

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ  
ПРОЕКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Дмитро САЄНКО**

**Науковий керівник,  
к.держ.упр., доцентка**

**Наталя ШПОРТЮК**

**Дніпро – 2025**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** менеджменту і права

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Саснку Дмитру Володимировичу**

Тема роботи: «Удосконалення механізмів управління проектною діяльністю неприбуткової організації»

1. **Науковий керівник:** Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_.
2. **Термін подання здобувачем роботи** – \_\_\_\_\_ 2025 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти у сфері діяльності громадських неприбуткових організацій, внутрішні матеріали та річна звітність Відокремленого підрозділу IRC в Україні (структура управління, показники ресурсного забезпечення, проблеми управління, типові проекти, результати SWOT-аналізу).
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методологічні засади управління проектною діяльністю неприбуткових організацій. 2. Аналіз проектної діяльності відокремленого підрозділу International Rescue Committee в Україні. 3. Напрями удосконалення механізмів управління проектною діяльністю в неприбутковій організації. 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**  
Сучасні підходи та моделі управління проектною діяльністю неприбуткових організацій  
Схема організації управлінської діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні  
Організаційно-структурна модель управління проектною діяльністю організації  
Оцінка рівня зрілості управління проектною діяльністю організації  
Напрями удосконалення організаційних механізмів управління проектами  
Очікувані результати та соціальний ефект проекту  
Прогнозовані рівні показників ефективності реалізації проекту Відокремленого підрозділу IRC в Україні

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2024	
2.	Збір первинного матеріалу	січень-лютий 2025	
3.	Теоретико-методологічні засади управління проектною діяльністю неприбуткових організацій	березень-квітень 2025	
4.	Аналіз проектною діяльністю відокремленого підрозділу International Rescue Committee в Україні	травень-липень 2025	
5.	Напрями удосконалення механізмів управління проектною діяльністю в неприбутковій організації	липень-жовтень 2025	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ім'я, прізвище)

Дмитро САЄНКО

\_\_\_\_\_

Керівник роботи

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ім'я, прізвище)

Наталя ШПОРТЮК

\_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Удосконалення механізмів управління проектною діяльністю неприбуткової організації»**

Кваліфікаційна робота містить: 86 с., 6 рис., 19 табл., 1 додаток, 57 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є проектна діяльність неприбуткових організацій у сфері гуманітарної та соціальної допомоги.

**Предметом дослідження** є соціально-економічні та організаційні механізми управління проектною діяльністю неприбуткової організації.

**Метою кваліфікаційної роботи** теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління проектною діяльністю неприбуткової організації на прикладі Відокремленого підрозділу IRC в Україні.

**Методи дослідження:** аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; системний і структурно-функціональний підходи – для дослідження механізмів управління; порівняльний аналіз – для оцінки управлінських моделей; методи узагальнення та моделювання – для розробки практичних рекомендацій і проектних рішень; проектний та процесний підходи – для аналізу діяльності неприбуткової організації.

У проведено аналіз організаційної структури, системи управління та проектною діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні, оцінено ефективність реалізації основних проектів організації за соціальними та управлінськими критеріями. За результатами дослідження обґрунтовано напрями удосконалення механізмів управління проектною діяльністю, зокрема шляхом впровадження адаптивного проектного підходу, підвищення рівня координації, моніторингу та оцінки результатів. Розроблено проект, актуальний для сучасних умов України, спрямований на підвищення соціальної стійкості постраждалих громад, із визначенням його мети, завдань, цільових груп та очікуваних результатів.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, НЕПРИБУТКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ, ГУМАНІТАРНА ДОПОМОГА, МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ, СОЦІАЛЬНІ ПРОЄКТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## KEYWORDS

PROJECT ACTIVITY, PROJECT MANAGEMENT, NON-PROFIT ORGANIZATION, HUMANITARIAN ASSISTANCE, MANAGEMENT MECHANISMS, SOCIAL PROJECTS, MANAGEMENT EFFICIENCY, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, PROJECT-BASED MANAGEMENT

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	8
1.1. Сутність і роль проєктної діяльності в системі менеджменту неприбуткових організацій	8
1.2. Сучасні підходи та моделі управління проєктами в неприбуткових організаціях	25
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДОКРЕМЛЕНОГО ПІДРОЗДІЛУ INTERNATIONAL RESCUE COMMITTEE В УКРАЇНІ	39
2.1. Оцінка діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні	39
2.2. Аналіз системи управління проєктною діяльністю організації	45
2.3. Оцінка ефективності реалізації проєктів IRC в Україні	54
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В НЕПРИБУТКОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	63
3.1. Вдосконалення механізмів управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні	63
3.2. Розробка проєкту як інструменту вдосконалення управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні	72
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТОК	93

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасні суспільно-економічні умови розвитку України, що характеризуються війною, трансформаційними процесами, соціальною нестабільністю, а також прагненням держави до вступу в Європейський Союз з метою підвищення якості життя населення, зумовлюють необхідність формування та розвитку інститутів громадянського суспільства. Важливу роль у цьому процесі відіграють некомерційні організації та агентства, які виступають життєво важливою ланкою у забезпеченні суспільних інтересів і виконують функцію посередників між державою та громадянським суспільством. Їх діяльність спрямована на створення умов для розвитку громадянських ініціатив та поліпшення якості життя населення.

Некомерційні організації прагнуть досягнення соціальних, благодійних, культурних, освітніх та наукових цілей; захисту прав і законних інтересів громадян; сприяння розвитку фізичної культури та спорту, а також задоволення духовних та інших нематеріальних потреб. За умови реалізації діяльності на проєктній основі некомерційні організації та агентства мають більше можливостей для досягнення поставлених цілей, що формуються відповідно до потреб їхнього середовища. Управління проєктами в межах некомерційних організацій повинно враховувати специфічні характеристики цього процесу, на які насамперед впливає динамічний контекст - як внутрішній, так і зовнішній щодо діяльності таких організацій.

Ступінь наукового опрацювання проблеми управління проєктами є достатньо високим у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, однак переважна частина досліджень зосереджена на бізнес-організаціях або державному секторі. Питання ж удосконалення механізмів управління проєктною діяльністю неприбуткових організацій, особливо в умовах воєнного стану, нестабільного фінансування та гуманітарних криз, залишаються недостатньо дослідженими. Особливої уваги потребує аналіз діяльності міжнародних гуманітарних організацій, які працюють в Україні та реалізують масштабні програми допомоги за рахунок донорських

ресурсів. Однією з таких організацій є Відокремлений підрозділ IRC в Україні, який здійснює системну проектну діяльність у сфері гуманітарної допомоги, соціального захисту, охорони здоров'я та відновлення громад. Досвід цієї організації є репрезентативним для дослідження механізмів управління проектною діяльністю неприбуткових структур в умовах кризового середовища.

**Метою магістерської кваліфікаційної роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління проектною діяльністю неприбуткової організації на прикладі Відокремленого підрозділу IRC в Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити теоретичні засади управління проектною діяльністю неприбуткових організацій;
- розкрити зміст, структуру та класифікацію механізмів управління проектною діяльністю;
- проаналізувати організаційну структуру та систему управління Відокремленого підрозділу IRC в Україні;
- оцінити ефективність реалізації проектів організації за основними напрямками діяльності;
- обґрунтувати напрями удосконалення механізмів управління проектною діяльністю;
- розробити проект, актуальний для сучасних умов розвитку України, та визначити очікувані результати його реалізації.

**Об'єктом дослідження** є проектна діяльність неприбуткових організацій у сфері гуманітарної та соціальної допомоги.

**Предметом дослідження** є соціально-економічні та організаційні механізми управління проектною діяльністю неприбуткової організації.

**Методами дослідження** є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; системний і структурно-функціональний підходи – для дослідження механізмів управління; порівняльний аналіз – для оцінки управлінських моделей; методи узагальнення та моделювання – для розробки практичних рекомендацій і проєктних рішень; проєктний та процесний підходи – для аналізу діяльності неприбуткової організації.

**Наукова новизна отриманих результатів полягає в такому:**

– уточнено зміст і структуру механізмів управління проєктною діяльністю неприбуткових організацій з урахуванням умов воєнного стану та гуманітарної кризи;

– удосконалено підхід до оцінки ефективності проєктної діяльності неприбуткових організацій шляхом поєднання соціальних, організаційних та управлінських критеріїв;

– дістало подальшого розвитку обґрунтування застосування адаптивного проєктного підходу в діяльності міжнародних гуманітарних організацій;

– розроблено практично орієнтований проєкт, спрямований на підвищення соціальної стійкості громад, який інтегрує принципи сталого розвитку та сучасні механізми управління проєктами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій і проєктних рішень у діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні, а також інших неприбуткових організацій, що здійснюють проєктну діяльність у сфері гуманітарної допомоги та соціального розвитку.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі автора у Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації».

Структура роботи зумовлена метою і завданнями дослідження та включає вступ, три розділи, загальні висновки, список використаних джерел і додаток.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

#### **1.1. Сутність і роль проєктної діяльності в системі менеджменту неприбуткових організацій**

Масштабне вторгнення російської федерації призвело до тимчасової окупації близько 20 % території України, що спричинило значні втрати як серед цивільного населення, так і серед військових. Мільйони людей були вимушено переміщені як у межах України, так і за її кордон. Збройна агресія російських військ проти України спричинила руйнування підприємств, соціальної та транспортної інфраструктури, а також житлового фонду.

У цьому контексті діяльність організацій громадянського суспільства (ОГС) набуває вирішального значення для подальшого спротиву Української держави російській агресії та її спроможності подолати руйнівні наслідки війни. Саме тому забезпечення ефективного функціонування некомерційних організацій є надзвичайно важливим завданням.

В Україні некомерційні організації створюються з метою розв'язання питань, пов'язаних із захистом громадянських прав і свобод, «реалізацією суспільних інтересів - економічних, соціальних, екологічних і культурних, участю в політичній, релігійній та рекреаційній діяльності, а також розвитком благодійної та молодіжної політики» [22, с. 87]. У розвинених європейських країнах некомерційний сектор формує 3–9 % валового внутрішнього продукту, забезпечує зайнятість 4,4–14 % робочої сили та залучає втричі більше внутрішніх і зовнішніх інвестицій порівняно з державними та муніципальними соціальними установами.

В Україні спостерігається стале зростання кількості асоціацій і некомерційних організацій, що свідчить про динамічний розвиток громадянського суспільства.

Станом на 1 січня 2022 року кількість некомерційних асоціацій становила 228 204 одиниці, що на 35,27 % більше порівняно з 168 706 одиницями станом на 1 січня 2016 року.

Проведений аналіз стану громадянського суспільства дозволяє виокремити дві основні тенденції.

По-перше, повномасштабна російсько-українська війна суттєво ускладнила діяльність організацій громадянського суспільства. Міжнародні донори призупинили або скоригували фінансування поточних проєктів, були переглянуті пріоритети та напрями діяльності, а окремі представники громадянського суспільства були вимушені переміститися як у межах України, так і за її кордон. Водночас переважна більшість українських організацій громадянського суспільства змогла продовжити свою діяльність навіть в умовах воєнного стану.

По-друге, масштабне військове вторгнення Російської Федерації на територію України зумовило безпрецедентну мобілізацію волонтерських організацій та громадських ініціатив. Слід зазначити, що волонтерський рух має в Україні певну історію розвитку: він активно проявлявся під час Помаранчевої революції та Революції Гідності, після початку російської агресії у 2014 році, а також у період тимчасової окупації Автономної Республіки Крим і частини Донецької та Луганської областей (ОРДЛО) [1, с. 167].

За результатами опитування, проведеного організацією *Pact* у співпраці з Фондом демократії імені Ілька Кучеріва з метою оцінювання рівня обізнаності громадськості щодо діяльності державних установ та неурядових організацій, на запитання «Хто, на вашу думку, має бути основним фінансистом державних установ та неурядових організацій?» 35 % респондентів зазначили, що основним фінансистом має виступати держава. Водночас 21 % опитаних вважали, що ця відповідальність покладається на приватний сектор, а 17 % - на громадян, які належать до цільових груп відповідних організацій, або на членів їхніх родин.

Значно менша частка респондентів пов'язувала фінансування з іноземними громадянами (3 %) та іншими урядами (1 %) [13].

З огляду на обмеженість поточного державного бюджету, який переважно спрямовується на сектор безпеки й оборони, соціальне забезпечення, розвиток людського потенціалу та поступове відновлення економіки, слід зазначити, що фінансові ресурси, про які повідомляли респонденти, у найближчій перспективі не є достатніми для повного покриття запланованих заходів з розвитку громадянського суспільства. За таких умов структура фінансування українських організацій громадянського суспільства потребує посилення підтримки з боку міжнародних донорів, зокрема шляхом реалізації соціальних проєктів.

Такі проєкти забезпечують безперервність діяльності некомерційних організацій, однак їх реалізація має принципово інше значення порівняно з приватним сектором. Основною метою проєктної діяльності є розв'язання соціальних проблем, а не подальший розвиток організації чи збільшення її матеріальних ресурсів. Проєкти, що реалізуються некомерційними організаціями, «спрямовані на задоволення суспільних потреб, а не на отримання фінансового прибутку» [31, с. 212]. Навіть у разі його виникнення отримані кошти не розподіляються між членами організації. Бенефіціарами таких проєктів, як правило, виступають цільові соціальні групи. Окрім штатних працівників, у реалізації проєктів активно залучаються волонтери, які виконують свої функції на безоплатній основі.

Попри те, що організації громадянського суспільства (ОГС) рідко застосовують формалізовані методології управління проєктами, на практиці вони часто інтуїтивно інтегрують окремі елементи таких підходів у свою діяльність. Здебільшого ці підходи ґрунтуються на власному практичному досвіді, а не на результатах спеціалізованого навчання у сфері менеджменту чи проєктного управління.

Проектна діяльність дозволяє некомерційним організаціям досягати задекларованих цілей, однак її реалізація потребує скоординованого управління та постійного залучення фінансових ресурсів. Найвні програми фінансування, як правило, орієнтовані на короткострокові проекти тривалістю близько одного року. У зв'язку з цим організації громадянського суспільства, зацікавлені в безперервності своєї діяльності, змушені систематично шукати нові джерела фінансування [12, с. 80]. Без застосування проектного підходу отримання грантів або фінансової підтримки практично неможливе незалежно від джерела фінансування.

