання допомоги та підтримки особам, громадам, організаціям чи регіонам, які перебувають у складних або вразливих становищах [25]. Дані проєкти мають гуманітарну мету та зазвичай фінансуються за рахунок благодійних внесків, грантів, або пожертвувань. Головною метою благодійних проєктів є поліпшення умов життя, забезпечення освіти, охорони здоров'я, розвитку та вирішення соціальних проблем. Вони можуть включати в себе будівництво шкіл, лікарень, надання гуманітарної допомоги в разі природних катастроф чи конфліктів, підтримку медичних досліджень, розвиток мистецтва та культури та багато інших ініціатив. Благодійні проєкти можуть бути реалізовані різними організаціями, включаючи неприбуткові організації, фонди, державні агентства, бізнес-структури та індивідуальні благодійники. Вони відіграють важливу роль у покращенні якості життя і вирішенні глобальних соціальних та гуманітарних проблем [2].

Одним із видів надання благодійної допомоги є міжнародні благодійні проєкти - це благодійні ініціативи, які охоплюють кілька країн або регіонів і спрямовані на надання допомоги особам, громадам чи організаціям за межами



однієї держави. Ці проєкти можуть бути ініційовані міжнародними організаціями, благодійними фондами, державними установами, індивідуальними благодійниками та іншими сторонами з метою поліпшення умов життя та розвитку спільнот у різних частинах світу [27]. Міжнародні благодійні проєкти можуть охоплювати широкий спектр сфер, включаючи гуманітарну допомогу в разі природних катастроф, розвиток освіти, охорону здоров'я, боротьбу з бідністю та голодом, підтримку прав людини, розвиток інфраструктури та багато інших аспектів глобального соціального добробуту. Такі проєкти можуть бути складними і вимагати співпраці між різними державами та гуманітарними організаціями для досягнення спільних цілей (табл. 1.1), [26].

Таблиця 1.1

### Принципи та цілі міжнародних благодійних проєктів

Принципи та цілі	Значення
Гуманітарний принцип	Основною метою багатьох міжнародних благодійних проєктів є надання допомоги тим, хто її потребує. Це може включати в себе гуманітарну допомогу в разі природних катастроф, конфліктів, голоду, епідемій та інших надзвичайних обставин
Розвиток і соціальна підтримка	Багато проєктів спрямовані на розвиток спільнот, поліпшення якості життя та сприяння соціальному розвитку. Це може включати в себе проєкти з розвитку освіти, охорони здоров'я, інфраструктури, а також підтримку прав людини та жінок
Співпраця та партнерство	Міжнародні благодійні проєкти часто ґрунтуються на принципі співпраці та партнерства між різними сторонами, включаючи урядові органи, неприбуткові організації, бізнес, активісти, громадські організації та індивідуальних благодійників
Транспарентність та відповідальність	Міжнародні благодійні проєкти повинні бути транспарентними щодо використання фінансових ресурсів та результатів. Вони також повинні бути відповідальними перед своїми спонсорами та отримувачами допомоги
Сталість та тривалість	Деякі міжнародні благодійні проєкти спрямовані на досягнення тривалих змін та підтримку на довгострокову перспективу
Моніторинг та оцінка	Для досягнення успіху, проєкти використовують системи моніторингу та оцінки результатів, щоб визначити ефективність та внести необхідні корективи

Джерело: побудовано на основі [4].

Цілі міжнародних благодійних проєктів можуть бути різноманітними, але вони часто спрямовані на поліпшення якості життя, забезпечення безпеки, розвиток та підтримку людей та спільнот в умовах потреби.

Ґрунтуючись на принципах міжнародних благодійних проєктів, існує система оцінки та вибору благодійних проєктів для фінансування, яка включає ряд кроків та критеріїв, які допомагають донорам, благодійним фондам та іншим благодійним організаціям визначити, які проєкти варто підтримати, а саме [7]:

1. Важливо визначити, яку мету прагне досягти організація через благодійність (поліпшення якості освіти, охорони здоров'я, боротьба з голодом, екологічна охорона, тощо).
2. Розробка критеріїв оцінки (соціальний вплив, фінансова ефективність, сталість, можливість вимірювання результатів тощо).
3. Пошук та відбір проєктів (наприклад: представлені благодійними організаціями, громадськими групами, громадянами тощо).
4. Аналіз та оцінка на відповідність зазначених критерій.
5. Вибір проєктів для фінансування (яка частина бюджету буде виділена на кожен проєкт).
6. Укладення угоди та контракту із обраними благодійними проєктами, уточнюючи умови фінансування та очікувані результати.
7. Слідкування за виконанням проєктів та забезпечення регулярної звітності щодо витрат та результатів.
8. Оцінка соціального, економічного та іншого впливу проєктів на спільноти та людей, яких вони стосуються.
9. Постійне вдосконалення системи оцінки та вибору проєктів на основі попереднього досвіду, та досвіду великих міжнародних організацій та проєктів.

Завдяки зазначеній системі, кошти що направлені на благодійність будуть витрачатися ефективно. Фінансування міжнародних благодійних проєктів може здійснюватися за допомогою різних механізмів та джерел (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Механізми фінансування благодійних проєктів

Механізм	Мета
Індивідуальні пожертвування	фінансування від окремих осіб, які пожертвують кошти або інші ресурси на підтримку благодійних проєктів (гроші, товари, послуги або волонтерська робота)
Корпоративне фінансування	ведення корпораціями благодійної діяльності та надання грантів або фінансової підтримки для проєктів, які відповідають їхнім цілям корпоративної відповідальності (корпоративні благодійні фонди, соціальна відповідальність підприємств (CSR) та партнерства з громадськими організаціями можуть бути джерелом фінансування)
Державна допомога	деякі країни виділяють державні кошти для міжнародної благодійності (офіційна допомога на розвиток та інші програми фінансування, спрямовані на підтримку глобального розвитку, гуманітарної допомоги і боротьби з бідністю)
Міжнародні благодійні фонди і організації	ООН, Всесвітній банк, Фонд ООН населення (UNFPA), Медична місія "Лікарі без кордонів" і багато інших міжнародних організацій, що фінансують та реалізують проєкти в різних галузях благодійності
Філантропічні фонди та філантропи	Білл і Мелінда Гейтс, Воррен Баффет, Ілон Маск та інші, вкладають значні кошти в благодійність і фінансують проєкти з різних сфер, включаючи охорону здоров'я, освіту, боротьбу зі зміною клімату тощо
Міжнародні грантові програми	міжнародні організації та фонди запускають грантові програми, щоб підтримати проєкти громадських груп, неприбуткових організацій та інших учасників у сфері благодійності

Джерело: побудовано на основі [11].

Зазначені механізми фінансування можуть використовуватися окремо або в поєднанні для забезпечення фінансової підтримки міжнародних благодійних проєктів, спрямованих на досягнення різних глобальних цілей та поліпшення умов життя людей по всьому світу.

Важливу роль в ефективному управлінні міжнародних благодійних проєктів відіграє менеджмент, який допомагає досягти успіху в таких проєктах. Основними аспектами є [18]:

- планування та аналіз проєкту - визначення мети та обсягу міжнародного благодійного проєкту, розробка стратегічних та тактичних планів для його

виконання (аналіз потреб, визначення завдань та ресурсів, необхідних для проєкту);

- фінансове управління - залучення фінансування для проєкту та ефективне використання фінансових ресурсів (бюджетування, контроль витрат, пошук джерел фінансування та забезпечення фінансової стійкості проєкту);

- забезпечення співпраці та комунікації між усіма сторонами проєкту, включаючи благодійників, партнерів, волонтерів та бенефіціарів (збільшення впливу та забезпечення ефективності проєкту);

- управління ресурсами та постачаннями - розподіл та управління фізичними, людськими та іншими ресурсами, необхідними для проєкту (управління постачаннями, логістику, а також волонтерами та персоналом);

- менеджмент ризиків та оцінка результатів (розробка стратегії для їх зменшення або уникнення, а також вимірювання результатів проєкту та оцінка його впливу на бенефіціарів);

- забезпечення етичної та правової відповідності (збір фондів, обробка даних, взаємозв'язок з бенефіціарів і дотримання міжнародних та національних законів).

Крім того, за допомогою менеджменту вирішуються проблеми та ризики (табл. 1.3), що виникають на кожній стадії проєкту. Врахування викликів та ризиків є критично важливим елементом у сфері благодійних проєктів. Незважаючи на благородні цілі таких проєктів, існують численні фактори, які можуть ускладнити їх виконання та досягнення бажаної мети. Від непередбачуваних зовнішніх обставин до фінансових та логістичних викликів - управління ризиками дозволяє зберегти ефективність та успіх благодійних проєктів, гарантуючи, що допомога досягне тих, хто її потребує.