Зацікавленість ОГС у проектній діяльності також зумовлена їхньою співпрацею з органами місцевого самоврядування, що реалізується переважно через конкурси проектних пропозицій та механізми малих грантів. Некомерційні організації подають заявки на отримання фінансування від муніципалітетів для підтримки своєї діяльності, і значна частина з них вже має відповідний досвід. До 2014 року основними отримувачами такої підтримки були організації, що діяли у сферах спорту, туризму, культури, дозвілля, соціальних послуг, соціального забезпечення та охорони здоров'я, тоді як організації освітнього та громадянського спрямування отримували найменшу частку фінансування.

Зі зростанням очікувань щодо результативності проектної діяльності в некомерційних організаціях посилюється увага до зниження операційних витрат, скорочення строків реалізації, дотримання запланованих термінів, підвищення організаційної гнучкості та розвитку безперервного навчання. Це зумовлює зростання потреби в ефективному управлінні проектами, здатному пов'язати діяльність організацій громадянського суспільства з вимірюваними результатами та полегшити координацію різноманітних, інколи автономних, видів діяльності, необхідних для виконання їхньої місії. Водночас слід зазначити, що, попри широке використання підходів дизайн-мислення в управлінні некомерційними організаціями, реалізація проектних завдань супроводжується низкою труднощів, узагальнених у таблиці 1.1.

Аналіз переваг і недоліків управління проектами в діяльності некомерційних організацій свідчить про значний потенціал цього підходу, що робить його практичним і корисним інструментом для таких організацій. Некомерційні та державні організації повинні прагнути до узгодження управління проектами з операційною діяльністю, тобто проекти мають бути інтегровані в систему управління на організаційному рівні.

Управління проектами є широко поширеною управлінською концепцією в діяльності некомерційних організацій у всьому світі [13]. Значна кількість некомерційних організацій реалізує масштабні проекти, сприяючи формуванню та розвитку сильного й стійкого некомерційного сектору в Україні. В умовах прагнення дослідників і керівників проектів до підвищення результативності діяльності особливо важливим є врахування сучасних тенденцій розвитку проектного менеджменту.

**Таблиця 1.1**

**Переваги та недоліки проектного підходу в діяльності неприбуткових організацій**

Переваги	Недоліки
Формування чітких умов для постановки та досягнення цілей	Втрата фокусу на соціальному статусі організації
Орієнтація на ключову мету та результати, очікувані зацікавленими сторонами	Оцінювання результатів проектів замість комплексної оцінки діяльності організації
Доступ до прикладного інструментарію управління організацією	Зростання рівня відповідальності проектних команд
Стимулювання креативності у пошуку нових рішень	Ризик відхилення від реалізації місії організації громадянського суспільства
Підвищення автономності працівників	Зосередження на цілях окремих проектів замість стратегічних цілей організації
Зростання професійного рівня персоналу	Посилення уваги до управлінських та бізнес-процесів на шкоду організаційному розвитку
Підвищення якості надання соціальних послуг	Пасивний підхід до пошуку альтернативних джерел фінансування
Підвищення ефективності та якості реалізації заходів	Необхідність набуття спеціалізованих навичок роботи в проектних командах
Швидше та результативніше вирішення проблем	Додаткове навантаження на працівників

Посилення ролі командної роботи	Підвищений рівень стресу через тиск щодо досягнення конкретних результатів
	Орієнтація на короткострокові результати
	Реалізація діяльності, що не завжди відповідає місії організації

Бушуєва Н.С. та Черниш О.В. класифікують ці тенденції на три групи: тенденції до зниження, довгострокові тенденції та нові (емерджентні) тенденції. Тенденції до зниження охоплюють напрями, які були достатньо опрацьовані або втратили актуальність унаслідок розвитку наукових підходів. Довгострокові тенденції пов'язані з дослідницькими напрями, що зберігають актуальність і мають важливе значення для вирішення сучасних проблем управління проектами. Нові тенденції відображають появу відносно малодосліджених сфер, які, водночас, викликають зростаючий інтерес серед науковців і практиків [6, с. 16].

З позиції опитаних організацій виокремлюються дві ключові сфери довгострокових тенденцій: зрілість управління проектами та зрілість управління портфелем проектів. Попри те, що управління проектами вже застосовується в діяльності некомерційних організацій, управління портфелем проектів залишається відносно новою практикою для більшості з них, особливо в Україні. Водночас такі організації нерідко паралельно реалізують значну кількість програм, проектів та ініціатив [57, с. 253].

Метою управління проектами в організаціях є не лише своєчасне завершення проектів у межах визначеного бюджету та із запланованим рівнем якості, але й створення доданої цінності. Саме з цією метою проекти об'єднуються в портфелі. Цінність, що створюється проектами в некомерційних організаціях, зазвичай має інший зміст, ніж у приватному секторі: вона не обмежується розвитком самої організації чи нарощуванням матеріальних ресурсів, а охоплює задоволення потреб бенефіціарів, часто з орієнтацією на довгостроковий соціальний ефект.

Ефективність впровадження управління портфелем проектів є особливо важливою для некомерційних організацій, оскільки вони конкурують з іншими

суб'єктами за увагу спонсорів і донорів. Частково це зумовлено специфікою місій некомерційних організацій, які передбачають реалізацію різноманітних видів діяльності, що можуть бути забезпечені через проекти з чітко визначеними та вимірюваними результатами. В умовах зростання вимог з боку бенефіціарів, збільшення кількості реалізованих проектів і підвищення очікувань донорів успіх організацій громадянського суспільства значною мірою залежить від рівня їхньої спроможності до управління портфелем проектів [18].

Запровадження управління портфелем проектів є складним викликом для організацій як у концептуальному, так і в операційному вимірах. Воно являє собою безперервний процес прийняття управлінських рішень, спрямований на відбір, пріоритизацію та підтримку найбільш доцільних ініціатив (оптимального набору проектів), а також на реалізацію проектів, що стратегічно узгоджені з цілями організації.

Управління портфелем проектів потребує здатності узгоджувати окремі проекти між собою та зі стратегією організації, планувати й розподіляти обмежені ресурси між кількома завданнями, забезпечувати накопичення та обмін знаннями, а також формувати середовище, сприятливе для генерування нових ідей та ініціатив. Для некомерційних організацій, що одночасно реалізують декілька проектів, надзвичайно важливими є узгодження проектної діяльності з місією організації, створення механізмів інтеграції навколо визначених цілей і забезпечення необхідних ресурсів для їх досягнення [8, с. 21]. З цією метою організації громадянського суспільства повинні балансувати свої портфелі проектів, раціонально розподіляючи обмежені ресурси та максимізуючи цінність портфеля й наданих послуг для різних груп зацікавлених сторін.

Складність управління портфелем проектів зумовлюється низкою чинників, особливо в умовах постконфліктної відбудови та інших ситуаціях, що характеризуються динамічним і нестабільним середовищем. За таких умов бізнес-середовище та потреби зацікавлених сторін постійно змінюються, проекти в межах

портфеля перебувають на різних стадіях життєвого циклу, а їх реалізація здійснюється за обмеженого доступу до фінансових, людських та інших ресурсів.

Для організацій громадянського суспільства механізми інтеграції проєктів мають бути тісно узгоджені з місією організації та водночас враховувати очікування зацікавлених сторін щодо прозорості розподілу ресурсів і підзвітності. В ідеалі місія повинна бути сформульована таким чином, щоб її реалізація могла бути досягнута через чітко визначені проєктні цілі [20]. Чітко окреслена місія дозволяє некомерційним організаціям краще усвідомлювати ключові соціальні потреби своїх засновників, бенефіціарів і донорів. У цьому контексті проєктна діяльність здатна впливати на формування організаційних стратегій та сприяти підвищенню рівня професіоналізації управління.

Друга ключова сфера пов'язана зі зрілістю організаційної структури некомерційних організацій [13]. Діяльність у межах цієї сфери має ґрунтуватися на аналізі організаційної зрілості, який забезпечує комплексну діагностику поточного стану управління проєктами в некомерційних організаціях і є необхідною передумовою їх подальшого організаційного вдосконалення. З позиції некомерційної організації важливо, щоб процес удосконалення був узгоджений зі стратегічними цілями та організаційною культурою, а також забезпечував доцільність і результативність реалізації запланованих заходів.

Аналіз зрілості, як правило, здійснюється шляхом формування карти зрілості, яка відображає рівні розвитку окремих процесів управління проєктами та дозволяє ідентифікувати наявні прогалини в оцінюваних сферах. Використання такої карти створює підґрунтя для вдосконалення систем управління проєктами, що в довгостроковій перспективі сприяє підвищенню ефективності реалізації проєктів та оптимізації використання доступних ресурсів. Водночас слід наголосити, що для досягнення вищих рівнів зрілості в управлінні проєктами некомерційні організації мають насамперед підвищити ефективність проєктного управління, розвинути спроможність до управління проєктними ризиками та забезпечити належний рівень

якості проектних команд. На цьому етапі доцільним є оцінювання очікуваних вигод, у тому числі фінансових, від досягнення певного рівня зрілості та їх порівняння з необхідними витратами ресурсів.

Впровадження управлінських рішень і підходів, що раніше застосовувалися в комерційних організаціях, дозволяє некомерційним організаціям ефективніше виконувати свої завдання, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і, відповідно, бенефіціарів, донорів та спонсорів. Моделі зрілості управління проектами набувають дедалі більшого значення та стають предметом активних наукових досліджень у сфері проектного менеджменту некомерційних організацій, що підтверджується аналізом наявних наукових праць [55, с. 253]. Їх використання дозволяє виявити потенційні напрями вдосконалення методів і практик управління, що застосовуються в таких організаціях.

Сталий розвиток проектів є ще однією сферою досліджень, значення якої зростає як серед науковців, так і серед практиків. У вересні 2015 року світові лідери ухвалили документ Організації Об'єднаних Націй «Трансформація нашого світу: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року» та визначили Цілі сталого розвитку (ЦСР). Прийняття цього документа заклало підґрунтя для нової парадигми розвитку, спрямованої на подолання економічної, соціальної та екологічної нерівності у глобальному масштабі [13]. На мікрорівні положення Порядку денного стосуються діяльності окремих організацій, у тому числі некомерційних.

Сталий організаційний розвиток базується на концепції «Потрійного підсумку», яка передбачає рівнозначність трьох взаємопов'язаних складових - Людей, Планети та Прибутку/Процвітання. Відповідно до цієї концепції сталий розвиток розглядається як гармонійне поєднання економічної стабільності, соціальної відповідальності та охорони навколишнього середовища [13]. Проекти, як унікальні інструменти змін, можуть суттєво сприяти досягненню сталого розвитку організацій, що зумовлює зростання інтересу до цієї проблематики в найближчій перспективі.

Сталий менеджмент охоплює планування, моніторинг і контроль реалізації проєктів та пов'язаних із ними допоміжних процесів із урахуванням екологічних, соціальних та економічних аспектів протягом усього життєвого циклу ресурсів, процесів, результатів і впливів проєкту. Його метою є максимізація вигод для зацікавлених сторін шляхом їх активного залучення за умови забезпечення прозорості, справедливості та дотримання етичних принципів [8, с. 22]. Це передбачає застосування більш комплексного підходу до реалізації проєктів і врахування таких параметрів, як створювана цінність, вигоди, ризики та довгостроковий вплив для різних груп зацікавлених сторін, поряд із традиційними показниками часу, вартості та обсягу.

Дослідження основних тенденцій розвитку громадянського суспільства в Україні засвідчило, що з моменту здобуття незалежності країна досягла нового якісного рівня його становлення. Цей розвиток продовжився і у 2022–2023 роках, незважаючи на складні суспільно-політичні умови. Організації громадянського суспільства (ОГС) суттєво зміцнили свою організаційну стійкість та результативність, продемонструвавши здатність адаптуватися до кризових ситуацій і оперативно реагувати на них. Вони активізували міжсекторальну співпрацю з органами державної влади та приватним сектором, розширили масштаби громадської участі, підвищили якість надання соціальних послуг і сприяли реалізації проєктів соціальних інновацій.

У контексті подальшого розвитку України доцільним видається впровадження проєктного підходу в діяльності некомерційних організацій. Цілі, які реалізуються ОГС, значною мірою корелюють із Цілями сталого розвитку (ЦСР), визначеними у відповідній резолюції Організації Об'єднаних Націй [13]. Зазначені цілі охоплюють подолання бідності та голоду, протидію зміні клімату, зменшення економічної та соціальної нерівності, сприяння сталому споживанню, утвердження миру та справедливості, а також забезпечення сильного, інклюзивного та сталого

економічного зростання. Важливою особливістю ЦСР є їх взаємозалежність, оскільки досягнення однієї цілі сприяє реалізації інших.

З позиції некомерційних організацій застосування методів управління проектами набуває дедалі більшого значення. Виклики сучасного розвитку зумовлюють необхідність для підприємств, установ і некомерційних організацій розробляти та впроваджувати принципи й практики, що забезпечують соціально відповідальний розвиток без негативного впливу на суспільство та навколишнє середовище. Для некомерційних організацій це питання є особливо актуальним у контексті подолання бідності, дискримінації, соціальної ізоляції та обмеженого доступу до освіти, вирішення яких здебільшого здійснюється через реалізацію проєктів.

Зростання інтересу до цієї проблематики в академічному середовищі зумовлене еволюцією управління проектами та посиленням уваги до вигод, отриманих у результаті його застосування. Попри те, що сучасні підходи до управління проектами переважно орієнтовані на комерційні підприємства, їх адаптація до діяльності некомерційних організацій є необхідною та обґрунтованою. З огляду на специфічні характеристики ОГС, тенденції розвитку управління проектами мають бути зорієнтовані на пріоритетність реальних потреб зацікавлених сторін та дотримання принципів сталого управління проектами.

Державні та неурядові організації у своїй сукупності надають управлінські послуги населенню. Приватні організації не можуть функціонувати в суспільстві ізольовано від інших секторів. Недержавний сектор перебуває у тісній взаємодії з такими секторами, як сім'я, територіальна громада та органи місцевого самоврядування.

Кожен із секторів, маючи власні організаційно-функціональні особливості та реалізуючи проєкти, що відрізняються за напрямками і часовими горизонтами, може бути ефективним лише за умови співпраці та партнерства. Залучення представників громадського сектору та бізнесу до взаємодії з органами державної влади й

місцевого самоврядування залишається одним із найбільш актуальних питань теорії та практики публічного управління [31, с. 215]. На сучасному етапі законодавчо не врегульовано процедури нормотворчої діяльності, зокрема початкові етапи - відбір і делегування управлінських повноважень та функцій ініціативним групам.

За умови результативної взаємодії між владою, громадянським сектором і бізнесом стає можливим більш ефективно розв'язання соціальних проблем і забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Приватний сектор як один із ключових компонентів, діяльність якого спрямована на сталий розвиток громади, спеціалізується на виробництві товарів і наданні послуг, що можуть бути точно оцінені та оплачені споживачем у ринкових умовах у конкретний момент часу. Третій сектор, своєю чергою, зосереджується переважно на послугах, які характеризуються трудомісткістю, адресністю, інноваційністю та опорою на участь громадськості.

Саме розвиток останньої характеристики - залучення громадськості - користується зростаючим запитом в українському суспільстві. Рекомендації західних фахівців щодо організації взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування та приватним сектором ґрунтуються на традиційних принципах розподілу впливу різних секторів економіки у процесі надання послуг населенню.

Водночас ініціативи самоорганізації на рівні найбільш соціально вразливих і низькокваліфікованих груп населення в Україні мають обмежений ефект. У зв'язку з цим приватний сектор має використовувати потенціал осіб із вищою освітою та відповідним рівнем професійної підготовки, з урахуванням національної соціально-економічної кон'юнктури [6, с. 17].

Методи залучення громадськості до процесів розроблення й ухвалення управлінських рішень також не набули належного розвитку в Україні. Дотепер залишаються законодавчо неврегульованими процедури нормотворчості, зокрема початкові етапи відбору та делегування управлінських повноважень і функцій ініціативним групам.

Зазначена процедура має включати:

- оцінювання спроможності ініціативної групи виконати поставлене завдання;
- передачу відповідних повноважень, прав, відповідальності та ресурсів;
- здійснення об'єктивного контролю результативності діяльності ініціативної групи;
- повернення делегованих повноважень у разі невиконання поставлених завдань.

Самоорганізована ініціатива населення є важливим інструментом розв'язання нових проблем територіальних громад. Водночас органи влади нині не завжди демонструють достатню гнучкість, оскільки не завжди здатні оперативно реагувати на нові виклики та зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті приватний сектор може перебирати на себе виконання функцій, які традиційно належали до компетенції органів влади, що, своєю чергою, створює конкурентне середовище для органів місцевого самоврядування та сприяє активізації громадських ініціатив.

З іншого боку, самоорганізація населення спрямована на вирішення конкретних, практичних, але водночас гострих і часто нових проблем, виступаючи прихованим резервом, ресурсом і партнером органів місцевого самоврядування. Проте для результативної діяльності громадських організацій необхідні належні інституційні умови. Однією з можливих форм підтримки розвитку самоорганізації населення є навчання ініціативних груп. У процесі такого навчання доцільно здійснювати поглиблений аналіз проблем, над якими працює ініціативна група, а також визначати можливості розширення їхнього контексту до загально-громадських питань [57, с. 254]. Це сприятиме розширенню складу ініціативних груп і переходу від спонтанних дій до системного підходу в управлінні громадськими ініціативами.

Також актуальною є потреба у законодавчому врегулюванні системи заходів, спрямованих на збереження та розвиток потенціалу лідерів приватних організацій. Після виконання визначеної місії такі організації не повинні штучно підтримуватися,

водночас їхні лідери й активісти мають отримати можливість застосовувати набутий досвід у процесі розв'язання подібних соціальних проблем [12, с. 83]. Однією з можливих форм такої підтримки може виступати цільове навчання та подальше працевлаштування зазначених осіб.

Особливе місце в розвитку громадських організацій повинні посідати дослідження перспектив їхнього подальшого функціонування, а також можливостей взаємодії з органами влади та бізнесом. У цьому контексті доцільно виокремити такі напрями діяльності. По-перше, створення системи ліцензованого навчання кадрів приватних організацій на місцевому рівні. Розроблення спеціалізованих освітніх програм дозволить підготувати кваліфікованих фахівців, здатних ефективно реалізовувати соціальні проекти. По-друге, розроблення спеціальних курсів із питань соціального партнерства. Підготовка студентів і викладачів у сфері публічного управління до співпраці з громадським сектором і бізнесом можлива шляхом упровадження відповідних навчальних дисциплін та методичних матеріалів. По-третє, модернізація інфраструктури приватних організацій. Розвиток малих консультативних центрів, незалежних інститутів, центрів підтримки та приватних фондів сприятиме підвищенню інституційної спроможності та ефективності їхньої діяльності.

В Україні зберігається проблема недостатнього рівня довіри між суб'єктами соціального розвитку, а також між органами державної влади та місцевого самоврядування, що ускладнює узгоджені спільні дії у сфері розв'язання соціальних проблем.

З метою подолання зазначених бар'єрів доцільно реалізувати низку заходів. Зокрема, створення сприятливого середовища для співпраці, у межах якого програми навчання та спеціалізовані курси сприятимуть підвищенню рівня взаєморозуміння між різними учасниками соціального розвитку. Важливим є також підвищення обізнаності громадськості шляхом поширення інформації через друковані та електронні видання, що дозволить громадянам краще усвідомлювати соціальні

проблеми та можливості їх вирішення. Крім того, необхідним є формування постійно діючих платформ для діалогу між зацікавленими сторонами з метою обговорення актуальних питань і напрацювання спільних рішень.

Для забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні важливим є впровадження суспільно значущих проєктів у тісній співпраці з громадськістю, спрямованих на розвиток територіальних громад [22, с. 88]. Проєктно-програмні форми організації діяльності в Україні мають значний потенціал, оскільки сприяють вирішенню соціальних проблем та досягненню цілей сталого розвитку.

Водночас чинні проєкти й програми часто характеризуються лінійною структурою, яка не завжди відповідає сучасним викликам і потребам. Для підвищення ефективності впровадження проєктно-програмних підходів у взаємодії громадських організацій та органів влади необхідно переглянути підходи до проєктування, забезпечити гнучкість і адаптивність, урахувати багатосторонній характер взаємодії, а також створити дієві механізми оцінювання та корекції проєктів і програм.

Лише за умови врахування зазначених аспектів громадські організації та органи влади зможуть спільно розробляти й реалізовувати ефективні програми, спрямовані на сталий розвиток територій. Соціальне проєктування є складним і багатофакторним процесом, що потребує комплексного підходу та постійного аналітичного супроводу.

До основних викликів соціального проєктування належать: обмеженість доступної інформації, що ускладнює прийняття оптимальних управлінських рішень; динамічність зовнішнього середовища, у якому умови реалізації проєктів постійно змінюються; високий рівень невизначеності щодо початкових умов і кінцевих результатів; необхідність налагодження ефективних механізмів зворотного зв'язку для адаптації проєктів до змін; циклічний характер проєктування з потребою в повторному аналізі та корекції на різних етапах реалізації; моделювання об'єкта впливу з метою прогнозування очікуваних результатів; раціональне управління

власними та залученими ресурсами; а також забезпечення активної участі всіх зацікавлених сторін і налагодження взаємодії між ними.

Загалом соціальне проєктування вимагає глибокого розуміння проблематики, гнучкості управлінських рішень та відкритості до змін, що дозволяє ефективно реагувати на виклики та досягати визначених цілей.

Отже, урахування та узгодження всіх складових процесу розроблення соціального проєкту справді є визначальним чинником його успішної реалізації. До ключових аспектів, які необхідно враховувати, належать: доцільність чіткого визначення предмета проєктної діяльності; дотримання методологічних принципів проєктування, зокрема відкритості, прозорості, чіткого розмежування компетенцій і відповідальності; налагоджена система комунікацій; а також належна підготовка програми реалізації проєкту. Дотримання зазначених принципів створює підґрунтя для ефективної реалізації соціальних проєктів, спрямованих на вирішення актуальних суспільних проблем.

Окремої уваги потребує виокремлення складових методологічної та процедурної частин програми реалізації проєкту. Методологічна частина, як правило, включає такі структурні елементи: паспорт проєкту; стислу анотацію; обґрунтування проблем і передумов реалізації; визначення замовника, виконавця та споживачів результатів; формулювання суті проєктної ідеї, а також мети й завдань [16, с. 472]. Процедурна частина охоплює план-графік реалізації проєкту, поетапний зміст робіт, очікувані результати та методи їх оцінювання, можливі негативні наслідки й заходи щодо їх мінімізації, бюджет і кошторис, перспективи продовження або тиражування проєкту, а також умови поширення та використання отриманих результатів. Наявність зазначених елементів забезпечує структурованість процесу реалізації соціального проєкту та створює можливості для контролю й об'єктивної оцінки досягнутих результатів.

У межах дослідження доцільно акцентувати увагу на важливості оцінювання соціальної ефективності реалізації проєктів і визначенні ключових питань, що

сприяють такій оцінці. Зокрема, важливим є аналіз проблем території, на вирішення яких був спрямований проєкт; визначення потреб соціальних груп, які були задоволені, та обґрунтування їхньої пріоритетності; оцінка рівня співпраці з партнерами в процесі реалізації; визначення конкретних результатів діяльності та кількості осіб чи організацій, що скористалися результатами проєкту; аналіз механізмів подальшого відтворення результатів і можливостей їх поширення; оцінка перспектив подальшої діяльності після завершення проєкту; а також виявлення труднощів, що виникали під час реалізації, і шляхів їх подолання. Сукупність зазначених питань формує алгоритм, який дозволяє систематизувати й проаналізувати результати соціального проєкту з позицій його соціальної ефективності та впливу на цільову аудиторію.

Для успішної реалізації соціальних проєктів і програм важливим є врахування ресурсів влади та ресурсів громадськості, що також потребує належного аналізу в контексті проведеного дослідження. До ресурсів органів влади доцільно віднести здійснення публічної роботи з громадськістю з метою підвищення інноваційного потенціалу та інвестиційної привабливості територій; реорганізацію структур і функцій виконавчих органів місцевого самоврядування; розроблення механізмів державного соціального замовлення та конкурсних процедур для громадських організацій; упровадження соціальних аукціонів і підтримку проєктів соціального розвитку [8, с. 19].

Можливості громадськості включають проведення презентацій, ярмарків, виставок, фестивалів і конкурсів проєктів; створення кооперативних мереж громадських центрів і організацію публічних дискусій; здійснення досліджень та інвентаризацію накопиченого досвіду з метою підвищення якості життя населення. Ресурси взаємодії влади та громадськості охоплюють нормотворчу ініціативу, персоніфікацію взаємодії, професіоналізацію управління в громадському секторі та розвиток аналітичної діяльності на експериментальній основі. Водночас ресурси взаємодії громадськості, бізнесу та влади передбачають залучення підприємців і

лідерів громадських організацій як експертів до розроблення й реалізації програм, організацію спільних благодійних заходів та обмін практичним досвідом.

Зазначені ресурси не лише сприяють мобілізації необхідних зусиль для реалізації соціальних проєктів, але й забезпечують формування спільної стратегії розвитку та підвищення ефективності діяльності у відповідних сферах. За умови налагодженої співпраці сумарна ефективність, соціальна значущість, якість і оперативність виконання функцій органами публічної влади та представниками третього сектору істотно зростають. Конструктивний діалог у цьому контексті має безпосередній вплив на розвиток територіальних громад, реалізацію стратегічних планів і, як наслідок, на підвищення якості життя населення. Специфічний характер послуг, що надаються приватним сектором, підтверджує його унікальність: навіть не будучи органами самоврядування, такі суб'єкти здатні оперативно й якісно реагувати на найбільш актуальні потреби громади.

Доведено, що ефективним у зазначеному контексті є застосування проєктного менеджменту відповідно до принципів, методів і етапності, викладених у дослідженні. Інтеграція інструментів соціального проєктування у систему взаємодії є ключовою можливістю для налагодження співпраці та залучення потенціалу всіх учасників. На кожному етапі - планування, реалізації та оцінювання ефективності соціальних проєктів - доцільно чітко розподіляти функціональні обов'язки між бізнесом і органами влади. Окрім цього, актуальним залишається впровадження методів залучення громадськості до управлінської діяльності, створення системи ліцензованого навчання та формування платформ для конструктивного діалогу.

## **1.2. Сучасні підходи та моделі управління проєктами в неприбуткових організаціях**

У сучасних умовах зростання ролі проєктного підходу в діяльності неприбуткових організацій особливої актуальності набуває формування та

використання ефективних механізмів управління проектною діяльністю. Саме через систему таких механізмів забезпечується реалізація соціальної місії організації, досягнення поставлених цілей та раціональне використання обмежених ресурсів.

У загальнонауковому розумінні механізм управління трактується як сукупність взаємопов'язаних елементів, інструментів і методів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований управлінський вплив на об'єкт управління з метою досягнення визначених результатів. Відповідно, механізм управління проектною діяльністю доцільно визначати як «системну сукупність принципів, методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного планування, реалізації, контролю та оцінювання проектів у межах заданих часових, ресурсних та організаційних обмежень» [37, с. 521].

Економічна сутність механізмів управління проектною діяльністю в неприбуткових організаціях має виражену специфіку. На відміну від комерційних структур, де основним критерієм ефективності виступає фінансовий результат, у неприбутковому секторі ключовим орієнтиром є створення соціальної цінності та досягнення суспільно значущого ефекту.

Механізми управління проектною діяльністю виконують низку важливих функцій у системі менеджменту неприбуткової організації. По-перше, вони забезпечують узгодження цілей окремих проектів зі стратегічними цілями та місією організації. По-друге, сприяють раціональному розподілу ресурсів, що особливо важливо в умовах фінансових обмежень і донорської залежності. По-третє, дозволяють підвищити рівень прозорості, підзвітності та керованості проектною діяльністю, що є важливим для збереження довіри донорів і партнерів [4, с. 107].

З економічної точки зору механізми управління проектною діяльністю можна розглядати як інструмент оптимізації витрат і мінімізації ризиків. Вони дозволяють своєчасно виявляти відхилення від планових показників, коригувати управлінські рішення та забезпечувати досягнення запланованих результатів із мінімальними

втратами ресурсів. Водночас у неприбуткових організаціях особливого значення набуває баланс між економічною доцільністю та соціальною ефективністю проєктів.

Для систематизації підходів до розуміння економічної сутності механізмів управління проєктною діяльністю доцільно узагальнити їх основні характеристики (табл. 1.2). Узагальнення характеристик свідчить, що економічна сутність механізмів управління проєктною діяльністю в неприбуткових організаціях полягає у забезпеченні максимальної соціальної віддачі від використання обмежених ресурсів за умов підвищених вимог до прозорості та результативності.