*Таблиця 1.3*

### **Проблеми та виклики в управлінні міжнародними**

### благодійними проєктами

Проблеми та виклики	Приклад проблеми
Фінансові обмеження	Недостатні фінансові ресурси можуть обмежити масштаб проєкту та його можливість досягнути запланованих цілей
Політичні та правові перешкоди	Різні політичні та правові обмеження в країнах можуть ускладнювати ввезення та розподіл благодійної допомоги
Зміни в економічних умовах	Негативні зміни в економіці світу можуть впливати на фінансову стабільність благодійних організацій та їх спроможність фінансувати проєкти
Соціокультурні виклики	Різниця в культурних переконаннях та соціальних нормах може впливати на сприйняття та прийняття благодійної допомоги отримувачами
Моніторинг та оцінка впливу	Вимірювання впливу благодійних проєктів може бути складним завданням, і якщо воно не проводиться належним чином, то можуть виникати питання щодо ефективності проєкту
Ресурси та кадри	Дефіцит як фінансових, так і людських ресурсів може створити труднощі у реалізації проєктів
Комунікація та партнерства	Недостатня комунікація та неефективне управління партнерствами можуть заважати спільній роботі та досягненню спільних цілей
Зміни у геополітичних умовах	Політичні конфлікти, війни та інші геополітичні події можуть впливати на доступ до регіонів, де проводяться благодійні проєкти
Поширення хвороб	Глобальні пандемії та поширення хвороб можуть ускладнити роботу благодійних організацій та вимагати адаптації стратегій
Зміни в екологічних умовах	Зміни в кліматі та екологічні проблеми можуть впливати на природний та соціальний контекст проєктів

Джерело: побудовано на основі [20].

Враховуючи вищевказані проблеми та ризики - соціальна відповідальність є ключовою складовою успіху міжнародних благодійних проєктів. У світі, де проблеми та потреби різних груп населення та регіонів різняться, важливо враховувати соціальні аспекти при плануванні та реалізації благодійних ініціатив. Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) полягає в тому, що підприємство враховує вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище, виходячи за рамки прибутковості. Участь у благодійних проєктах є одним із способів реалізації соціальної відповідальності бізнесу. Головними аспектами СВБ є:

1. Бізнес може приймати участь у благодійних проєктах, фінансуючи або надаючи ресурси на розв'язання соціальних та екологічних проблем (поліпшення якості життя споживачів та населення загалом).

2. Участь у благодійних ініціативах сприяє покращенню репутації компанії, що може впливати на споживачів, інвесторів та партнерів.

3. Бізнеси, які проявляють соціальну відповідальність, зазвичай більше привертають та утримують висококваліфікованих співробітників, оскільки багато людей віддають перевагу компаніям зі сильною соціальною місією.

4. У деяких країнах бізнеси можуть отримувати податкові пільги або стимули в обмін на участь у благодійних ініціативах.

5. Сприяючи розвитку соціальних та екологічних ініціатив, бізнеси можуть сприяти сталому розвитку та зменшенню ризиків [15].

Участь у благодійних проєктах може приймати різні форми, від фінансової підтримки благодійних організацій до активної участі в соціальних ініціативах. Отже, принципи, ризики та проблеми у менеджменті благодійних організацій відіграють важливу роль в забезпеченні успішності їхньої місії. Виконання чітких принципів сприяє ефективному розподілу ресурсів та підвищенню довіри донорів. Однак, існують ризики, пов'язані з фінансовою стійкістю та використанням коштів, а також проблеми, що включають в себе недостатню прозорість та адміністративні витрати. Управління цими аспектами є критичним для досягнення благодійною організацією своєї місії та максимізації соціального впливу.

**РОЗДІЛ 2.**  
**МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**МІЖНАРОДНИХ БЛАГОДІЙНИХ ПРОЄКТІВ**  
**У ПЕРІОД ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РФ**

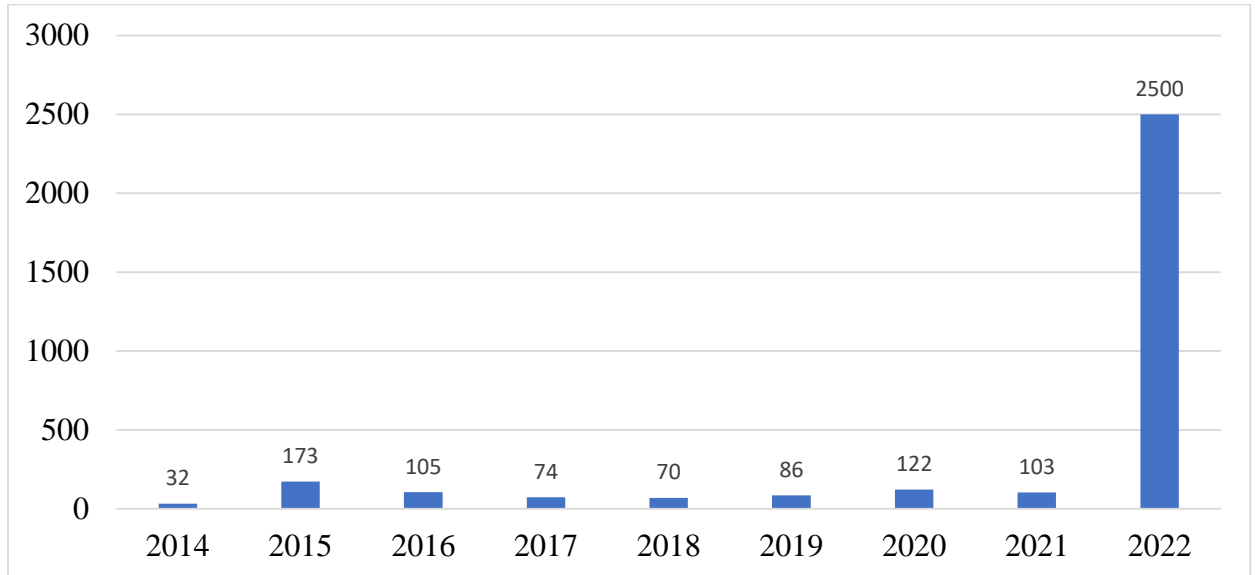
З початку широкомасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України, з 24 лютого 2022 р., виникла нагальна проблема надання гуманітарної допомоги як військовослужбовцям, так і цивільному населенню, включаючи внутрішньо переміщених осіб. Українці, включаючи волонтерів, громадські організації, благодійні фонди та небайдужих громадян, об'єдналися, щоб надати допомогу. Реагуючи на ці виклики, держава розпочала швидкий процес перебудови та розширення існуючої системи надання гуманітарної допомоги, щоб забезпечити її швидке надходження тим, хто її потребує.

В сучасному світі обсяги гуманітарної допомоги зросли у сотні і тисячі разів, оскільки вся країна стикається зі страшними наслідками агресивної війни. Питання визначення потреб, подання запитів, отримання та розподілу гуманітарної допомоги нерозривно пов'язані з ресурсами, які, в основному, складаються з матеріальних цінностей. Як у будь-якій іншій сфері, де має місце розподіл цінностей, існують загрози недобросовісного вигодовування учасників цього процесу та загальної корупції [1].

У 1999 р. був прийнятий спеціальний Закон України "Про гуманітарну допомогу", який встановив норми щодо надання гуманітарної допомоги. Вже під час обговорення цього закону на пленарному засіданні Верховної Ради України виникали питання щодо можливих зловживань у сфері розподілу гуманітарної допомоги.

Протягом років дії цього закону Україна отримала значний обсяг гуманітарної допомоги. На жаль, немає загальних статистичних даних щодо обсягу наданої допомоги, оскільки вона надається різними видами і різними суб'єктами, і, відповідно, немає єдиного обліку. Однак, за даними Управління

ООН з координації гуманітарних справ (ОСНА), річний середній обсяг гуманітарної допомоги коливається в межах від 80 до 100 мільйонів доларів США. Варто зазначити, що 2022 рік став ключовим по кількості наданню гуманітарної допомоги, загальна кількість якої становить 2,5 мільярда доларів США (рис 2.1).



**Рис 2.1. Загальний обсяг гуманітарної допомоги в млн дол. США**

Джерело: побудовано за даними [20].

У цій сфері також існують системні зловживання, зокрема корупційного характеру. Дослідження показують, що в різних регіонах товари, прикрашені як гуманітарна допомога, обходять митні платежі і потрапляють на ринок. Ці товари включають в себе памперси, шоколад, ліки, одяг, взуття, дитяче харчування та інші. Це призводить до конкуренції з вітчизняними виробниками, які стикаються з перенасиченням ринку і неможливістю конкурувати за ціною через відсутність податків на імпортовані товари, що також призводить до втрати доходів для державного бюджету. Зловживання та нецільове використання гуманітарної допомоги призводить до негативного впливу на міжнародний імідж України.

Ці системні зловживання мають свої корені не лише в бажанні окремих осіб збагачуватися, але й у відсутності належного нормативного регулювання, недостатньому контролі та координації процесів надання гуманітарної



допомоги. У кризових ситуаціях, коли потрібно діяти негайно, деякі процедури можуть бути спрощені, і це може сприяти зловживанням.

Починаючи з 2014 р., питання гуманітарної допомоги стало надзвичайно актуальним в Україні через триваючу війну на Донбасі. Ця війна призвела до постійної кризи і поставила перед державою великі виклики у забезпеченні основних потреб громадян, незалежно від контролю за всією територією.

У 2020 р. пандемія COVID-19 ще більше ускладнила ситуацію, обмежуючи пересування на непідконтрольних територіях і призводячи до зменшення доступу до необхідних ресурсів. Система охорони здоров'я, яка вже була вразливою, була на межі своїх можливостей. На початок лютого 2022 р., внаслідок війни на Донбасі, передбачалося, що потребу у допомозі матимуть приблизно 2,9 мільйона людей. З цієї кількості 1,1 мільйона – мешканці контрольованих Україною територій Донецької та Луганської областей, включаючи 133 000 внутрішньо переміщених осіб, та ще 160 000 внутрішньо переміщених осіб перебували в інших областях по всій Україні. За видами допомоги потреби розподілені наступним чином: захист – 2,5 млн осіб; вода, санітарія та гігієна – 2,5 млн осіб; охорона здоров'я – 1,5 млн осіб; продовольча безпека та засоби існування – 1,1 млн осіб; освіта – 252 тис. осіб; житло та непродовольчі товари – 158 тисяч осіб[14].