**Таблиця 1.2**

**Економічна сутність механізмів управління проєктною діяльністю  
неприбуткових організацій**

Характеристика	Зміст	Прояв у неприбуткових організаціях
Цільова орієнтація	Досягнення визначених результатів	Реалізація соціальної місії
Ресурсна спрямованість	Управління фінансовими, людськими та інформаційними ресурсами	Раціональне використання грантових і донорських коштів
Результативність	Співвідношення витрат і досягнутих результатів	Соціальний ефект і користь для бенефіціарів
Ризик-орієнтованість	Ідентифікація та мінімізація ризиків	Забезпечення стабільності проєктів
Підзвітність	Контроль і звітність	Відповідність вимогам донорів і суспільства

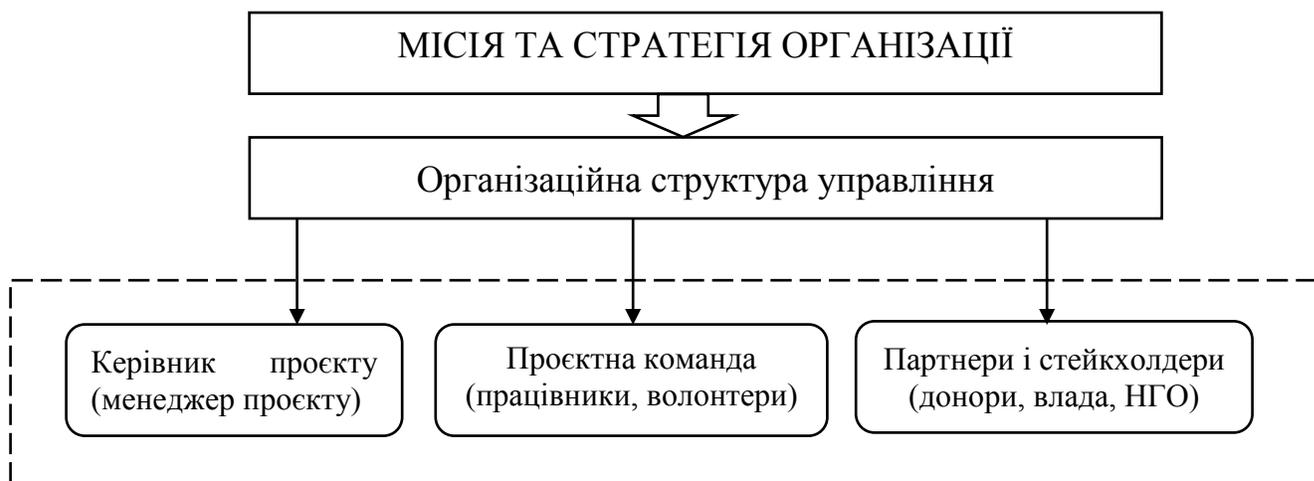
Отже, механізми управління проєктною діяльністю є ключовим елементом системи менеджменту неприбуткової організації, який поєднує економічну доцільність із соціальною спрямованістю. Їх ефективне формування та застосування створює передумови для підвищення результативності проєктів, посилення організаційної спроможності та забезпечення сталого розвитку неприбуткових організацій у складному та динамічному середовищі.

Організаційні механізми управління проєктами є базовим елементом системи менеджменту неприбуткової організації, оскільки саме вони визначають порядок побудови управлінських структур, розподіл повноважень і відповідальності, а також

координацію взаємодії між учасниками проєктів. У контексті неприбуткового сектору ці механізми відіграють особливо важливу роль, адже забезпечують узгодження проєктної діяльності з місією організації та потребами бенефіціарів.

Організаційні механізми управління проєктами можна визначити як сукупність управлінських рішень, структурних елементів і процедур, що регламентують процес формування, функціонування та координації проєктної діяльності в межах організації [18, с. 53]. Вони створюють основу для реалізації проєктів і забезпечують цілісність управлінського впливу на всіх етапах життєвого циклу проєкту.

На відміну від комерційних організацій, у неприбуткових структурах організаційні механізми управління проєктами мають підвищену гнучкість і адаптивність. Це зумовлено необхідністю швидкого реагування на соціальні виклики, зміну умов фінансування, гуманітарні кризи та воєнні загрози. Крім того, до проєктної діяльності часто залучаються не лише штатні працівники, а й волонтери, партнери, представники органів влади та міжнародних організацій, що ускладнює систему управління і потребує чіткої координації. Ключовими складовими організаційних механізмів управління проєктною діяльністю є організаційна структура управління проєктами, система розподілу ролей і відповідальності, механізми координації та інтеграції проєктів у загальну систему менеджменту організації.





**Рис. 1.1. Організаційний механізм управління проєктною діяльністю неприбуткової організації**

Наведена схема демонструє, що організаційні механізми управління проєктною діяльністю формуються навколо місії та стратегії організації й забезпечують взаємодію між ключовими учасниками проєктного процесу.

Важливим елементом організаційних механізмів є організаційна структура управління проєктами, яка може мати різні форми: функціональну, матричну або проєктно-орієнтовану. Для неприбуткових організацій найбільш поширеною є матрична або змішана структура, яка дозволяє поєднувати поточну операційну діяльність із реалізацією окремих проєктів без суттєвого збільшення адміністративних витрат.

Не менш важливою складовою організаційних механізмів є розподіл ролей і відповідальності між учасниками проєкту. Чітке визначення функцій керівника проєкту, членів проєктної команди, координаторів напрямів та партнерів дозволяє «уникнути дублювання повноважень, зменшити конфлікти та підвищити відповідальність за результати діяльності» [40, с. 26]. У неприбуткових організаціях це має особливе значення, оскільки значна частина учасників проєктів може працювати на волонтерських засадах або за строковими контрактами.

Організаційні механізми управління проєктною діяльністю також включають механізми координації, які забезпечують узгодженість дій між різними проєктами, підрозділами та зовнішніми партнерами. Координація є необхідною умовою ефективного використання ресурсів і досягнення синергії між проєктами, особливо в організаціях, що одночасно реалізують кілька соціальних або гуманітарних ініціатив.

Таким чином, організаційні механізми управління проектною діяльністю формують структурну основу проектного менеджменту в неприбуткових організаціях. Вони забезпечують інтеграцію проектів у загальну систему управління, підвищують керованість і прозорість діяльності та створюють передумови для ефективної реалізації соціально значущих проектів навіть у складних і нестабільних умовах.

Економічні та фінансові механізми управління проектною діяльністю є одним із ключових елементів системи менеджменту неприбуткової організації, оскільки вони забезпечують формування, розподіл і контроль використання фінансових ресурсів у процесі реалізації проектів. В умовах неприбуткового сектору ці механізми набувають особливої значущості, адже діяльність таких організацій, як правило, здійснюється за рахунок грантового фінансування, донорських коштів та цільових програм, що супроводжується підвищеними вимогами до прозорості, підзвітності та результативності.

Економічна сутність фінансових механізмів управління проектною діяльністю полягає у забезпеченні досягнення запланованих соціальних результатів за умов обмежених ресурсів шляхом оптимізації витрат, мінімізації фінансових ризиків і підвищення ефективності використання наявних коштів. На відміну від комерційних організацій, де фінансові механізми орієнтовані на максимізацію прибутку, у неприбуткових організаціях вони спрямовані на досягнення максимальної соціальної віддачі від кожної вкладеної гривні.

Важливою складовою економічних і фінансових механізмів є бюджетування проектів, яке передбачає планування доходів і витрат у розрізі окремих заходів, етапів та статей бюджету. Бюджетування дозволяє встановити чіткі фінансові межі реалізації проекту, забезпечити контроль за використанням ресурсів і своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників [2, с. 116]. Для неприбуткових організацій характерним є жорстке дотримання бюджетних обмежень, визначених донорами, що вимагає високого рівня фінансової дисципліни.

Не менш важливим елементом фінансових механізмів є фінансовий контроль та звітність, які забезпечують прозорість проєктної діяльності та підзвітність перед донорами, партнерами й суспільством. Система фінансового контролю охоплює ведення обліку витрат, підготовку фінансових звітів, проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів, а також моніторинг відповідності витрат затвердженому бюджету. Наявність ефективної системи фінансового контролю сприяє підвищенню довіри до організації та створює передумови для залучення додаткового фінансування.

До складу економічних і фінансових механізмів управління проєктною діяльністю також належить оцінювання економічної та соціальної ефективності проєктів. У неприбуткових організаціях така оцінка має комплексний характер і включає аналіз співвідношення витрат і досягнутих результатів, а також визначення соціального ефекту проєкту для цільових груп і громади. Це дозволяє обґрунтовувати доцільність реалізації проєктів, приймати рішення щодо їх продовження або масштабування та підвищувати якість управлінських рішень.

Окремої уваги потребує управління фінансовими ризиками, які можуть виникати в процесі реалізації проєктів у неприбуткових організаціях. До таких ризиків належать затримки фінансування, коливання валютних курсів, зміна донорських вимог, нецільове використання коштів або непередбачені витрати. Застосування механізмів ідентифікації, оцінювання та мінімізації фінансових ризиків дозволяє підвищити стабільність проєктної діяльності та забезпечити досягнення запланованих результатів навіть у нестабільних умовах. Для узагальнення основних економічних і фінансових механізмів управління проєктною діяльністю доцільно подати їх у вигляді систематизованої таблиці (табл. 1.3).

**Таблиця 1.3**

**Економічні та фінансові механізми управління проєктною діяльністю неприбуткових організацій**

Механізм	Зміст	Управлінський ефект
----------	-------	---------------------

Бюджетування проєктів	Планування доходів і витрат за проєктом	Забезпечення фінансової дисципліни
Фінансовий контроль і звітність	Облік, звіти, аудит	Прозорість та підзвітність
Оцінка ефективності	Аналіз витрат і результатів	Раціоналізація використання ресурсів
Управління фінансовими ризиками	Ідентифікація та мінімізація ризиків	Підвищення стабільності проєктів
Управління донорськими коштами	Дотримання вимог донорів	Збереження та розширення фінансування

Наведені механізми свідчать, що економічні та фінансові механізми управління проєктною діяльністю в неприбуткових організаціях спрямовані не лише на контроль витрат, а й на забезпечення соціальної результативності та довгострокової стійкості проєктів.

Отже, економічні та фінансові механізми управління проєктною діяльністю формують основу ресурсного забезпечення неприбуткових організацій та відіграють ключову роль у досягненні їхніх стратегічних і соціальних цілей. Їх ефективне застосування сприяє підвищенню довіри донорів, оптимізації використання ресурсів і забезпеченню сталого розвитку проєктної діяльності в умовах зростаючих соціальних викликів.

Адміністративні та комунікаційні механізми управління проєктною діяльністю відіграють ключову роль у забезпеченні впорядкованості, прозорості та керованості проєктних процесів у неприбуткових організаціях. Саме через ці механізми відбувається нормативне закріплення управлінських процедур, формалізація відповідальності учасників проєктів і налагодження ефективного інформаційного обміну між усіма зацікавленими сторонами [16, с. 473]. Адміністративні механізми охоплюють сукупність внутрішніх нормативних документів, регламентів, процедур і управлінських рішень, що визначають порядок реалізації проєктної діяльності на всіх етапах її життєвого циклу. Для неприбуткових організацій ці механізми мають особливе значення, оскільки забезпечують відповідність проєктів законодавчим вимогам, стандартам донорів і внутрішній політиці організації.

До основних адміністративних механізмів належать положення про управління проектами, внутрішні регламенти, посадові інструкції, процедури затвердження проєктів, системи внутрішнього контролю та звітності. Їх наявність дозволяє зменшити управлінську невизначеність, запобігти зловживанням і забезпечити однаковий підхід до реалізації проєктів у межах організації. Адміністративні механізми забезпечують нормативну впорядкованість проєктної діяльності та створюють умови для ефективного контролю і відповідності вимогам донорів і законодавства.

**Таблиця 1.4**

**Адміністративні механізми управління проєктною діяльністю  
неприбуткових організацій**

Адміністративний механізм	Зміст	Управлінське значення
Внутрішні регламенти	Правила та процедури реалізації проєктів	Стандартизація управлінських процесів
Посадові інструкції	Закріплення ролей і відповідальності	Підвищення відповідальності учасників
Процедури затвердження	Порядок ініціювання та погодження проєктів	Узгодження з місією організації
Система звітності	Регулярна фінансова та програмна звітність	Прозорість і підзвітність
Внутрішній контроль	Моніторинг виконання рішень	Запобігання управлінським ризикам

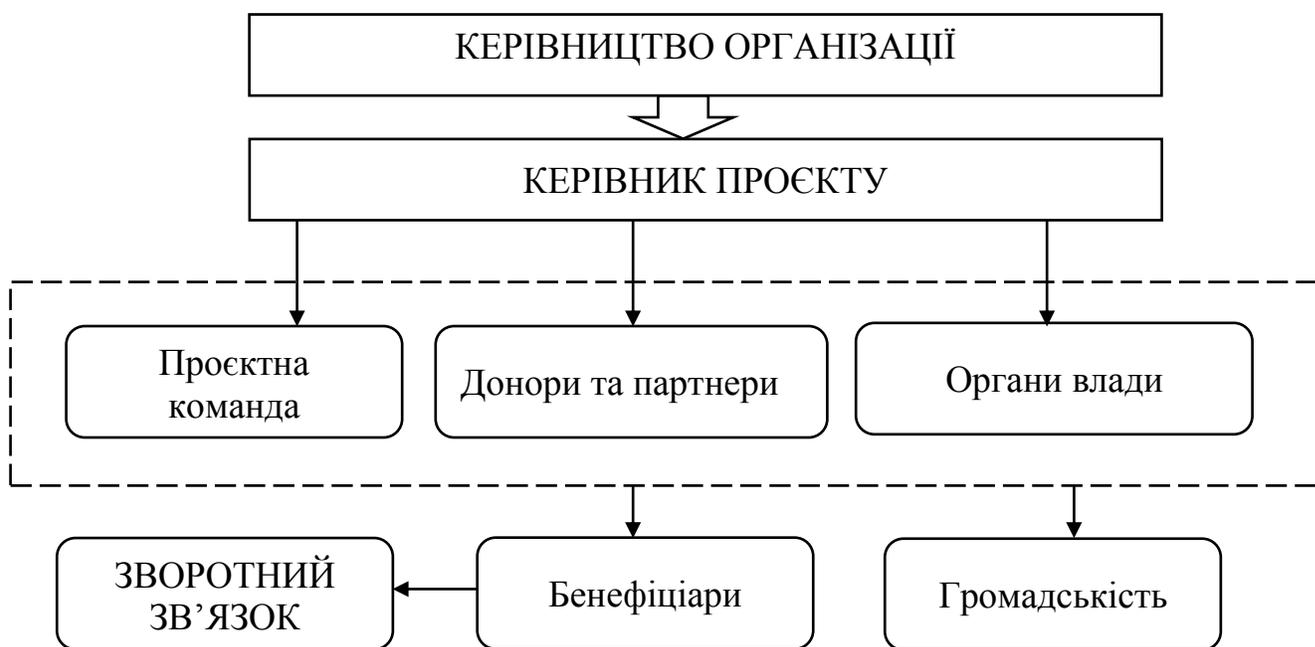
Комунікаційні механізми управління проєктною діяльністю спрямовані на організацію ефективного обміну інформацією між учасниками проєкту, керівництвом організації, донорами, партнерами, органами влади та бенефіціарами. В умовах неприбуткового сектору комунікація є не лише інструментом координації, а й засобом формування довіри та забезпечення зворотного зв'язку з цільовими групами.