Останні вісім років можна вважати періодом "тренування" для організацій, які надають гуманітарну допомогу, враховуючи обстановку, в якій Україна опинилась після початку повномасштабної війни, коли обсяги та масштаби цієї допомоги зросли в сотні та тисячі разів.

Ці засади регулювали процес забезпечення гуманітарною допомогою в Україні за відповідними законами та положеннями. Внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України та швидких змін у військовій обороні, виникла гостра необхідність у значному збільшенні гуманітарної допомоги, а також негайному вирішенні гуманітарних потреб як в регіонах активних бойових дій, так і в регіонах, які масово приймали рятувальну допомогу.

Таблиця 2.1

**Хронологія змін до нормативного регулювання порядку  
забезпечення гуманітарною допомогою**

Станом на 24.02.2022	Станом на 01.06.2022 (з урахуванням змін до законодавства та нормативного регулювання, прийнятих після 24.02.2022)
Ключовий суб'єкт у питаннях гуманітарної допомоги – Міністерство соціальної політики України, разом з Радою міністрів АР Крим та обласними державними адміністраціями	Ключового суб'єкта немає; повноваження розділені між різними органами влади та консультативно-дорадчими органами, які реалізують процеси забезпечення гуманітарною допомогою паралельно, кожний у межах відведеної компетенції
Гуманітарною допомогою визнавалися вантажі, кошти, у тому числі в іноземній валюті, виконані роботи, надані послуги на підставі рішень Міністерства соціальної політики України, державних адміністрацій	Гуманітарна допомога визнається за декларативним принципом без прийняття рішення Міністерства соціальної політики України, державною адміністрацією, дія Порядку № 241 зупинена
Обов'язкова реєстрація в Єдиному реєстрі отримувачів гуманітарної допомоги для отримання статусу отримувача	Обов'язок реєстрації в Єдиному реєстрі отримувачів гуманітарної допомоги для отримання статусу отримувача не реалізується
Гуманітарною допомогою визнавалися лише товари (предмети), які, задовольняючи відповідні потреби, не створюють загрози життю чи здоров'ю фізичних осіб	Розширення категорій товарів, які визнаються гуманітарною допомогою: у тому числі окремі спеціальні засоби індивідуального захисту та паливні матеріали, товари військового призначення
Митне оформлення вантажів гуманітарної допомоги без стягнення плати лише за наявності рішення Міністерства соціальної політики України, державних адміністрацій; застосовуються заходи нетарифного регулювання ЗЕД	Спрощений порядок митного оформлення - рішення Міністерства соціальної політики України, державної адміністрації для митного оформлення вантажів не потрібне, заходи нетарифного регулювання ЗЕД до переважної більшості допомоги не застосовуються
Кількарівневий нормативно-визначений контроль	Спрощений порядок звітності і контролю для переважної більшості допомоги

Джерело: побудовано на основі [8].

Ефективність менеджменту міжнародних благодійних проєктів - це міра того, наскільки добре ці проєкти досягають своїх цілей. У період військової агресії РФ ефективність менеджменту міжнародних благодійних проєктів була

високою. Міжнародні благодійні організації швидко та масштабно відреагували на російську агресію, надавши значну допомогу постраждалим українцям. Необхідно підвищити ефективність співпраці між міжнародними благодійними організаціями, щоб уникнути дублювання зусиль та забезпечити більшу ефективність використання коштів. Також необхідно враховувати потреби та пріоритети українських громад при розробці та реалізації благодійних проєктів. Ефективність менеджменту міжнародних благодійних проєктів у період військової агресії РФ можна оцінити за такими критеріями:

- швидкість та масштабність реагування, що полягає у тому, як швидко відреагували благодійні організації на російську агресію, запустивши програми з надання гуманітарної допомоги, підтримки біженців та відновлення пошкодженої інфраструктури;
- якість та ефективність надання допомоги - ефективність механізмів для доставки допомоги до постраждалих регіонів;
- вплив на ситуацію в Україні – полягає у кількісному та якісному визначенні ролі підтримки благодійних організацій життєдіяльності українців у період війни.

Міжнародні благодійні організації швидко та масштабно відреагували на російську агресію, надавши значну допомогу постраждалим українцям. Однак, є деякі аспекти, які можна було б поліпшити. Зокрема, необхідно підвищити співпрацю між міжнародними благодійними організаціями, щоб уникнути дублювання зусиль та забезпечити більшу ефективність використання коштів. Крім того, необхідно враховувати потреби та пріоритети українських громад при розробці та реалізації благодійних проєктів.

Нижче наведено деякі конкретні приклади успішного менеджменту міжнародних благодійних проєктів у період військової агресії РФ:

- Організація «Міжнародний комітет Червоного Хреста» (МКЧХ) оперативно запровадила програму з надання гуманітарної допомоги в Україні. МКЧХ доставляє продукти харчування, медикаменти та інші необхідні товари

до постраждалих регіонів. Організація також надає медичну допомогу та психологічну підтримку постраждалим.

- Організація «Save the Children» (SOS Діти) запровадила програму з підтримки біженців з України. Організація надає біженцям житло, їжу, одяг та інші необхідні товари. SOS Діти також надає психологічну підтримку дітям, які постраждали від війни.

- Організація «United Nations Children's Fund» (ЮНІСЕФ) запровадила програму з відновлення пошкодженої інфраструктури в Україні. ЮНІСЕФ надає допомогу для відновлення шкіл, лікарень та інших важливих об'єктів. Організація також надає допомогу для відновлення доступу до чистої води та каналізації [6].

Ці приклади показують, що міжнародні благодійні організації можуть ефективно реагувати на кризи та надавати значну допомогу постраждалим людям. Моніторинг та оцінка ефективності менеджменту міжнародних благодійних проєктів у період військової агресії РФ є важливим завданням, яке дозволяє оцінити, наскільки добре ці проєкти досягають своїх цілей. За результатами моніторингу та оцінки можна зробити висновок, що ефективність менеджменту міжнародних благодійних проєктів у період військової агресії РФ була високою. Міжнародні благодійні організації швидко та масштабно відреагували на російську агресію, надавши значну допомогу постраждалим українцям.

В Україні також діє велика кількість благодійних організацій та фондів. Їх діяльність є типовою для організацій, що займаються вирішенням гострих соціальних проблем на засадах волонтерства. Такі організації мають можливість акумулювати значні кошти та вирішити не тільки місцеві, а й глобальні проблеми (табл. 2.2.).

*Таблиця 2.2*

### **Найбільші благодійні фонди та організації України**

Назва	Витрачені кошти, грн	Напрями діяльності
МБФ "КАРІТАС УКРАЇНИ"	276 732 323	Соціальний захист

		Економічний розвиток
БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ "БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "МХП-ГРОМАДІ"	103 081 888	Економічний розвиток Мистецтво та культура Спорт Охорона здоров'я
МБФ "УКРАЇНСЬКА БІРЖА БЛАГОДІЙНОСТІ"	90 691 482	Соціальний захист Захист довкілля та тварин Спорт Охорона здоров'я
БФ «ТВОЯ ОПОРА»	77 831 132	Охорона здоров'я
МІЖНАРОДНА БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «СОС ДИТЯЧІ МІСТЕЧКА» УКРАЇНА	64 376 070	Соціальний захист
ОДЕСЬКИЙ БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «ШЛЯХ ДО ДОМУ»	32 826 045	Соціальний захист
ВБФ «КРОНА»	25 651 693	Охорона здоров'я

Джерело: побудовано за даними [21].

Серед великих благодійних організацій варто відзначити Міжнародний благодійний фонд "Місії самарян в Україні". Фонд представляє вразливим групам населення матеріальну та моральну підтримку, щоб полегшити їхні труднощі та сприяти покращенню їхнього життя. Заснований у 1993 році Доном Міллером, пастором на пенсії та адміністратором семінарії, фонд розпочав свою діяльність як гуманітарна програма, спрямована на допомогу бідним, слабким і маргіналізованим громадянам у сільських районах Житомирської області.

Міжнародний благодійний фонд "Місії самарян в Україні" визнається успішним завдяки кільком ключовим чинникам. По-перше, його глибокий соціальний вплив побудований на наданні реальної допомоги та розвитку громад. Фонд зосереджується на проблемах бідних та маргіналізованих громадян, що дозволяє йому досягати значного соціального впливу.

Другим ключовим фактором є висока прозорість та відкритість щодо фінансового управління. Донори та партнери можуть відстежувати використання коштів для конкретних проєктів, що встановлює важливий стандарт довіри. Ефективне управління ресурсами є третім аспектом успіху фонду, дозволяючи максимізувати вплив діяльності. Спроможність

розподіляти кошти та ресурси ефективно допомагає досягати конкретних цілей. Підтвердженням ефективності діяльності фонду може слугувати його основні економічні показники діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

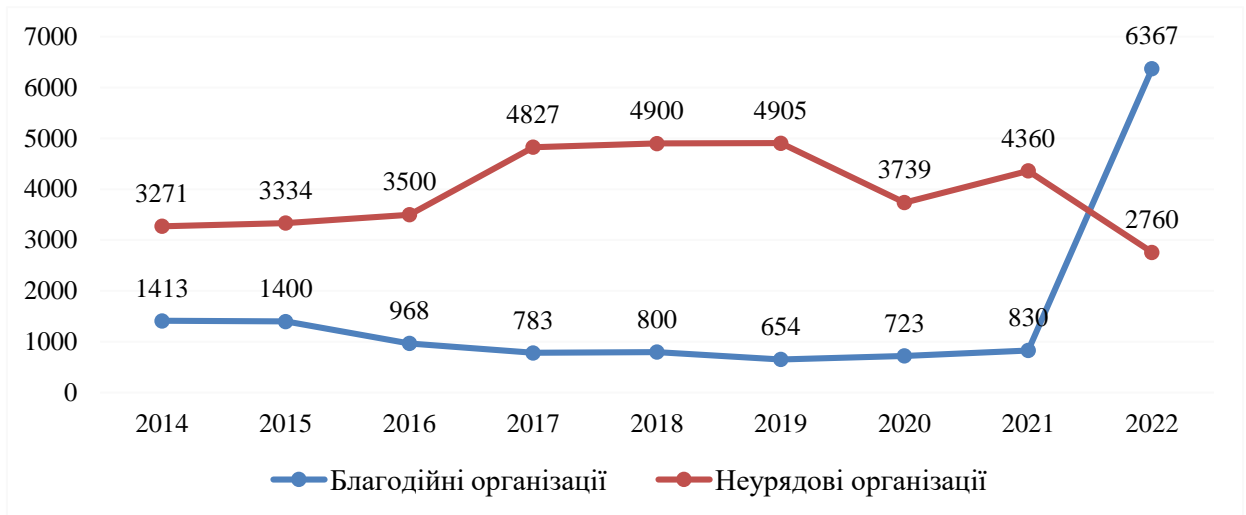
**Фінансові показники міжнародного благодійного фонду  
"Місії самарян в Україні"**

Показники	Роки:			2022 р. у % до 2021 р.
	2020	2021	2022	
Кількість персоналу, осіб	6	6	6	-
Дохід, тис. грн	1590	1588	1783	12,2%
Активи, тис. грн	3991	4033	4234	4,9%
Незавершені капітальні інвестиції тис. грн	1540	1573	2422	53,9%

Джерело: побудовано за даними [28].

Філософія фонду ґрунтується на ідеї глобальної відповідальності та соціальної справедливості. Протягом багатьох років фонд активно розширював свою діяльність, співпрацюючи з партнерами, місцевими урядовими структурами, та іншими благодійними організаціями. Фінансова прозорість, відкритість до співпраці та акцент на результативність роблять "Місії самарян" прикладом успішного благодійного фонду, який систематично впливає на поліпшення якості життя у тих регіонах, де він працює.

Важливо зазначити, що з початком повномасштабної війни України з РФ кількість благодійних організацій різко зросло. Так люди все більше і більше об'єднують свої зусилля заради боротьби з наслідками війни, а також заради підтримки населення, що зазнало моральної, фізичної та матеріальної шкоди (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Кількість нових благодійних організацій, 2014-2022 рр.**

Джерело: побудовано за даними [29].

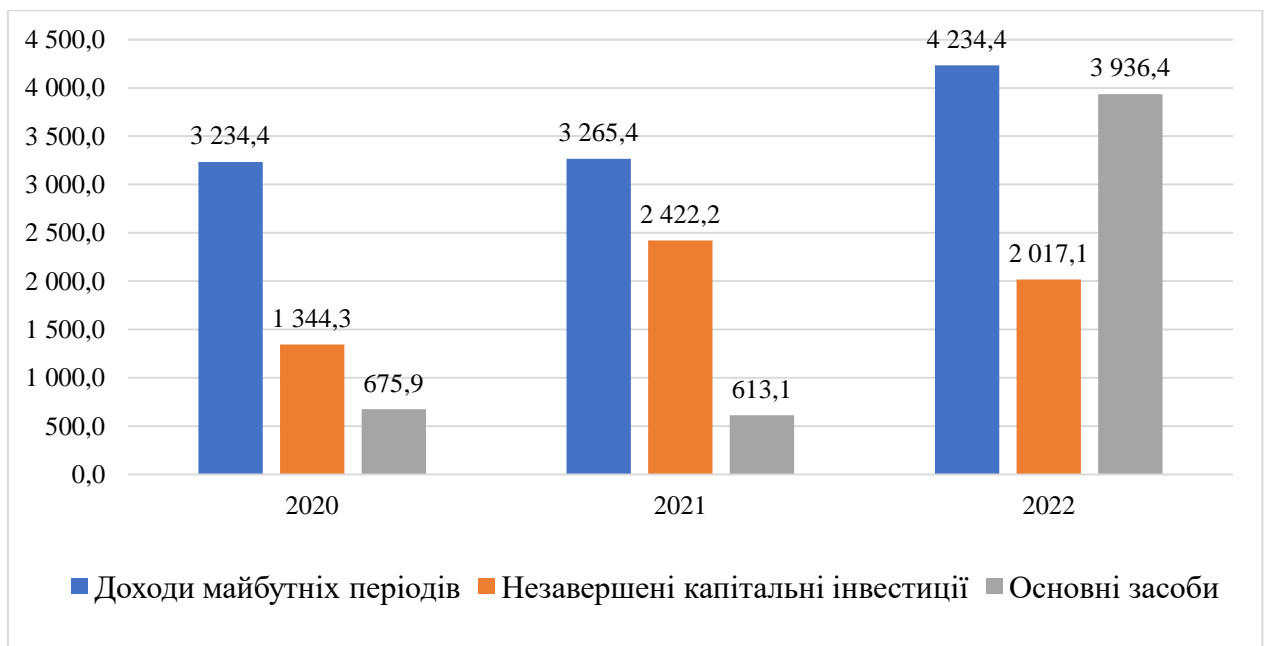
При цьому, більшість благодійних організацій, які були створенні після початку війни одразу диверсифікували свою діяльність та працюють над вирішенням декількох соціальних проблем. Звичайно головним питанням для більшості із них залишається підтримка армії та ветеранів, а також допомога переселенцям і жертвам війни, адже попит на допомогу у цих напрямках різко зріс в 2022 році. Не зважаючи на проблеми пов'язані з війною і їх актуальністю, благодійні фонди працюють і над покращенням інших галузей, таких як екологія, освіта, охорона здоров'я, тощо (рис.2.3).



**Рис. 2.3. Основні сфери діяльності благодійних організацій в Україні у 2022 р. (%)**

Джерело: побудовано за даними [17].

Порівнюючи міжнародний благодійний фонд "Місії самарян в Україні" з іншими благодійними організаціями в Україні, можна чітко встановити, що досліджуваний фонд належить до невеликих, регіональних організацій, що займаються вирішенням соціальних проблем на локальному рівні, часто залучаючи невеликі кошти та акумулюючи незначні людські ресурси. При цьому такі організації мають набагато тісніші зв'язки з громадою та місцевим населенням, що робить їх діяльність більш ефективною (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Активність благодійного фонду "Місії самарян в Україні"**

Джерело: побудовано за даними [3].

Враховуючи ряд показників, що характеризують діяльність фонду, можна встановити чітку локалізацію фонду. Окрім того, важливо звернути увагу на кількість працівників, що становить лише шість осіб, що не дозволяє розширювати діяльність фонду та реалізовувати більш глобальні проєкти. Проте висока дохідність та постійний позитивний тренд вказує на перспективність розвитку благодійної організації.



### РОЗДІЛ 3.

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Діяльність благодійних організацій у поствоєнний період має ряд особливостей, які відрізняють її від діяльності в мирний час. Ці особливості пов'язані з масштабами та характером потреб постраждалих людей, а також з обмеженими ресурсами благодійних організацій.

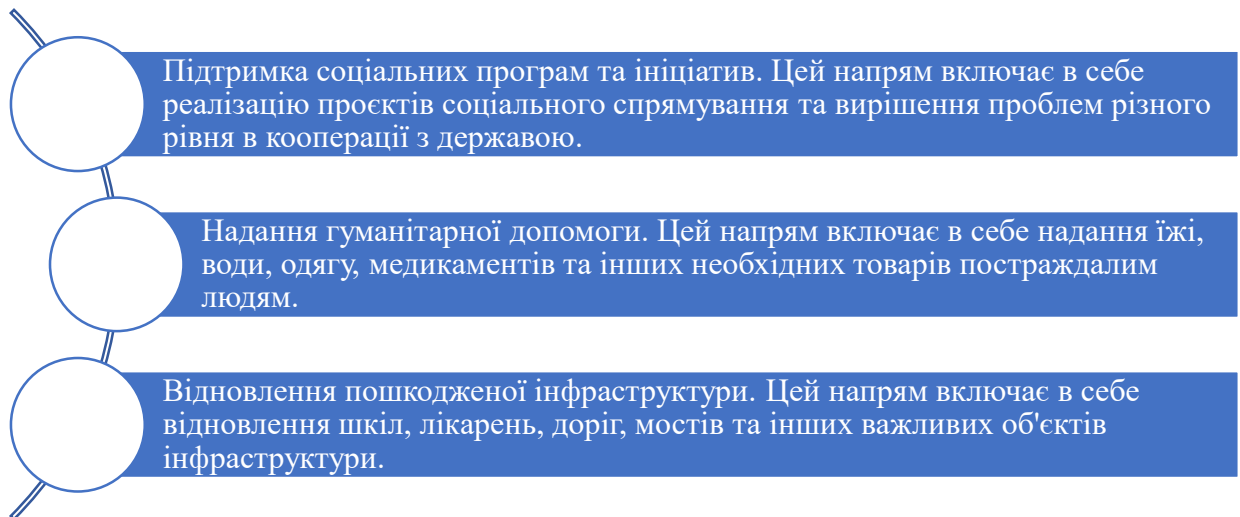
До основних особливостей діяльності благодійних організацій у поствоєнний період відносяться:

- у людей виникає набагато ширший спектр потреб, які необхідно задовольнити. До них, зокрема, відносяться потреби в їжі, воді, житлі, медичній допомозі, психологічній підтримці, освіті та працевлаштуванні;

- однією із ключових особливостей благодійних організацій буде необхідно швидко реагувати на потреби постраждалих людей. Це пов'язано з тим, що люди потребують допомоги в найкоротші терміни;

- проте благодійні організації мають обмежені ресурси, які необхідно розподілити між різними проєктами. Такі умови функціонування вимагають від благодійних організацій ефективного управління ресурсами та пріоритетизації потреб.