Ефективні комунікаційні механізми дозволяють своєчасно передавати інформацію про хід реалізації проєктів, виявляти проблеми, коригувати управлінські рішення та адаптувати проєкти до змін зовнішнього середовища. Вони включають

внутрішні комунікації (взаємодія між працівниками та проєктними командами) і зовнішні комунікації (взаємодія з донорами, партнерами, громадськістю).

Наведена схема відображає багаторівневу систему комунікацій, у межах якої відбувається обмін інформацією між ключовими учасниками проєктної діяльності та забезпечується зворотний зв'язок для коригування управлінських рішень.

Комунікаційні механізми тісно пов'язані з адміністративними, оскільки реалізуються через встановлені процедури звітності, регулярні наради, інформаційні платформи та публічні комунікації. Їх узгоджене застосування сприяє підвищенню ефективності управління проєктами, зменшенню конфліктів і забезпеченню прозорості діяльності неприбуткової організації.



**Рис. 1.2. Комунікаційні механізми управління проєктною діяльністю неприбуткової організації**

Отже, адміністративні та комунікаційні механізми управління проєктною діяльністю забезпечують інституційну та інформаційну основу функціонування

проектного менеджменту в неприбуткових організаціях. Їх ефективне поєднання дозволяє підвищити керованість проєктів, забезпечити підзвітність перед зацікавленими сторонами та сприяти досягненню соціально значущих результатів у складних умовах сучасного середовища [37, с. 521].

Сучасні підходи до управління проектною діяльністю неприбуткових організацій ґрунтуються на інтеграції проєктів у стратегічну систему менеджменту та орієнтації на створення соціальної цінності. Найбільш поширеними серед них є проєктний, програмний та портфельний підходи, які відрізняються масштабом управління, рівнем координації та стратегічною спрямованістю.

Проєктний підхід передбачає управління окремими проєктами як відносно автономними одиницями, що мають чітко визначені цілі, строки та ресурси. Для неприбуткових організацій цей підхід є базовим, оскільки більшість їхньої діяльності реалізується у формі соціальних, гуманітарних або освітніх проєктів. Водночас зосередження виключно на окремих проєктах може призводити до фрагментації діяльності та недостатнього узгодження з довгостроковими цілями організації.

Програмний підхід передбачає об'єднання взаємопов'язаних проєктів у програми, спрямовані на досягнення ширших стратегічних результатів. Застосування програмного управління дозволяє неприбутковим організаціям координувати декілька проєктів у межах одного напрямку діяльності, забезпечувати ефективніший розподіл ресурсів та посилювати соціальний ефект. Цей підхід є особливо актуальним для організацій, що реалізують комплексні гуманітарні або соціальні ініціативи в різних регіонах.

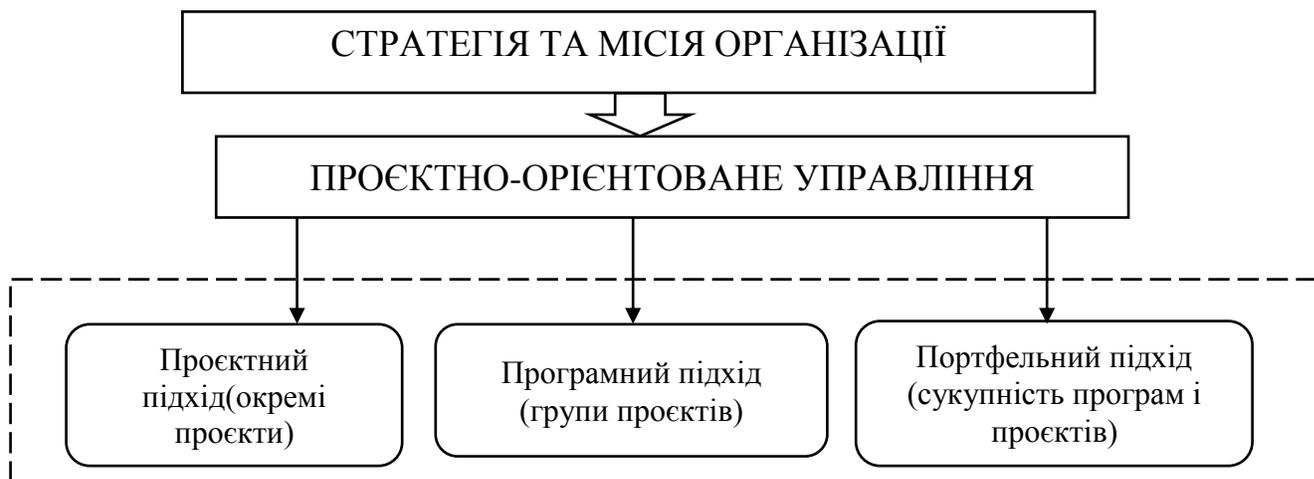
Портфельний підхід до управління проектною діяльністю передбачає управління сукупністю проєктів і програм як єдиним портфелем, який формується з урахуванням стратегічних пріоритетів організації, наявних ресурсів і очікуваних результатів [3, с. 437]. Для неприбуткових організацій портфельне управління дозволяє здійснювати обґрунтований відбір проєктів, забезпечувати баланс між

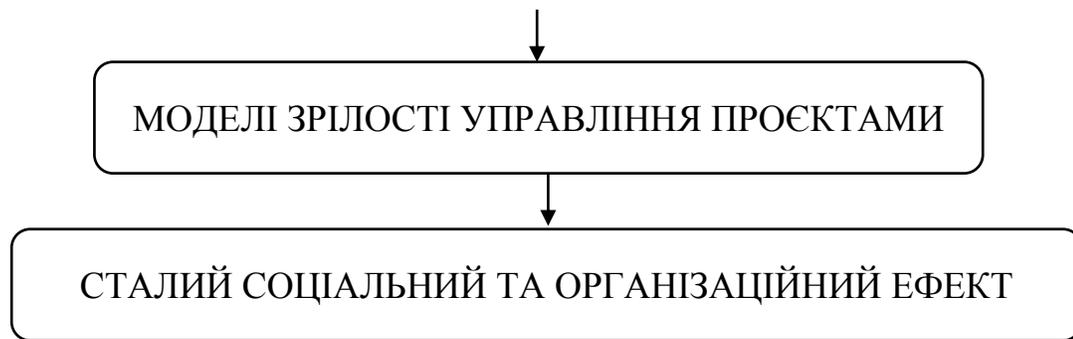
різними напрямками діяльності та підвищувати загальну результативність організації. Разом із тим, цей підхід вимагає більш високого рівня управлінської зрілості та розвинених механізмів координації.

Окремого значення у сучасних умовах набувають моделі зрілості управління проектною діяльністю, які дозволяють оцінити рівень розвитку проектного менеджменту в організації та визначити напрями його вдосконалення. Такі моделі ґрунтуються на поетапному розвитку управлінських практик – від неформалізованого управління окремими проектами до інтегрованого управління портфелем проектів на стратегічному рівні. Для неприбуткових організацій застосування моделей зрілості сприяє професіоналізації управління, підвищенню ефективності використання ресурсів і зміцненню довіри донорів.

Важливим сучасним напрямом розвитку проектного менеджменту в неприбутковому секторі є орієнтація на принципи сталого управління проектами, що передбачає врахування соціальних, економічних та інституційних наслідків реалізації проектів у довгостроковій перспективі. У цьому контексті проекти розглядаються не лише як інструмент вирішення поточних проблем, а як засіб досягнення стратегічних цілей сталого розвитку та підвищення якості життя населення.

Для узагальнення сучасних підходів і моделей управління проектною діяльністю в неприбуткових організаціях доцільно подати їх у вигляді схеми, яка може бути використана під час презентації результатів магістерської роботи.





**Рис. 1.3. Сучасні підходи та моделі управління проектною діяльністю неприбуткових організацій**

Схема ілюструє ключові підходи до управління проектною діяльністю в неприбуткових організаціях – від управління окремими проектами до стратегічно орієнтованого портфельного управління, що базується на моделях зрілості та принципах сталого розвитку.

Отже, сучасні підходи та моделі управління проектною діяльністю неприбуткових організацій характеризуються переходом від фрагментарного управління окремими проектами до інтегрованого управління програмами та портфелями проектів, орієнтованого на стратегічні цілі та сталий соціальний ефект. Застосування проектного, програмного і портфельного підходів у поєднанні з моделями зрілості створює передумови для підвищення результативності діяльності неприбуткових організацій, професіоналізації менеджменту та ефективної взаємодії з донорами і партнерами. Отримані теоретичні положення слугують методологічною основою для подальшого аналізу практики управління проектною діяльністю Відокремленого підрозділу International Rescue Committee в Україні, що буде здійснено в наступному розділі дослідження.

## **Висновки до розділу 1**

1. Досліджено теоретико-методологічні засади управління проєктною діяльністю неприбуткових організацій у сучасних умовах соціально-економічних трансформацій. У результаті проведеного дослідження систематизовано наукові підходи до розуміння сутності проєктної діяльності як ключового інструменту реалізації місії неприбуткових організацій та досягнення ними соціально значущих результатів. Обґрунтовано, що проєктна діяльність посідає центральне місце в системі менеджменту неприбуткових організацій, оскільки дозволяє інтегрувати стратегічні цілі організації з конкретними управлінськими рішеннями, спрямованими на вирішення соціальних і гуманітарних проблем. Визначено специфіку проєктної діяльності в неприбутковому секторі, яка полягає в орієнтації на створення соціальної цінності, залежності від донорського фінансування, підвищених вимогах до прозорості та активному залученні стейкхолдерів, зокрема волонтерів і партнерських організацій.

2. Розкрито зміст, структуру та класифікацію механізмів управління проєктною діяльністю неприбуткових організацій. Доведено, що ефективне управління проєктами можливе лише за умови комплексного та узгодженого застосування концептуально-економічних, організаційних, економічних і фінансових, а також адміністративних і комунікаційних механізмів. Встановлено, що зазначені механізми формують цілісну систему управління, яка забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення результативності проєктів, дотримання вимог донорів і досягнення соціального ефекту.

3. Узагальнено сучасні підходи та моделі управління проєктною діяльністю неприбуткових організацій. Визначено, що еволюція проєктного менеджменту в неприбутковому секторі відбувається в напрямі переходу від управління окремими проєктами до програмного та портфельного управління, інтегрованого зі стратегією організації. Особливу увагу приділено моделям зрілості управління проєктами, які виступають інструментом оцінювання рівня розвитку проєктного менеджменту та визначення напрямів його вдосконалення. Обґрунтовано доцільність орієнтації на

принципи сталого управління проектами, що забезпечують довгостроковий соціальний та організаційний ефект.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДОКРЕМЛЕНОГО ПІДРОЗДІЛУ INTERNATIONAL RESCUE COMMITTEE В УКРАЇНІ

### 2.1. Оцінка діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні

Відокремлений підрозділ International Rescue Committee, Inc. в Україні (далі Відокремлений підрозділ IRC в Україні) є структурною ланкою міжнародної гуманітарної організації IRC, що здійснює діяльність у сфері реагування на гуманітарні кризи, збройні конфлікти та наслідки примусових переміщень населення. Організація розпочала системну роботу в Україні з лютого 2022 року у відповідь на повномасштабну військову агресію, зосередивши зусилля на підтримці цивільного населення, яке зазнало безпосереднього впливу війни.

Місія Відокремленого підрозділу IRC в Україні в Україні узгоджується із глобальною концепцією організації «Survive. Recover. Rebuild» та полягає у забезпеченні умов для виживання, відновлення і довгострокової стабілізації життя постраждалих громад. Діяльність підрозділу спрямована не лише на задоволення нагальних потреб, а й на формування стійкості домогосподарств та громад у середньо- й довгостроковій перспективі.

Географія програм охоплює південні, східні та центральні регіони України, зокрема Дніпропетровську, Харківську, Херсонську, Запорізьку, Донецьку, Миколаївську та Одеську області. Особливістю роботи IRC є орієнтація на важкодоступні території, прифронтові громади та населені пункти з обмеженим доступом до базових послуг.

Програмна діяльність підрозділу структурована за кількома ключовими напрямками: фінансова допомога населенню, забезпечення базових потреб, охорона здоров'я, психосоціальна підтримка та захист вразливих груп. Значну роль відіграють програми грошової допомоги, які дозволяють домогосподарствам

самостійно визначати пріоритети витрат, зберігаючи гідність і свободу вибору. Медичний напрям реалізується, зокрема, через мобільні клініки та підтримку місцевих закладів охорони здоров'я.

Організаційна модель IRC в Україні ґрунтується на тісній взаємодії з локальними партнерами, громадськими та благодійними організаціями, що забезпечує контекстну чутливість програм і підвищує їхню ефективність. Управління діяльністю здійснюється відповідно до міжнародних стандартів гуманітарної допомоги, принципів підзвітності, прозорості та орієнтації на потреби отримувачів допомоги.

Фінансово-економічні показники діяльності підрозділу свідчать про суттєве розширення масштабів роботи у 2023–2024 роках, що відображається у зростанні обсягів цільового фінансування, активів та чисельності персоналу. Водночас специфіка гуманітарної діяльності обумовлює відсутність комерційного доходу, а фінансовий результат формується в межах використання донорських ресурсів за цільовим призначенням.

Таким чином, Відокремлений підрозділ IRC в Україні є інституційно зрілою гуманітарною організацією, яка поєднує оперативне реагування на кризові виклики з довгостроковими підходами до відновлення людського потенціалу та соціальної стійкості.

Система управління Відокремленого підрозділу Інтернешнл Реск'ю Ком'юніті Інк в Україні сформована як багаторівнева управлінська модель, що поєднує елементи ієрархічного, процесного та проєктного менеджменту. Такий підхід зумовлений необхідністю одночасного дотримання глобальних стандартів IRC і врахування локальних особливостей функціонування в умовах воєнного стану.

Організаційна структура підрозділу не є жорстко фіксованою та перебуває у постійному розвитку відповідно до зміни масштабів програмної діяльності. Управлінські рівні формуються навколо ключових управлінських функцій, а не

виключно за посадовим принципом, що дозволяє зберігати гнучкість у розподілі завдань і ресурсів.