На основі цих особливостей можна виділити такі основні напрями діяльності благодійних організацій у поствоєнний період, а саме напрями відновлення інфраструктури, підтримка соціальних програм та ініціатив, надання гуманітарної допомоги. Ці особливості значним чином впливають на методи та напрями діяльності благодійних організацій (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Особливості діяльності благодійних організацій у поствоєнний період.**

Джерело: побудовано на основі [16].

Діяльність благодійних організацій у поствоєнний період відрізняється від їхньої діяльності в мирний час через ряд особливостей. Ці особливості визначаються масштабами та характером потреб постраждалих людей, а також обмеженими ресурсами благодійних організацій. З урахуванням цих особливостей благодійні організації працюють у напрямках відновлення інфраструктури, підтримки соціальних програм та ініціатив, надання гуманітарної допомоги. Важливо забезпечувати координацію та ефективне використання обмежених ресурсів для задоволення потреб постраждалих і покращення їхнього становища в поствоєнний період.

Незважаючи на продовження бойових дій в Україні, процес відновлення країни вже розпочався. Проєкти та ініціативи щодо відновлення реалізуються як мінімум у 27 різних напрямках, і в переважній більшості випадків, організації громадянського суспільства співпрацюють разом з іншими учасниками відновлення.

Наразі в Україні відсутній єдиний загальнонаціональний план відновлення, розроблений урядом, який мав би мати юридичну силу і служити стратегічним документом для інших учасників процесу відновлення.

Відсутність такого плану становить проблему для всіх учасників відновлення, включаючи громади, донорів, громадські організації та інші.

У відсутності загальнонаціонального плану відновлення, "двигуном" процесу відновлення стають громади, оскільки рідко зустрічаються регіональні плани відновлення. Проте громади зіткнулися з багатьма труднощами, такими як несумісне законодавство стосовно створення планів відновлення, відсутність загальнодержавного "фреймворка" для відновлення, фінансові проблеми та відсутність кваліфікованих фахівців (особливо в невеликих громадах). Необхідність виконання законодавчих обов'язків на невеликих громадах, які мають обмежену кількість населення та обмежені фінансові можливості, ще більше посилює це навантаження. Проте, позитивним аспектом є те, що активно розвивається горизонтальна комунікація та співпраця між громадами [12].

Упродовж 2022 року відбулися зміни щодо учасників, які розробляли плани відновлення та керували процесом відновлення на рівні держави. Зараз Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України разом із Координаційною платформою донорів є ключовими учасниками у відновленні. Однак, деякі експерти та журналісти виражають обурення щодо структури управління процесом відновлення, яка може призвести до зосередження зусиль лише на фізичній відбудові, ігноруючи розвиток регіональної політики. Це може призвести до централізації відновлення, зниження значущості децентралізації та сповільнення розвитку регіональної політики. Також виражаються обурення стосовно ризиків суто інфраструктурної відбудови, яка не враховує специфічні потреби різних регіонів, наявність попередніх планів розвитку областей і громад. Існує можливість "обнулення" регіональних програм розвитку та порушення планів для регіонального розвитку, що не сприймається позитивно в учасників дослідження.

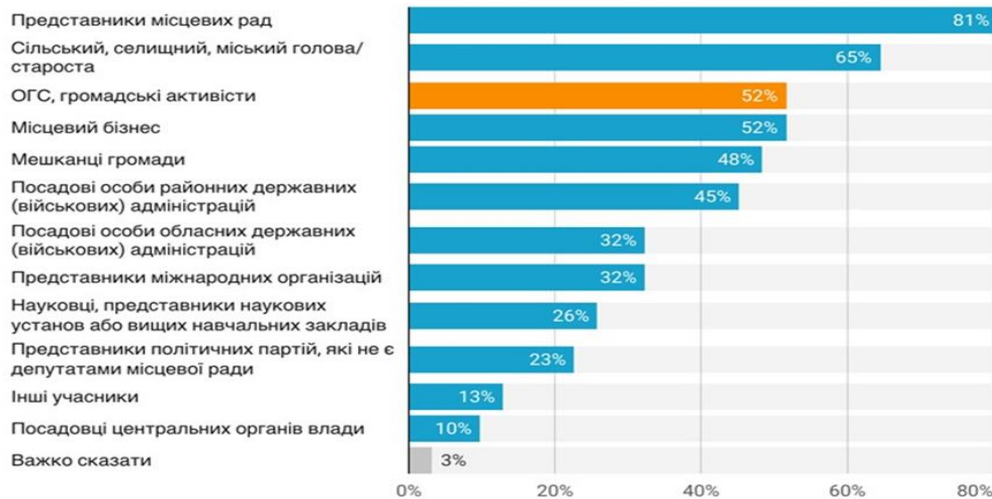
Пріоритети регіональних влад в процесі відновлення включають в себе ремонт і модернізацію енергетичної інфраструктури з децентралізацією,

забезпеченням житла для ВПО (зокрема постійного, що сприяє економічному стимулюванню і підтримці соціальної відповідальності між ВПО та місцевими мешканцями), психологічною реабілітацією населення та запобіганням остаточній міграції людей за кордон. Для місцевого самоврядування актуальні завдання відновлення економічної активності, створення робочих місць, відбудови доріг, мостів та транспортного сполучення, а також відновлення критичної інфраструктури (водопостачання, тепlopостачання, енергетика). У керівників громад є переконання, що фізичне відновлення без активізації економіки та створення робочих місць не зможе залучити людей назад та зберегти їх для громад та країни. Деякі з пріоритетів центральної влади включають в себе енергетику, гуманітарне розмінування, житло, мости, критичну, логістичну та соціальну інфраструктуру.

Представники громадянського суспільства України висловлюють серйозну критику щодо якості підготовки та результативності плану відновлення. Національна рада відновлення, яка була запланована як головна координаційна платформа для учасників відбудови, не виконує цю функцію. Зміст плану відновлення став об'єктом критики як з боку українських громадських організацій, зокрема екологічних, так і західними аналітичними центрами. Fast Recovery план, який був представлений Офісом Президента України влітку 2022 року і спрямований на короткострокову перспективу, мало згадується в загальнодоступних джерелах та відповідях учасників дослідження у 2023 році. Ймовірно, з урахуванням змін кадрового складу в уряді, можна зробити висновок, що цей план не є основною стратегією, яка використовується в процесі відновлення.

В Україні вже існують плани відновлення громад, які були підготовлені з активною участю громадських організацій і за допомогою їхньої технічної та експертної підтримки. Завдяки цьому, на двох основних рівнях, а саме на рівні центральної влади України та місцевого самоврядування, існують значні труднощі у розробці планів відновлення. Всеукраїнської юридично закріпленої та чіткої рамки відновлення поки що немає. На рівні громад

ситуація краща, але це тільки перший крок на довгому шляху, успішність якого залежатиме від координації дій ключових акторів, насамперед центральної влади та донорів. Додатковим завданням для громад є конфлікт у законодавстві, оскільки різні закони передбачають розробку різних документів щодо планів відновлення громад, які юридично не узгоджені між собою.



**Рис. 3.2. Категорії людей залучених у розробці стратегії відбудови громад**

Джерело: побудовано на основі [9].

Українське громадянське суспільство активно бере участь у визначенні масштабів завдань та потреб, які виникли внаслідок війни, і це відбувається через співпрацю різних коаліцій акторів. Ці гравці включають центральні органи влади, такі як Офіс Президента та міністерства, які працюють разом з представниками громадянського суспільства, включаючи KSE Institute. Міжнародні організації, такі як Світовий банк, Європейська комісія та ООН, також грають важливу роль у визначенні потреб та оцінці збитків.

Для визначення масштабів шкоди в різних галузях економіки, діють спеціалізовані міжнародні організації, такі як ті, які вивчають телекомунікаційний сектор або сільське господарство. На рівні громадянського суспільства, окрім KSE Institute, існують проекти, які спеціалізуються на документуванні та оцінці втрат в житловому секторі,

моніторингу шкоди довкіллю, фіксації руйнувань освітньої та медичної інфраструктури.

Багато ініціатив спрямовані на створення ІС-систем і сервісів для відновлення. Вони розробляються як урядом в межах електронної системи відновлення, так і незалежними донорами, громадськими організаціями та місцевими органами влади. Багато з цих проєктів спрямовані на документування руйнувань і нерідко мають схожий функціонал. Це може призвести до дублювання зусиль і, можливо, потребує подальшої експертної верифікації. Однак важливо надати користувачам, таким як представники влади, донори та аналітики, доступ до повного набору даних, а не лише до картографічної інформації [10].

Створення цифрових продуктів і інформаційних систем визнається "серцем" процесу відновлення. Це не лише допоможе ефективно управляти відновленням, але й зробить його більш прозорим для суспільства, донорів і міжнародних партнерів. Один із основних цифрових продуктів, якому приділяється увага, - це DREAM, який є спільним продуктом влади, громадських організацій і міжнародних донорів. Також розробляються інші спеціалізовані цифрові продукти, наприклад, сервіси для компенсації зруйнованого житла [14].

Декілька провідних організацій-координаторів громадянського суспільства реалізують обширні програми для підтримки українських громадських організацій у їхньому внеску в процес відбудови. Ці організації включають в себе ІСАР ЄДНАННЯ, Фонд "Східна Європа" та Міжнародний фонд "Відродження" [5].

Підтримка підприємців та бізнесу найчастіше надається українською владою, глобальними акторами, такими як Європейський союз чи Німеччина, а також великими міжнародними донорами, як от USAID. Більшість програм спрямовані на підтримку дрібного та середнього бізнесу, а також приватних підприємців, зокрема невеликих фермерів. Сільське господарство є основним об'єктом уваги у проєктах, спрямованих на підтримку бізнесу. Проте обсяги

фінансування цих програм можуть здатися недостатньо великими, враховуючи складність завдань та кількість населення в Україні. Загальний бюджет таких програм може коливатися від 1 мільйона до 15,5 мільйонів доларів США [16].

Урядові програми, хоч і більш масштабні, все ще вважаються обмеженими. Наприклад, програма "єРобота" виділила гранти на суму 82 мільйонів доларів США або 3 мільярди гривень протягом першого року свого існування. Втім, масштаби урядових програм можуть бути недостатніми для вирішення всіх проблем [5].

У сфері відбудови та ремонту житла, медичної, освітньої та соціальної інфраструктури держава грає важливу роль, але процеси, які вона ініціює, можуть рухатися повільно. Наприклад, Фонд ліквідації наслідків збройної агресії на квітень 2023 року ще не був повністю активований, і перше виділення коштів відбулося лише 17 травня 2023 року. Окрім держави, міжнародні організації, такі як Європейський інвестиційний банк, ЄБРР, Світовий банк, а також актори, як Європейський Союз, важливі учасники у відбудові.

Громадянське суспільство вже багато років діє в сфері відбудови та ремонту житла та інфраструктури в різних напрямках. Організації громадського сектора та волонтерські ініціативи працюють над фізичним відновленням пошкоджених будівель, розробкою планів нових просторів у населених пунктах, навчанням фахівців, менторством і створенням посібників для учасників відбудови, а також фаховим інженерним супроводом будівельних проєктів. Більшість цих проєктів базуються на добровільній праці та об'єднують навколо себе кваліфікованих фахівців та інших волонтерів, які беруть участь у фізичному відновленні об'єктів, надають будівельні матеріали, розробляють навчальний контент та надають гуманітарну допомогу. У відновленні шкіл важливу роль відіграють українські громадські організації та міжнародні гравці, такі як Європейський Союз та ПРООН [5].

Відбудова критичної інфраструктури є сферою, де головну роль відіграють держава та міжнародні партнери, такі як Японія, Данія та Німеччина. Проте громадські організації також відіграють важливу роль в цьому процесі. Основними учасниками відновлення енергетичного сектору є уряд, приватні компанії та великі міжнародні донори. Громадські організації в цій сфері акцентують увагу на принципах "зеленого відновлення", таких як: підвищення енергоефективності, декарбонізація, використання відновлювальних джерел енергії та децентралізація енергетичної інфраструктури. Деякі громадські організації, які допомагають вирішувати проблеми, пов'язані з обстрілами, забезпечують постачання невеликих джерел енергії для громад, таких як сонячні панелі та генератори.

Громадські організації відіграють важливу роль у наданні експертної підтримки уряду та органам місцевого самоврядування під час процесу відновлення. Наприклад, коаліція громадських організацій RISE бере участь у створенні системи управління відновленням DREAM. Оскільки громади України мають різний масштаб і рівень спроможності, допомога громадських організацій на рівні громади, зокрема у підготовці планів відновлення, вважається надзвичайно цінною.

Розмінування є однією з найбільш важливих сфер відновлення, і без успішного розмінування неможливо продовжувати інші роботи. Держава, розуміючи важливість координації донорів і фінансової допомоги, створила Центр гуманітарного розмінування, якому доручено виконання цієї задачі. Проте деякі учасники дослідження вказують, що ця сфера вже почала піддається корупції. Громадські організації переважно ведуть інформаційні та освітні проекти з мінної безпеки та надають матеріально-технічну допомогу саперним підрозділам.

Адвокація зеленого відновлення практично повністю покладена на плечі громадських організацій. З весни 2022 року громадські організації об'єдналися в коаліції, які звертають увагу суспільства, влади, міжнародних партнерів та донорів на необхідність здійснити відновлення з урахуванням принципів



зеленого розвитку. Громадськість адвокує "зелене відновлення" не лише в Україні, а й на міжнародному рівні, представники української екологічної громадськості спілкуються з керівниками Європейського Парламенту та Європейської Комісії. Громадські організації не лише привертають увагу до цієї проблеми, але й розробляють аналітичні матеріали і відстежують плани відновлення, що розробляються владою, на предмет відповідності "зеленому" підходу. Також громадські організації розробляють "зелені" плани відновлення для конкретних громад на місцевому рівні.

Створення механізмів контролю над витратами коштів та боротьба з корупцією під час процесу відновлення є сферою, де діють ініціативи міжнародних організацій і громадського суспільства. Доступ до даних є необхідною умовою ефективного контролю за витратами коштів держави, і громадські організації, аналітичні центри та дослідники активно адвокують відновлення доступу до відкритих даних, які були втрачені через війну. Громадське суспільство звертає увагу на те, що без цих даних буде важко боротися з корупцією, і посадовці відчуватимуть безкарність у процесі відновлення країни [19].

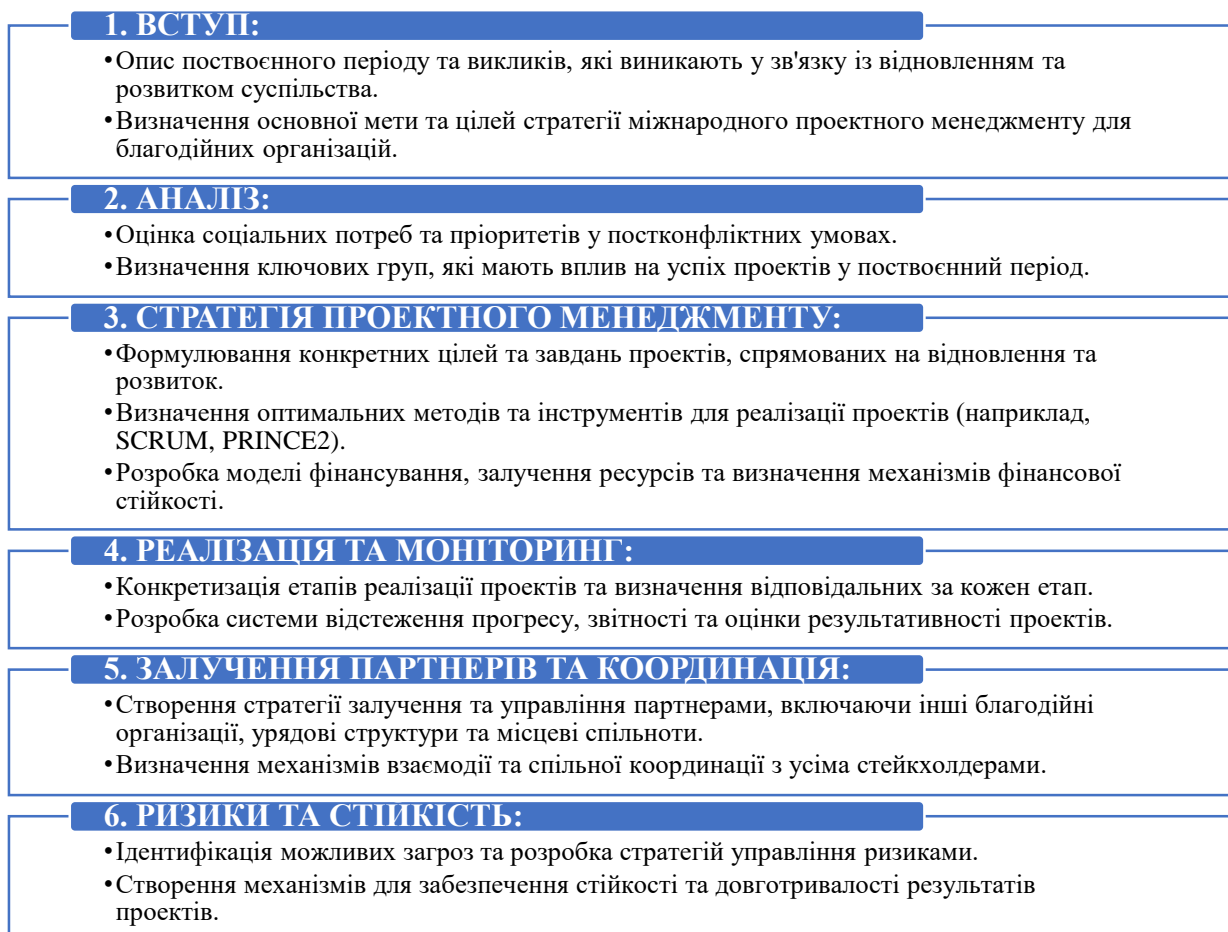
Проекти, спрямовані на залучення мешканців громад до розробки планів відновлення та участі в процесі відновлення, переважно реалізуються представниками громадського суспільства та міжнародними організаціями. Громадські організації та міжнародні організації впроваджують проекти з підвищення соціальної згуртованості.