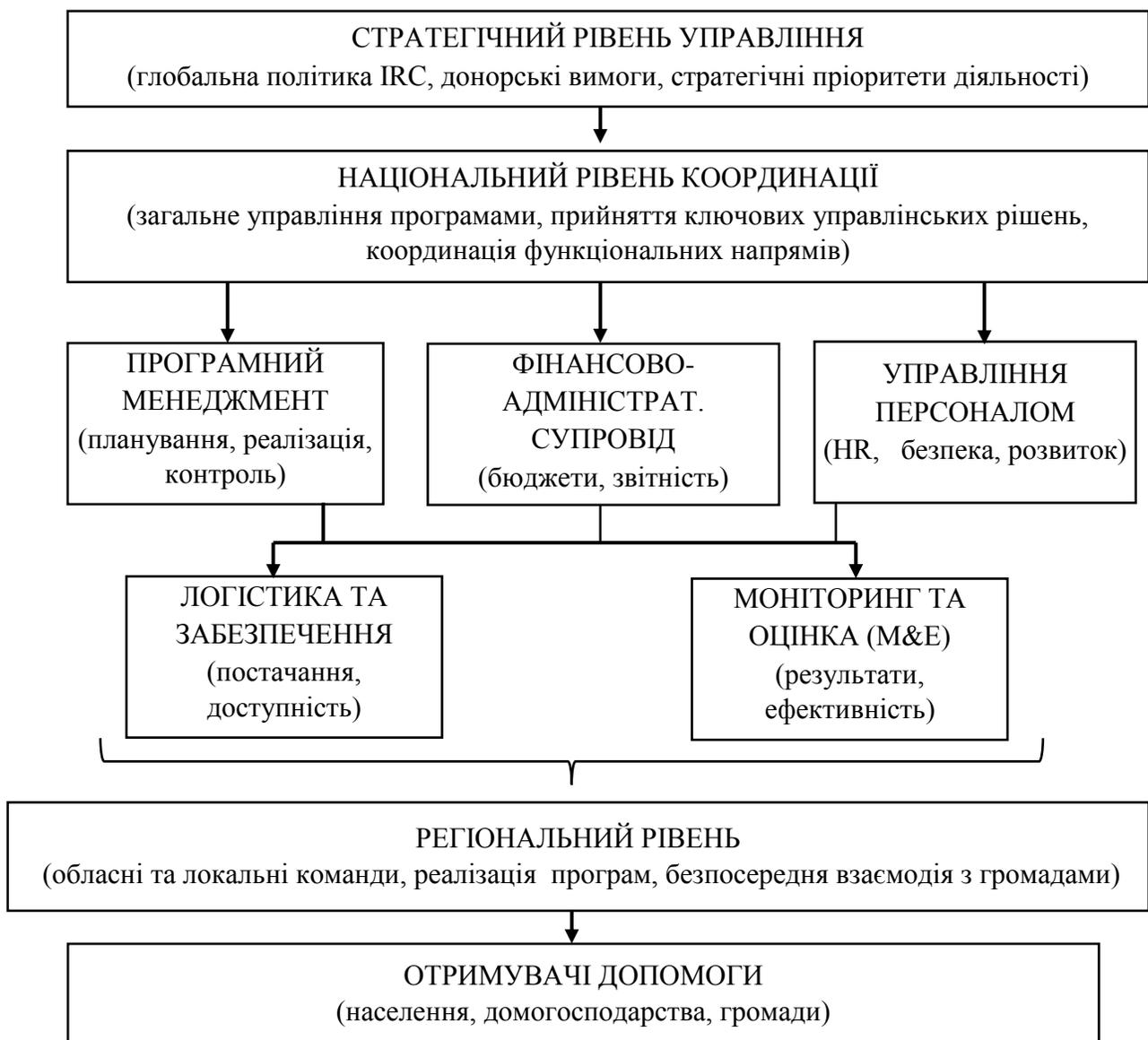
Центральне місце в системі управління займає координація програм, яка забезпечує узгодженість дій між функціональними підрозділами. Фінансовий менеджмент, управління персоналом, логістика та моніторинг результатів інтегровані у єдиний управлінський контур, що знижує ризик фрагментації управління. Водночас реалізація програм на регіональному рівні передбачає значну автономію місцевих команд, що підвищує релевантність управлінських рішень.

Система управління персоналом орієнтована не лише на виконання посадових обов'язків, а й на підтримку професійної стійкості працівників. Умови високого психологічного навантаження зумовлюють необхідність поєднання адміністративного контролю з елементами підтримувального менеджменту, що відрізняє гуманітарну організацію від класичних виробничих або сервісних підприємств.

Інформаційні потоки в межах підрозділу вибудовуються за принципом двостороннього зв'язку: управлінські рішення доводяться до виконавців, а зворотна інформація щодо результатів і проблем інтегрується у процес планування. Такий механізм сприяє підвищенню адаптивності системи управління та зменшенню управлінських розривів між рівнями організації.

Отже, організаційна структура та система управління Відокремленого підрозділу IRC в Україні можуть бути охарактеризовані як динамічні та орієнтовані на управління складними соціальними процесами. Вони створюють підґрунтя для подальшого аналізу ефективності управлінських рішень і доцільності їх удосконалення, що логічно зумовлює наступні підрозділи дослідження.

Для систематизації підходів до управління та координації діяльності гуманітарної організації доцільно узагальнити ключові управлінські рівні й функціональні напрями у вигляді концептуальної моделі, що дозволяє відобразити логіку взаємодії між ними в межах єдиної системи управління.



**Рис. 2.1. Схема організації управлінської діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні**

Схема організації управлінської діяльності ілюструє, що система управління Відокремленого підрозділу Інтернешнл Реск'ю Ком'юніті Інк в Україні побудована за принципом поєднання стратегічного керівництва з операційною автономією

виконавчих ланок. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень на різних рівнях організації без надмірної централізації процесів.

Модель демонструє, що ключову роль у функціонуванні підрозділу відіграє координація між функціональними напрямками, яка забезпечує інтеграцію програмної, фінансової, кадрової та логістичної складових діяльності. Завдяки цьому управління не обмежується вертикальним підпорядкуванням, а набуває системного характеру, де результативність програм залежить від узгодженості дій між структурними елементами.

Відокремлення регіонального рівня як самостійного елемента управлінської системи свідчить про орієнтацію організації на врахування локальних умов реалізації програм. Це створює можливість адаптації управлінських рішень до специфіки окремих громад і підвищує релевантність гуманітарних інтервенцій у кризовому середовищі.

Разом із тим представлена модель дозволяє ідентифікувати потенційні управлінські виклики, пов'язані зі складністю координаційних зв'язків і потребою у постійному інформаційному обміні між рівнями управління. Саме ефективність цих механізмів визначає здатність організації забезпечувати стабільність діяльності, дотримання стандартів та досягнення запланованих соціальних результатів, що зумовлює доцільність подальшого аналізу ефективності управлінських рішень у наступних підрозділах дослідження.

Аналіз динаміки основних показників діяльності організації є важливим елементом оцінки її функціонування в умовах кризового середовища. У таблиці подано ключові ресурсні та фінансові показники діяльності Відокремленого підрозділу Інтернешнл Реск'ю Ком'юніті Інк в Україні за 2022–2024 роки, що дає змогу оцінити масштаби розширення діяльності організації після початку повномасштабної війни та зміну підходів до використання ресурсів у процесі надання гуманітарної допомоги. Дані таблиці 2.1 дозволяють зробити висновок, що після початку повномасштабного вторгнення в Україну діяльність Відокремленого

підрозділу Інтернешнл Реск'ю Ком'юніті Інк в Україні зазнала різкого масштабування. Зростання вартості основних і оборотних засобів свідчить про необхідність швидкого нарощування матеріальних ресурсів для забезпечення гуманітарних операцій у складних безпекових умовах.

Таблиця 2.1

**Динаміка ресурсних і фінансових показників діяльності Відокремленого підрозділу Інтернешнл Реск'ю Ком'юніті Інк в Україні**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 р проти 2022 р	
				абсолютна, +/-	відносна, %
Вартість основних засобів, тис. грн.	3992,00	14290,50	12602,70	8610,70	215,70
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	75948,70	25126,50	95437,00	19488,30	25,66
Кількість співробітників, осіб	40	216	290	250	625,00
Дохід від діяльності організації, тис. грн.	46 925,10	631666,8	953270,7	906345,6	1931,47
Поточні витрати, тис. грн.	46 925,10	633361,6	953342,5	906417,4	1931,63
Фінансовий результат від діяльності, тис. грн.	0,00	-1 694,80	-71,80	-71,8	x

Різне збільшення чисельності персоналу у 2023–2024 роках пов'язане з розширенням програм допомоги внутрішньо переміщеним особам та постраждалому населенню, а також з потребою забезпечення безперервної роботи в різних регіонах країни. Фінансові показники діяльності демонструють значне зростання обсягів надходжень, що відображає посилення міжнародної підтримки України в умовах війни. При цьому відсутність прибутку та наявність незначних збитків є характерною рисою гуманітарної організації та не розглядається як негативний результат. Основним показником ефективності в даному випадку виступає не фінансовий результат, а здатність організації забезпечувати стабільне надання допомоги населенню в умовах тривалої воєнної кризи.

## 2.2. Аналіз системи управління проєктною діяльністю організації

Проєктна діяльність Відокремленого підрозділу IRC в Україні ґрунтується на відповіді на гуманітарну кризу, спровоковану повномасштабним вторгненням Російської Федерації, і спрямована на задоволення критичних потреб цивільного населення, яке постраждало від наслідків війни. Від початку своєї системної роботи у лютому 2022 року підрозділ IRC працює в Україні разом з місцевими партнерами для надання життєво важливої допомоги людям, які зазнали прямих впливів воєнних дій, та сприяння їх виживанню, відновленню та здатності самостійно контролювати своє життя.

У контексті проєктної діяльності підрозділ IRC реалізує комплекс гуманітарних, соціальних та медичних проєктів у кількох ключових напрямках, що відповідають його місії та пріоритетам допомоги. Організація працює в низці областей України – зокрема в Одеській, Миколаївській, Харківській, Сумській, Дніпропетровській, Херсонській, Запорізькій і Донецькій – охоплюючи як великі міські центри, так і важкодоступні сільські громади поблизу лінії фронту.

Основними напрямками проєктної діяльності Відокремленого підрозділу є:

– забезпечення базових потреб та грошова допомога – проєкти, спрямовані на надання домогосподарствам можливості самостійно задовольняти нагальні потреби шляхом грошових виплат та підтримки, що зберігає гідність і свободу вибору отримувачів допомоги;

– охорона здоров'я та психологічна підтримка – діяльність мобільних медичних команд, які надають первинну медичну допомогу, психосоціальну підтримку та сприяють зміцненню репродуктивного здоров'я жінок, особливо в районах із обмеженим доступом до медичної інфраструктури;

– захист вразливих груп населення – програми, що спрямовані на підтримку дітей, жінок, людей з інвалідністю та інших категорій, які найбільше постраждали від конфлікту;

– юридична та соціальна допомога – надання юридичних консультацій тим, хто стикається з труднощами доступу до своїх прав;

– підтримка місцевих закладів охорони здоров'я – забезпечення медикаментами, навчання персоналу та підтримка аптечних запасів для забезпечення безперервного доступу до лікування.

Такі проєкти спрямовані не лише на задоволення поточних гуманітарних потреб, а й на створення передумов для поступового відновлення суспільної стійкості. Це проявляється у забезпеченні доступу до медичного обслуговування в умовах кризи та психосоціальної підтримки, що має як короткостроковий, так і довгостроковий позитивний вплив на цільові групи.

Одним із важливих аспектів проєктної діяльності є орієнтація на комплексний підхід, що включає поєднання безпосередньої допомоги з програмами зміцнення спроможностей місцевих громад та партнерів. Такий підхід передбачає тісну взаємодію з місцевими організаціями, громадськими ініціативами та державними службами для посилення ефективності реалізації проєктів і забезпечення їхньої релевантності до потреб громад.

Загалом проєктна діяльність Відокремленого підрозділу IRC в Україні є багатовимірною і адаптивною, що дозволяє враховувати мінливі умови гуманітарної кризи. Акцент на мобільні медичні служби, захист вразливих груп, грошову допомогу та підтримку місцевих структур свідчить про комплексність підходу, який поєднує негайні дії зі стратегіями довгострокової стійкості громад.

Організаційно-структурні механізми управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні формуються з урахуванням багатопроектного характеру гуманітарної діяльності, географічної розгалуженості програм та необхідності оперативного реагування на змінні умови воєнного середовища. У цьому контексті управління проєктами не є ізольованою функцією, а інтегрується в загальну систему менеджменту організації, поєднуючи стратегічне керівництво, програмну координацію та операційну автономію регіональних команд.

Структура управління проектами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні має матричний характер, що передбачає одночасне підпорядкування проектних команд як програмним керівникам, так і функціональним підрозділам. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між дотриманням глобальних стандартів IRC та адаптацією проектних рішень до локальних потреб конкретних громад. В межах цієї моделі проектна діяльність координується не лише за напрямками допомоги, а й за функціональними блоками, такими як фінанси, логістика, управління персоналом, моніторинг і оцінка.

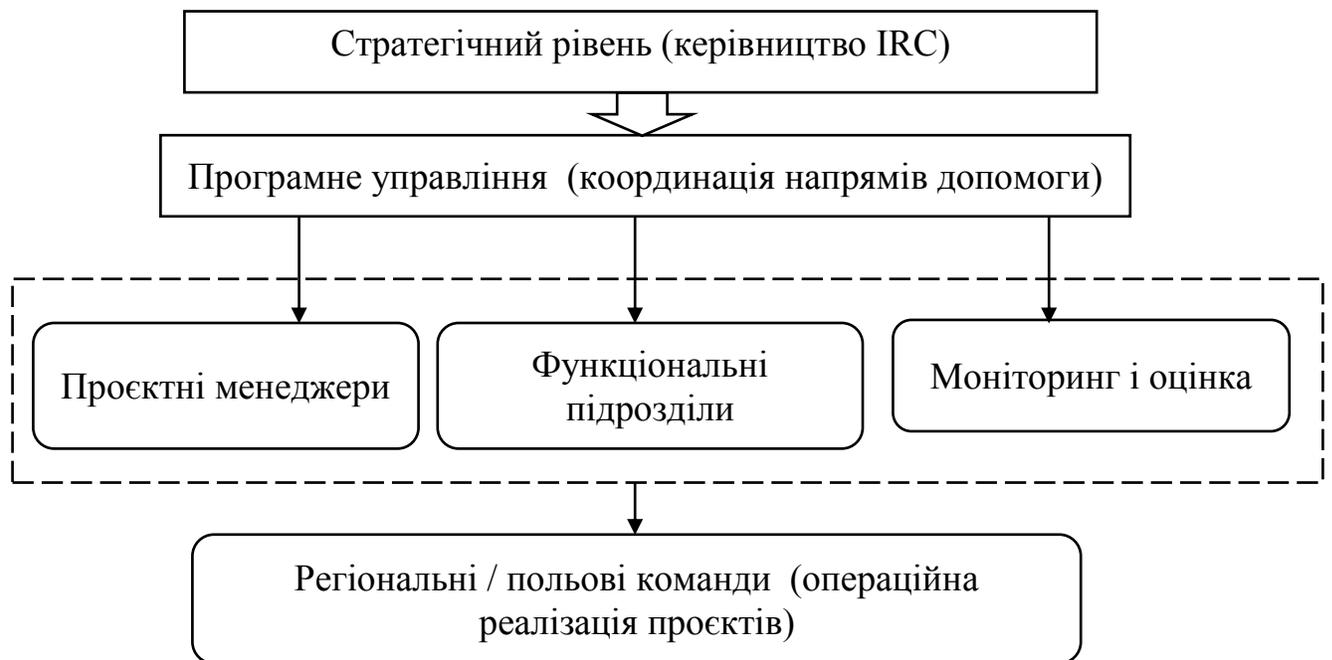
Ключову роль в організаційно-структурних механізмах відіграє рівень програмного управління, який забезпечує узгодженість окремих проектів із загальними цілями гуманітарного реагування. Саме на цьому рівні здійснюється розподіл ресурсів між проектами, встановлюються пріоритети втручання, визначаються показники результативності та координується взаємодія з донорами. Проектні менеджери, у свою чергу, відповідають за реалізацію конкретних проектів, дотримання строків, бюджетів і стандартів якості, а також за щоденне управління проектними командами.

Важливою особливістю організаційної моделі IRC є значна автономія регіонального рівня управління. Регіональні та польові команди наділені повноваженнями приймати оперативні управлінські рішення в межах затверджених проектних рамок, що підвищує гнучкість реалізації програм у кризових умовах. Такий підхід дозволяє швидко коригувати плани проектів залежно від безпекової ситуації, доступності територій та змін у потребах бенефіціарів.

Організаційно-структурні механізми управління проектами також включають чіткий розподіл відповідальності між управлінськими рівнями та проектними ролями. Це знижує ризик дублювання функцій, сприяє підвищенню прозорості управління та полегшує контроль за реалізацією проектів. Водночас наявність міжфункціональних команд створює умови для горизонтальної координації та

обміну інформацією, що є критично важливим для гуманітарних організацій з великою кількістю паралельних проєктів.

Узагальнено організаційно-структурні механізми управління проєктами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні можна представити у вигляді схеми, що відображає взаємозв'язок між стратегічним, програмним і операційним рівнями управління (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Організаційно-структурна модель управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні**

Запропонована схема ілюструє, що організаційно-структурні механізми управління проєктами у Відокремленому підрозділі IRC в Україні ґрунтуються на поєднанні централізованого стратегічного контролю та децентралізованої операційної реалізації. Така модель створює умови для ефективного використання ресурсів, підвищення адаптивності управлінських рішень та забезпечення стабільності проєктної діяльності в умовах тривалої гуманітарної кризи.

Планування та реалізація проєктів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні здійснюються на основі процесного підходу, що передбачає чітку послідовність

управлінських дій, орієнтованих на досягнення визначених соціальних результатів у межах заданих ресурсних, часових і безпекових обмежень. Такий підхід є особливо актуальним для гуманітарних організацій, діяльність яких відбувається в умовах високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Проектний процес у Відокремленому підрозділі IRC в Україні починається з ідентифікації гуманітарних потреб, що базується на результатах оцінки потреб населення, аналізі контексту безпеки, консультаціях із місцевими громадами та партнерами. На цьому етапі визначаються цільові групи, пріоритетні напрями втручання та потенційні ризики реалізації проекту. Такий підхід дозволяє забезпечити релевантність проектних рішень реальним потребам постраждалого населення.

Наступним етапом є планування проекту, яке охоплює формування цілей і завдань, визначення очікуваних результатів, розробку бюджету, календарного плану, а також планів управління ризиками та ресурсами. Планування у Відокремленому підрозділі IRC в Україні має чітко виражену донорську орієнтацію, оскільки кожен проект повинен відповідати вимогам конкретних програм фінансування та стандартам підзвітності. Водночас планування зберігає гнучкість, що дозволяє оперативно коригувати параметри проекту у відповідь на зміну умов реалізації.

Етап реалізації проекту характеризується децентралізованим виконанням запланованих заходів на регіональному рівні за координації програмного управління. Проектні команди відповідають за організацію надання допомоги, взаємодію з бенефіціарами, партнерами та місцевими органами влади, а також за дотримання встановлених стандартів якості та безпеки. Особливістю реалізації проектів IRC є поєднання адміністративного контролю з адаптивним управлінням, що дозволяє реагувати на непередбачувані виклики без порушення загальної логіки проекту.

Важливим елементом процесного підходу є постійний моніторинг і коригування. У ході реалізації проекту здійснюється збір інформації щодо

досягнутих результатів, використання ресурсів і проблем, що виникають. Це дозволяє своєчасно вносити зміни до планів, зменшувати ризики та підвищувати ефективність управлінських рішень. Таким чином, процес реалізації набуває циклічного характеру, що є типовим для сучасного гуманітарного проектного менеджменту.

Завершальним етапом є оцінка результатів і завершення проекту, яка включає аналіз досягнення поставлених цілей, оцінку соціального ефекту та формування звітності для донорів і внутрішніх управлінських потреб. Отримані результати використовуються як база для організаційного навчання та вдосконалення майбутніх проектів, що сприяє підвищенню загальної ефективності проектної діяльності.

Узагальнено процес планування та реалізації проектів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні можна представити у вигляді схеми життєвого циклу проекту (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Процесна модель планування та реалізації проектів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні**

Таким чином, застосування процесного підходу до планування та реалізації проектів у Відокремленому підрозділі IRC в Україні забезпечує системність

управління, підвищує адаптивність проєктної діяльності та створює умови для досягнення стійкого соціального ефекту в умовах тривалої гуманітарної кризи.

Економічні та фінансові механізми управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні мають виражену специфіку, зумовлену неприбутковим характером організації, донорською моделлю фінансування та гуманітарною спрямованістю програм. На відміну від комерційних підприємств, фінансовий менеджмент у межах IRC не орієнтований на отримання прибутку, а спрямований на забезпечення цільового, ефективного та прозорого використання донорських ресурсів.

Основою фінансового забезпечення проєктної діяльності є цільове донорське фінансування, яке надходить у вигляді грантів від міжнародних організацій, урядових агенцій та благодійних фондів. Кожен проєкт має чітко визначені фінансові рамки, що закріплюються в грантових угодах і включають перелік допустимих витрат, строки використання коштів та вимоги до звітності. Це зумовлює високий рівень формалізації фінансових процедур і посилений контроль за дотриманням бюджетної дисципліни.

Планування фінансових ресурсів здійснюється на проєктній основі та є складовою загального процесу планування проєкту. Бюджети формуються з урахуванням очікуваних результатів, масштабів втручання, логістичних витрат, витрат на персонал та адміністративну підтримку. Водночас фінансове планування в IRC передбачає наявність резервів для реагування на непередбачувані обставини, що є критично важливим в умовах воєнного стану.

Важливим елементом економічних механізмів є фінансовий контроль і підзвітність, які реалізуються через внутрішні процедури аудиту, регулярну фінансову звітність та зовнішні перевірки з боку донорів. Така система забезпечує не лише дотримання вимог фінансової дисципліни, а й формує довіру з боку міжнародних партнерів, що безпосередньо впливає на можливість залучення фінансування для нових проєктів.

Економічна ефективність проектної діяльності у Відокремленому підрозділі IRC в Україні оцінюється не через показники прибутковості, а через співвідношення витрачених ресурсів і досягнутого соціального ефекту. Ключовими критеріями виступають охоплення цільових груп, своєчасність надання допомоги, відповідність витрат затвердженим бюджетам та досягнення запланованих результатів. Таким чином, фінансові механізми інтегруються з системами моніторингу та оцінки результатів проектів.

Узагальнення основних економічних і фінансових механізмів управління проектною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні подано в таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2**

**Економічні та фінансові механізми управління проектною діяльністю  
Відокремленого підрозділу IRC в Україні**

Механізм	Зміст та управлінська роль
Донорське фінансування	Забезпечує ресурсну основу проектів; визначає цільовий характер використання коштів і строки реалізації
Проектне бюджетування	Формування детальних бюджетів за проектами з урахуванням цілей, ресурсів і ризиків
Фінансовий контроль	Моніторинг витрат, дотримання бюджетних лімітів, запобігання нецільовому використанню коштів
Фінансова звітність	Регулярна звітність перед донорами та штаб-квартирою IRC щодо використання ресурсів
Внутрішній та зовнішній аудит	Перевірка відповідності фінансових операцій міжнародним стандартам і донорським вимогам
Оцінка економічної ефективності	Аналіз співвідношення витрат і соціального ефекту проектів
Управління фінансовими ризиками	Зменшення впливу валютних, логістичних і операційних ризиків на реалізацію проектів

Економічні та фінансові механізми управління проектною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні забезпечують стабільність функціонування організації, прозорість використання ресурсів і підзвітність перед донорами. Водночас жорстка прив'язаність фінансування до проектних рамок підвищує вимоги до якості управлінських рішень і актуалізує роль адміністративних та

комунікаційних механізмів, що зумовлює необхідність їх детального аналізу в наступному підпункті.

Адміністративні та комунікаційні механізми управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні відіграють ключову роль у забезпеченні узгодженості управлінських рішень, дотриманні міжнародних стандартів гуманітарної діяльності та підтриманні стабільності функціонування організації в умовах кризового середовища. Їх значення зростає в ситуації багаторівневої організаційної структури та значної кількості паралельно реалізованих проєктів.

Адміністративні механізми управління ґрунтуються на системі внутрішніх політик, процедур і регламентів, що визначають порядок планування, реалізації та контролю проєктної діяльності. У Відокремленому підрозділі IRC в Україні вони спрямовані на уніфікацію управлінських процесів, зниження ризиків управлінських помилок та забезпечення відповідності діяльності вимогам донорів і штаб-квартири організації. До таких механізмів належать внутрішні положення щодо управління персоналом, фінансами, закупівлями, безпекою, етикою та підзвітністю.

Особливістю адміністративного управління є поєднання централізованого нормативного контролю з децентралізованим виконанням управлінських функцій на регіональному рівні. Центральний рівень управління формує правила та стандарти, тоді як регіональні команди адаптують їх до конкретних умов реалізації проєктів. Такий підхід дозволяє забезпечити одночасно відповідність міжнародним вимогам і гнучкість управлінських рішень.

Комунікаційні механізми управління проєктною діяльністю забезпечують безперервний обмін інформацією між управлінськими рівнями, функціональними підрозділами та проєктними командами. У Відокремленому підрозділі IRC в Україні комунікація має багатоканальний характер і охоплює як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки. Управлінські рішення доводяться до виконавців через формалізовані канали, водночас зворотний зв'язок щодо ходу реалізації проєктів,

проблем і досягнутих результатів інтегрується у процес планування та коригування діяльності.

### **2.3. Оцінка ефективності реалізації проєктів IRC в Україні**

Моніторинг, оцінка та контроль результатів є невід'ємними складовими системи управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні та виступають ключовими інструментами забезпечення результативності, підзвітності й прозорості гуманітарних програм. В умовах багатопроєктного середовища та донорського фінансування саме ці механізми дозволяють організації не лише відстежувати хід реалізації проєктів, а й оцінювати їх реальний соціальний ефект.

Система моніторингу у Відокремленому підрозділі IRC в Україні орієнтована на безперервне спостереження за виконанням запланованих заходів та досягненням проміжних результатів. Моніторинг здійснюється на всіх етапах життєвого циклу проєкту та включає збір кількісних і якісних даних щодо обсягів наданої допомоги, охоплення цільових груп, дотримання часових і бюджетних параметрів. Отримана інформація використовується для оперативного управління та своєчасного коригування проєктних рішень.

Оцінка результатів проєктної діяльності спрямована на визначення ступеня досягнення поставлених цілей і завдань, а також на аналіз соціального впливу реалізованих проєктів. У гуманітарному контексті IRC особливе значення має оцінка не лише безпосередніх результатів (outputs), а й змін у стані цільових груп (outcomes), таких як покращення доступу до базових послуг, підвищення рівня безпеки або психологічного добробуту. Оцінювання може проводитися як внутрішніми підрозділами організації, так і за участі зовнішніх експертів, що підвищує об'єктивність результатів.

Контроль результатів проєктної діяльності у Відокремленому підрозділі IRC в Україні поєднує адміністративний, фінансовий та програмний контроль. Він спрямований на забезпечення відповідності фактичної діяльності затвердженим проєктним планам, бюджетам і стандартам якості. Особливу роль відіграє контроль

дотримання донорських вимог, оскільки саме він визначає рівень довіри міжнародних партнерів та можливості подальшого фінансування програм.

Важливим елементом системи моніторингу та оцінки є механізми зворотного зв'язку від бенефіціарів, які дозволяють враховувати їхню думку щодо якості та доступності наданої допомоги. Це сприяє підвищенню орієнтації проєктної діяльності на потреби отримувачів допомоги та відповідає принципам гуманітарної підзвітності. Зібрані відгуки інтегруються в управлінські рішення та використовуються для вдосконалення поточних і майбутніх проєктів.

Узагальнення ключових інструментів моніторингу, оцінки та контролю результатів проєктної діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні подано в таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3**

**Інструменти моніторингу, оцінки та контролю проєктної діяльності  
Відокремленого підрозділу IRC в Україні**

Елемент системи	Зміст та управлінське призначення
Поточний моніторинг	Збір даних про виконання заходів, дотримання строків і використання ресурсів
Показники результативності	Визначення кількісних і якісних індикаторів (outputs, outcomes)
Внутрішня оцінка	Аналіз досягнення цілей проєкту та ефективності управлінських рішень
Зовнішня оцінка	Незалежна перевірка результатів і соціального впливу проєктів
Фінансовий контроль	Контроль цільового використання коштів і відповідності бюджету
Зворотний зв'язок бенефіціарів	Оцінка якості допомоги з позиції отримувачів
Звітність донорам	Підтвердження досягнутих результатів і забезпечення прозорості

Таким чином, система моніторингу, оцінки та контролю у Відокремленому підрозділі IRC в Україні забезпечує інтеграцію управлінських, фінансових і соціальних аспектів проєктної діяльності. Її функціонування дозволяє не лише відстежувати хід реалізації проєктів, а й формувати основу для організаційного

навчання, підвищення рівня зрілості управління проектами та обґрунтування подальших управлінських рішень.