У сфері міжнародної адвокації на користь України активно беруть участь громадські організації, поряд з представниками влади, спортсменами, діячами культури. Представники українського громадянського суспільства виступають з доповідями в Європейському Парламенті та адвокатують допомогу Україні в Конгресі США та інших міжнародних форумах.

Психологічна підтримка населення та адаптація ветеранів завжди були в центрі уваги громадських організацій, і в 2022-2023 роках ця робота стала ще

інтенсивнішою. Громадські організації створюють успішні коаліції та ефективно співпрацюють з владою в цій сфері.

Кейс-шаблон для стратегії міжнародного проєктного менеджменту в поствоєнний період є структурованою рамкою, яка надає благодійним організаціям конкретний план дій для розробки та впровадження ефективної стратегії. Цей інструмент розроблений для полегшення процесу прийняття стратегічних рішень та управління благодійними проєктами в умовах поствоєнного відновлення та розвитку. Використання кейс-шаблону сприяє раціональному та системному управлінню благодійними проєктами в умовах поствоєнного відновлення, забезпечуючи більш ефективні та успішні ініціативи з розвитку та підтримки громад (рис. 3.3).

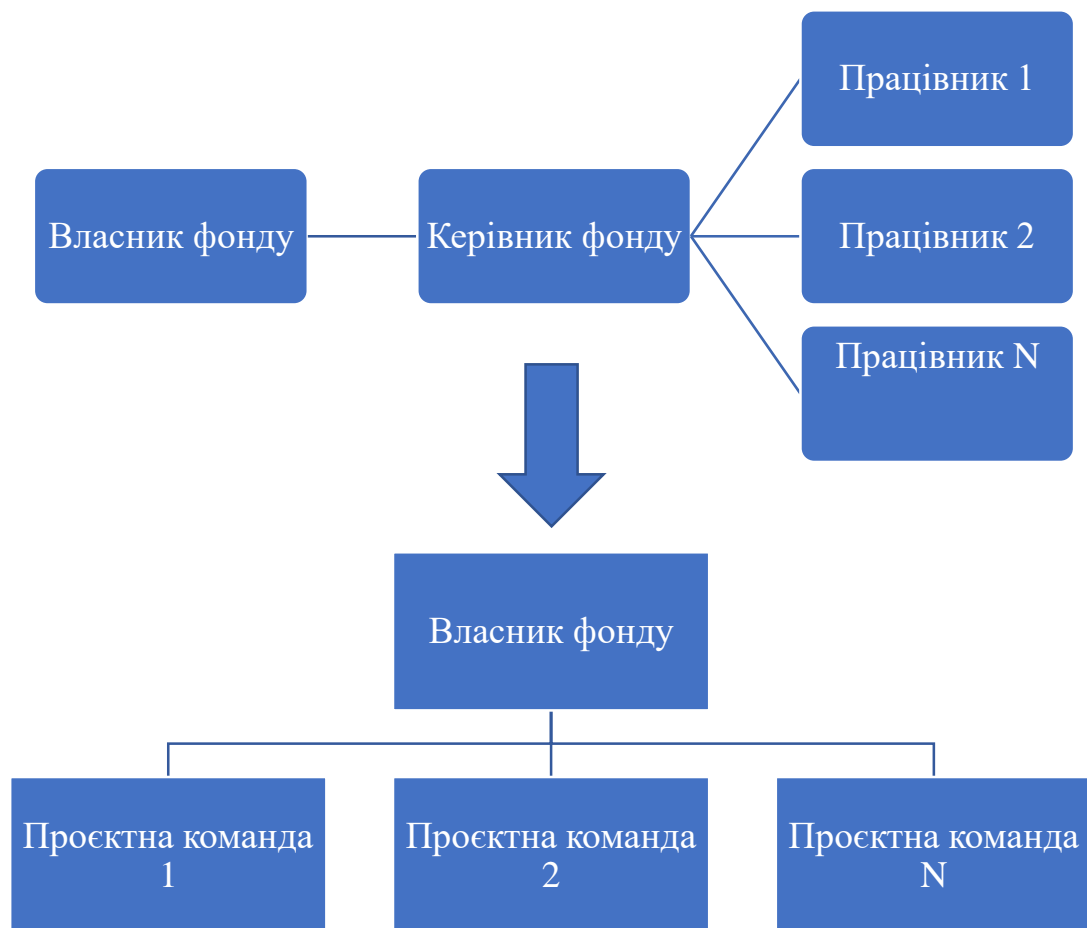


**Рис 3.3. Структура кейс-шаблону для стратегії міжнародного проєктного менеджменту благодійних організацій у поствоєнний період**

Джерело: побудовано на основі[19].

Аналізуючи стратегію проєктного менеджменту благодійної організації "Місії самарян в Україні" варто відзначити декілька недоліків, що серйозно впливають на ефективність ведення діяльності організації, а також сповільнюють її розвиток.

По-перше, недостатня гнучкість, що призводить до зацикленні організації на одному типі діяльності, не дозволяє реалізовувати більш глобальні та масштабні проєкти. Статична система управління в вертикальній ієрархії повинна бути замінена на функціональний командний поділ, що буде дозволяти реалізовувати декілька проєктів одночасно.



**Рис. 3.4. Трансформація системи управління благодійної організації "Місії самарян в Україні"**

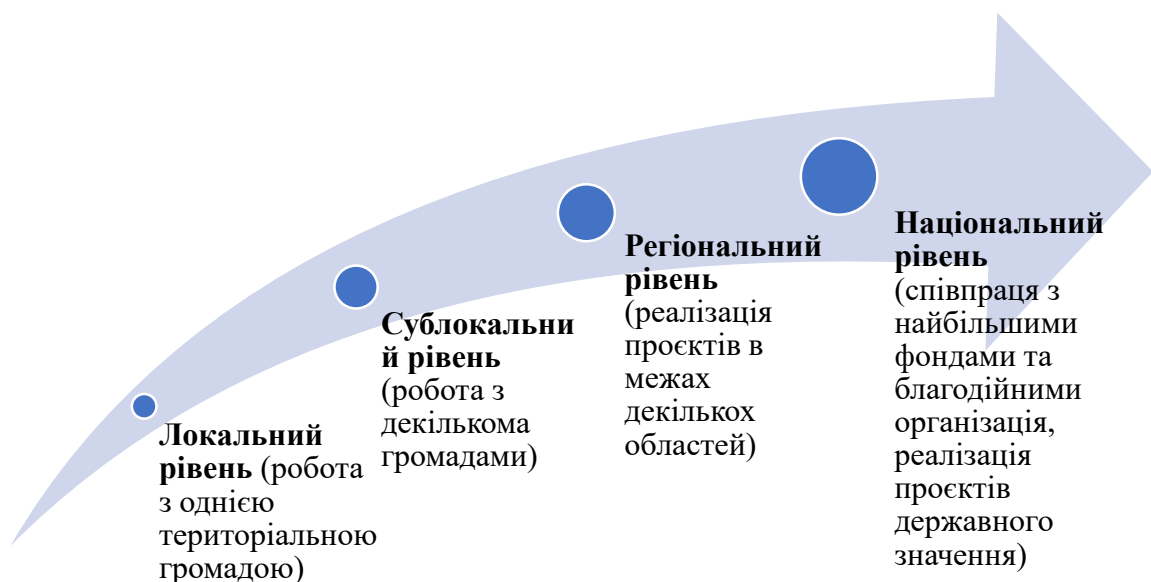
Джерело: складено автором.

Такий вид організації дозволить зменшити витрати на управління, так як кожна команда напряму звітується власнику фонду по проєкту, який

закріплений саме за ними, а також дозволяє концентрувати зусилля працівників на одній конкретній задачі.

По-друге, благодійний фонд значним чином потерпає від недостатньої диверсифікації діяльності. Таким чином, це призводить, до того, що ця організація не бере участі у багатьох видах діяльності, через те, що не має досвіду або запропонований проєкт не є профільним. При тому багато міжнародних або великих національних фондів спеціалізується не лише на одному виду діяльності.

По-третє, проєктний менеджмент благодійної організації базується на співпраці з однією локальною територіальною громадою. Такий вид діяльності дозволяє побудувати тісні зв'язки з людьми, що мешкають на цій території, проте він не дозволяє масштабувати свою діяльність та залучити нові кошти, що є ключовою умовою для збільшення кількості людей, яким надається соціальна допомога. Так, організації потрібно пройти складний шлях від локально до національного рівня (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Напрями трансформації благодійної організації від локального до національного рівня**

Джерело: створено автором.

У поствоєнний період благодійні організації, спрямовані на міжнародний проєктний менеджмент, мають вирішувати складні завдання для забезпечення ефективного відновлення після конфліктів та війни. Стратегія розвитку в цьому контексті є ключовою, і висновки можна сформулювати наступним чином.

Перш за все важливо проводити ретельне стратегічне планування, враховуючи особливості поствоєнного періоду та гуманітарні виклики. Залучення стейкхолдерів, включаючи місцеве населення, владні органи та інші зацікавлені сторони, є обов'язковим елементом успішної стратегії.

Важливим аспектом також є співпраця та партнерство з іншими благодійними організаціями та міжнародними донорами допомагають уникнути дублювання та максимізувати вплив. Важливо враховувати стійкість та навчатися на помилках минулих проєктів та конфліктів.

На додачу, регулярний моніторинг і оцінка результатів проєктів допомагають визначити їхню ефективність та корегувати стратегію, якщо це необхідно. Врахування унікальних викликів та можливостей кожного поствоєнного контексту є ключовим для успішного розвитку проєктного менеджменту.

Загалом, розвиток міжнародного проєктного менеджменту благодійних організацій вимагає гнучкості, стратегічної вдачі та уважності до місцевих реалій. Реалізація цих принципів сприятиме покращенню результативності та позитивному впливу на територіях, які відновлюються після конфлікту чи війни.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Розглянуто важливість теоретичних та методичних аспектів управління міжнародними благодійними проєктами, а також принципів, ризиків та викликів, які пов'язані з такими проєктами, і визначили їх цілі, що включають в себе сприяння сталому розвитку, подоланню соціальних проблем та покращенню якості життя вразливих груп населення. У дослідженні підкреслено вплив міжнародних благодійних проєктів на соціальну відповідальність бізнесу, які відображається в корпоративній громадянській активності та партнерствах між бізнесом та благодійними організаціями, що свідчать про важливість спільної дії громадянського сектору та підприємств для досягнення загальних цілей глобального розвитку.

Досліджено моніторинг та оцінку ефективності менеджменту міжнародних благодійних проєктів у період військової агресії РФ, а саме важливі аспекти обсягів гуманітарної допомоги та системи правового регулювання. Незважаючи на складність нормативного регулювання, було зазначено кроки для забезпечення гуманітарною допомогою після 24.02.2022, що свідчить про активність у розробці відповідних механізмів та правил. У ході дослідження було наведено конкретні приклади успішного менеджменту міжнародних благодійних проєктів у період військової агресії РФ, які підкреслюють важливість ефективного лідерства, співпраці з партнерами та ретельного моніторингу для досягнення позитивного соціального впливу.

Оцінено стратегію розвитку міжнародного проєктного менеджменту благодійних організацій у поствоєнний період. В ході аналізу визначено основні особливості діяльності благодійних організацій у цей складний період, де наголошується на важливості підтримки відбудови громад та суспільства. Визначено, що один із ключових цифрових продуктів, що заслуговує на увагу, це DREAM, який допомагає координувати та моніторитипроєкти відновлення громад з більшою ефективністю. При цьому виділяється роль провідних організацій-координаторів громадянського суспільства, таких як ІСАР ЄДНАННЯ, Фонд "Східна Європа" та Міжнародний фонд "Відродження", які реалізують обширні програми для підтримки українських громадських

організацій у їхньому внеску в процес відбудови. Ці організації відіграють важливу роль у формуванні стратегій та забезпеченні високої якості управління благодійними проєктами в поствоєнний період.

На основі проведеного аналізу слід запропоновано ряд пропозицій, щодо покращення менеджменту міжнародних благодійних проєктів, по-перше, необхідно підвищити рівень стратегічного планування, розробивши більш докладну та адаптивну стратегію для кожного благодійного проєкту з метою врахування змін в умовах та потребах. По-друге, важливо підвищити рівень прозорості та відкритості, надаючи громадськості доступ до інформації про фінансовий стан та результати проєктів з метою збільшення довіри донорів. По-третє, необхідно активно розвивати навички менеджменту проєктів шляхом забезпечення навчання та підвищення кваліфікації персоналу в сфері ефективного управління проєктами. По-четверте, слід сприяти залученню бізнес-партнерів, розробляючи партнерства з бізнес-середовищем для спільного фінансування та реалізації благодійних ініціатив. По-п'яте, слід активно залучати молодь, створюючи програми для їх участі в благодійній діяльності та розвитку нових ідей та ініціатив. По-шосте, запровадження цифрових інструментів може покращити управління та звітування в благодійних організаціях. По-сьоме, важливо підсилити мережі та співпрацю з іншими благодійними організаціями та громадськими об'єднаннями для обміну знаннями та ресурсами. По-восьме, необхідно проводити публічні інформаційні кампанії для популяризації діяльності благодійних організацій через медіа та соціальні мережі для привертання нових донорів та підтримки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біда О. В. Гуманітарна катастрофа чи гуманітарна голка – дві сторони однієї медалі: доступ до гуманітарної допомоги в умовах збройного конфлікту на сході України. Українська Гельсінська спілка з прав людини, 2016. 54 р. – 4 с.
2. Благодійна діяльність та благодійні організації веб-сайт. URL: [https://protocol.ua/ua/pro\\_blagodiynu\\_diyalnist\\_ta\\_blagodiyni\\_organizatsii\\_stattya\\_17/](https://protocol.ua/ua/pro_blagodiynu_diyalnist_ta_blagodiyni_organizatsii_stattya_17/) (дата звернення: 25.10.2023).
3. БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ "МІЖНАРОДНИЙ БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "МІСІЇ САМАРЯН В УКРАЇНІ". Фінансова звітність малого підприємства. 2020. URL: [https://clarity-project.info/edr/26278891/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/26278891/finances?current_year=2020) (дата звернення: 12.12.2023).
4. Гайдлайн по менеджменту гуманітарних проєктів. URL: <https://www.slideshare.net/OksanaGodis1/ss-255659469> (дата звернення: 28.10.2023)
5. Гацко В. А. Проєкти соціальної дії: проблеми реалізації в ОТГ. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 26 с.
6. Гудзь А. С. Класифікація форм і видів благодійної діяльності в Україні. Південноукраїнський правничий часопис. Проблеми трудового права та права соціального забезпечення, 2019. 61-64 с.
7. Данченко О. Б., Занора В. О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
8. Деркач С. М., Ларікова В. О. Механізми надання державою гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану. Національне агентство з питань запобігання корупції: аналітична довідка. Київ, 2022. 75 с.



9. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. URL: [https://ednannia.ua/images/Master\_version\_UKR\_Rebuilding.pdf] (дата звернення 01.11.2023).
10. Дунська А. В. Управління проєктами розвитку міжнародного бізнесу: навч. посіб. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 134 с.
11. Ільницький М. Ю. Фандрайзинг як механізм фінансового менеджменту благодійної організації. Подільський науковий вісник № 1 (17), 2021. 40-46 с.
12. Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки. Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції. Львів, 2023. 350 с.
13. Набоков Р. С. Благодійна імпреза: сутність, функції та організація. Актуальні дискурси мистецтва естради: традиції та європейська інтеграція: матеріали III Всеукр. наук. конф. Київ, 2023. 210-215 с.
14. Огляд гуманітарних потреб. Україна. Лютий 2022. URL: [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Ukraine\\_2022\\_HNO\\_UKR\\_2022-02-11.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Ukraine_2022_HNO_UKR_2022-02-11.pdf).] (дата звернення: 20.10.2023).
15. Організаційно-правові форми та принципи сучасної благодійної діяльності в Україні. URL: <http://veche.kiev.ua/journal/2559/> (дата звернення: 26.10.2023).
16. Поченчук Г. П., Кузьмук І. В. Менеджмент проєктів міжнародної гуманітарної багатоцільової фінансової допомоги. Економіка та суспільство. Вип. 44, 2022. 12-18 с.
17. Попова С. Роль благодійних організацій та громадських об'єднань у наданні допомоги українцям. Проблеми сучасної поліцейстики. Вінниця. 2023. 69-72 с.
18. Руских В.О. Поняття, сутність та види благодійної діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». Вип. 29, 2018. 184–187 с.

19. Савісько М. О. Проєктний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення. Центр соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку, 2023. 2-16 с.

20. Управління ООН з координації гуманітарних справ (ОСНА). Ukraine.URL: <https://fts.unocha.org/appeals/475/summary> (дата звернення: 03.11.2023).

21. Український форум благодійників. Карта благодійності. Хто, кому, де, чим та як допомагає. URL: <https://rating.ufb.org.ua/> (дата звернення: 05.12.2023).

22. Liu G. The Transformation from Traditional Nonprofit Organizations to Social Enterprises: An Institutional Entrepreneurship Perspective. *Journal of Business Ethics*, 2021. 15–32 p.

23. Montgomery P. A systematic review of the barriers to and facilitators of the use of evidence by philanthropists when determining which charities (including health charities or programmes) to fund. *Systematic Reviews Open Access*, 2020. 2-13 p.

24. Shreedhar G., Mourato S. Experimental Evidence on the Impact of Biodiversity Conservation Videos on Charitable Donations. *Ecological Economics* Volume 158, 2019. 180-193 p.

25. Charitable purpose examples. URL: <https://www.acnc.gov.au/tools/templates/charitable-purpose-examples>(дата звернення: 15.10.2023).

26. Foundation vs. Charity vs. Nonprofit. URL: <https://pce.sandiego.edu/foundation-vs-nonprofit-vs-charity/>(дата звернення: 17.10.2023).

27. Global Annual Report 2021. World Vision. 2022. URL: [https://www.wvi.org/sites/default/files/2022-05/WVI%20Global%20Annual%20Report%202021\\_2.pdf](https://www.wvi.org/sites/default/files/2022-05/WVI%20Global%20Annual%20Report%202021_2.pdf). (дата звернення: 06.11.2023).

28. Samaritan ministries in Ukraine. Samaritans have been bringing hope, healing and resources to people in Ukraine for over 25 years. URL: <https://gnnukraine.com/> (дата звернення: 05.12.2023).

29. UKRAINIAN CIVIL SOCIETY UNDER THE WAR. 2023. URL: <https://ednannia.ua/attachments/article/12447/Ukrainian%20civil%20society%20under%20the%20war.pdf>(дата звернення: 13.12.2023).