Оцінка рівня зрілості управління проектною діяльністю є важливим аналітичним етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити ступінь сформованості управлінських процесів, їх узгодженість зі стратегією організації та здатність забезпечувати стабільні соціальні результати в умовах складного зовнішнього середовища. Для неприбуткових гуманітарних організацій, зокрема Відокремленого підрозділу IRC в Україні, зрілість управління проектами виступає індикатором організаційної спроможності ефективно реалізовувати донорські програми та адаптуватися до динамічних викликів.

У межах даного дослідження оцінка зрілості управління проектною діяльністю здійснюється на основі узагальнених підходів до моделей зрілості, розглянутих у розділі 1. Такий підхід передбачає аналіз ключових параметрів управління проектами, зокрема рівня формалізації процесів, інтеграції проектів зі стратегією організації, системності планування, ефективності контролю та розвитку управлінських компетенцій персоналу.

Результати аналізу показують, що у Відокремленому підрозділі IRC в Україні управління проектною діяльністю має середній–високий рівень зрілості, що відповідає інтегрованому етапу розвитку проектного менеджменту. Проекти реалізуються не ізольовано, а в межах програмних напрямів, узгоджених із глобальною місією IRC та стратегічними пріоритетами гуманітарного реагування. Наявність формалізованих процедур планування, бюджетування, моніторингу та звітності свідчить про системний характер управління.

Водночас аналіз дозволяє ідентифікувати певні обмеження у зрілості управління, зумовлені передусім зовнішніми чинниками. До них належать висока залежність від донорського фінансування, жорсткі часові рамки проектів, а також необхідність постійної адаптації управлінських рішень до змін безпекової ситуації.

Це ускладнює довгострокове портфельне планування та обмежує можливості стандартизації окремих управлінських процесів.

Разом із тим, сильними сторонами управління проектною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні є розвинені механізми міжфункціональної координації, ефективна система моніторингу та оцінки результатів, а також орієнтація на організаційне навчання й використання накопиченого досвіду у подальших проектах. Це створює передумови для подальшого підвищення рівня зрілості управління, зокрема через посилення елементів портфельного управління та вдосконалення механізмів стратегічної інтеграції проектною діяльністю.

Узагальнена оцінка рівня зрілості управління проектною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні наведена в таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4**

**Оцінка рівня зрілості управління проектною діяльністю  
Відокремленого підрозділу IRC в Україні**

Критерій оцінки	Характеристика стану
Формалізація проектних процесів	Високий рівень: наявні стандартизовані процедури планування, звітності та контролю
Інтеграція зі стратегією	Проекти узгоджені з місією та програмними пріоритетами IRC
Програмне та портфельне управління	Розвинене програмне управління; портфельний підхід формується
Система моніторингу та оцінки	Комплексна, орієнтована на результати та соціальний ефект
Гнучкість управління	Висока адаптивність до змін зовнішнього середовища
Управлінські компетенції персоналу	Сформовані, підтримуються через навчання та практичний досвід
Загальний рівень зрілості	Середній–високий (інтегрований рівень)

Отже, результати оцінки свідчать, що Відокремлений підрозділ IRC в Україні володіє достатньо зрілою системою управління проектною діяльністю, яка забезпечує ефективну реалізацію гуманітарних програм у складних умовах воєнної кризи. Водночас виявлені обмеження та потенціал розвитку обґрунтовують необхідність подальшого удосконалення механізмів управління проектами, що створює логічну основу для формування практичних рекомендацій.

Проведений аналіз управління проектною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні дозволяє сформулювати цілісне уявлення про стан, особливості та ефективність застосовуваних управлінських механізмів у межах гуманітарної організації, що функціонує в умовах тривалої воєнної кризи. Отримані результати свідчать про високий рівень організаційної спроможності підрозділу реалізовувати масштабні та комплексні проекти, спрямовані на задоволення нагальних і довгострокових потреб постраждалого населення.

Загальна характеристика проектною діяльністю показала, що саме проектний формат є базовою формою організації діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні. Проекти охоплюють ключові напрями гуманітарної допомоги та реалізуються відповідно до глобальної місії організації, що забезпечує стратегічну узгодженість управлінських рішень. Водночас донорський характер фінансування зумовлює жорсткі часові та ресурсні обмеження, які істотно впливають на управління проектами.

Аналіз організаційно-структурних механізмів управління засвідчив, що в підрозділі сформована матрична модель управління, яка поєднує централізоване програмне керівництво з децентралізованою операційною реалізацією проектів на регіональному рівні. Така модель сприяє гнучкості управління та адаптації проектною діяльністю до локальних умов, однак одночасно підвищує складність координації та потребу в ефективних комунікаційних механізмах.

Дослідження процесів планування та реалізації проектів підтвердило застосування процесного підходу, що забезпечує системність управління та можливість оперативного коригування управлінських рішень. Сильними сторонами є чітка логіка життєвого циклу проектів, інтеграція моніторингу в процес реалізації та орієнтація на результат. Разом із тим, висока динаміка зовнішнього середовища ускладнює довгострокове планування та потребує постійного перегляду проектних параметрів.

Економічні та фінансові механізми управління проектною діяльністю забезпечують прозорість і підзвітність використання ресурсів, що є критично важливим для гуманітарної організації. Водночас залежність від донорського фінансування обмежує можливості стратегічного маневрування та формування стабільного портфеля проектів у довгостроковій перспективі.

Адміністративні та комунікаційні механізми управління в цілому забезпечують функціонування єдиного управлінського контуру, проте їх ефективність значною мірою залежить від інтенсивності інформаційного обміну між управлінськими рівнями. Ускладнення управлінських зв'язків у багаторівневій структурі може створювати ризики перевантаження комунікаційних каналів та затримок у прийнятті рішень.

Оцінка рівня зрілості управління проектною діяльністю показала, що Відокремлений підрозділ IRC в Україні перебуває на середньо–високому (інтегрованому) рівні розвитку проектного менеджменту. Проектна діяльність є системною, стандартизованою та узгодженою зі стратегією організації. Водночас виявлено потенціал для подальшого вдосконалення, зокрема в частині розвитку портфельного управління, посилення стратегічної інтеграції проектів і оптимізації управлінських процесів.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що наявна система управління проектною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні загалом є ефективною та відповідає сучасним вимогам гуманітарного менеджменту. Разом із тим, ідентифіковані проблемні зони та обмеження актуалізують необхідність розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління проектною діяльністю, що і становитиме зміст наступного, третього розділу кваліфікаційної роботи.

Оцінка ефективності реалізації проектів Відокремленого підрозділу IRC в Україні потребує застосування підходів, адаптованих до специфіки гуманітарної та неприбуткової діяльності. На відміну від комерційних організацій, результативність

проектної діяльності в гуманітарному секторі не може оцінюватися за критеріями прибутковості або фінансової віддачі. Ключовими показниками ефективності виступають масштаб охоплення цільових груп, своєчасність реагування, релевантність наданої допомоги потребам населення, сталість результатів та соціальний ефект.

Як свідчать дані Додатку А, проектна діяльність Відокремленого підрозділу IRC в Україні характеризується високим рівнем результативності за всіма основними програмними напрямками. Одним із найбільш масштабних та водночас гнучких інструментів реагування є програми грошової допомоги населенню. Їх ефективність проявляється не лише у значних обсягах залучених ресурсів і кількості отримувачів допомоги, а й у здатності організації забезпечувати швидке реагування у кризових умовах, зокрема в прифронтових і важкодоступних громадах. Такий підхід дозволяє домогосподарствам самостійно визначати пріоритети використання ресурсів, що підвищує соціальну доцільність і адресність допомоги.

Важливим напрямом проектної діяльності IRC є забезпечення населення критично важливими непродовольчими та гігієнічними товарами. Ефективність цих проектів полягає у зниженні рівня вразливості домогосподарств, особливо в зимовий період та в умовах обмеженого доступу до базових товарів. Поєднання грошової допомоги з матеріальною підтримкою свідчить про комплексний підхід до задоволення потреб постраждалого населення.

Проекти у сфері охорони здоров'я, зокрема діяльність мобільних медичних команд та підтримка медичних закладів, демонструють високий рівень ефективності з точки зору доступності послуг. Мобільний формат надання медичної допомоги дозволяє охоплювати громади, де традиційна інфраструктура охорони здоров'я є зруйнованою або перевантаженою. Кількісні показники наданих консультацій і підтриманих медичних установ свідчать про значний внесок IRC у збереження базової медичної спроможності громад у кризових регіонах.

Окремої уваги заслуговують проекти у сфері захисту прав людини, правової допомоги та підтримки жінок і дітей. Їх ефективність не завжди може бути повністю відображена лише кількісними показниками, оскільки значна частина результатів має якісний та довгостроковий характер. Водночас масштаби охоплення, територіальна присутність і системність надання послуг дозволяють стверджувати, що ці проекти суттєво сприяють зниженню соціальної напруги, відновленню почуття безпеки та підвищенню соціальної стійкості вразливих груп населення.

Комплексний характер проектної діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні проявляється у взаємодоповнюваності програмних напрямів. Реалізація проектів у сферах економічної допомоги, охорони здоров'я, психосоціальної підтримки та захисту прав людини формує синергійний ефект, коли результативність окремих проектів посилює загальний соціальний вплив організації. Такий підхід відповідає сучасним принципам гуманітарного проектного менеджменту, орієнтованого не лише на короткострокове реагування, а й на формування передумов для відновлення та довгострокової стабілізації громад.

Отже, результати аналізу свідчать, що проектна діяльність Відокремленого підрозділу IRC в Україні є ефективною як з позиції досягнення запланованих результатів, так і з точки зору відповідності потребам бенефіціарів та принципам гуманітарної допомоги. Разом із тим масштабування діяльності, складність операційного середовища та зростаючі очікування донорів і отримувачів допомоги зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення механізмів управління проектною діяльністю, що обґрунтовує доцільність розробки практичних рекомендацій у наступному розділі дослідження.

## **Висновки до розділу 2**

1. Встановлено, що Відокремлений підрозділ IRC в Україні є інституційно сформованою та функціонально зрілою організацією, діяльність якої узгоджується з

глобальною місією IRC та міжнародними стандартами гуманітарної допомоги. Організаційна структура підрозділу характеризується динамічністю, гнучкістю та орієнтацією на управління складними соціальними процесами. Поєднання ієрархічних, процесних і проєктних елементів управління створює умови для ефективної координації програмної, фінансової, кадрової та логістичної діяльності.

2. Аналіз ресурсного та фінансово-економічного забезпечення діяльності підрозділу засвідчив суттєве зростання масштабів роботи у 2023–2024 роках, що обумовлено розширенням програм допомоги постраждалому населенню та внутрішньо переміщеним особам. Збільшення чисельності персоналу, активів та обсягів фінансування свідчить про високу адаптивність організації до кризових викликів. При цьому відсутність комерційного фінансового результату є закономірною для гуманітарної організації та не розглядається як негативний показник ефективності.

3. Встановлено, що проєктний підхід є базовим інструментом реалізації гуманітарних програм, а управління проєктами здійснюється відповідно до донорських вимог, принципів підзвітності та орієнтації на потреби бенефіціарів. Водночас зростання кількості проєктів, їх географічна розгалуженість і складність координаційних зв'язків актуалізують потребу у подальшому вдосконаленні механізмів проєктного менеджменту.

4. Оцінка ефективності реалізації проєктів показала, що проєкти Відокремленого підрозділу IRC в Україні характеризуються високим рівнем соціальної результативності. Найбільш ефективними з точки зору масштабів охоплення та оперативності реагування є програми грошової допомоги, мобільної медичної підтримки, а також проєкти у сфері захисту вразливих груп населення. Комплексний характер програмної діяльності формує синергійний ефект, який підвищує загальний соціальний вплив організації та сприяє зміцненню стійкості громад.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В НЕПРИБУТКОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **3.1. Вдосконалення механізмів управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні**

Результати аналізу діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні, здійсненого у другому розділі кваліфікаційної роботи, засвідчують високий рівень організаційної зрілості гуманітарної організації, здатної ефективно функціонувати в умовах тривалої воєнної кризи. Водночас масштабування програм, зростання кількості проєктів, географічна розгалуженість діяльності та ускладнення соціально-безпекового середовища зумовлюють потребу у подальшому вдосконаленні механізмів управління проєктною діяльністю.

Відокремлений підрозділ IRC в Україні реалізує значну кількість паралельних проєктів у різних секторах гуманітарної допомоги, зокрема у сфері грошової підтримки, охорони здоров'я, психосоціальної допомоги, захисту вразливих груп та відновлення спроможності громад. Така багатопроектність підвищує вимоги до координації, узгодженості управлінських рішень і здатності організації оперативно перерозподіляти ресурси відповідно до змін потреб бенефіціарів.

Аналіз організаційної структури показав, що система управління IRC в Україні поєднує стратегічний рівень ухвалення рішень із децентралізованою реалізацією програм на регіональному рівні. З одного боку, це забезпечує гнучкість і контекстну чутливість проєктів, з іншого – ускладнює координаційні зв'язки між функціональними підрозділами, підвищує навантаження на керівників проєктів і створює ризики фрагментації управління. За таких умов удосконалення механізмів проєктного менеджменту набуває стратегічного значення для забезпечення стабільності та результативності діяльності організації.

Додатковим фактором, що актуалізує потребу у вдосконаленні управлінських механізмів, є зростання вимог міжнародних донорів до прозорості, підзвітності та вимірюваності результатів проєктної діяльності. Донорські організації дедалі більше орієнтуються не лише на обсяг наданої допомоги, а й на соціальний ефект, сталість результатів і здатність проєктів створювати довгострокову цінність для громад. Це вимагає від гуманітарних організацій переходу від переважно операційного управління до системного управління проєктними портфелями та результатами.

В умовах воєнного стану управління проєктами ускладнюється також високим рівнем невизначеності, безпековими ризиками, обмеженістю часових горизонтів і необхідністю швидкого реагування на гуманітарні виклики. Таке середовище потребує не лише дотримання формальних процедур, а й розвитку адаптивних управлінських механізмів, здатних поєднувати стандартизовані підходи IRC із гнучкими управлінськими рішеннями на місцях.

Важливою проблемною зоною є навантаження на людські ресурси. Масштабування діяльності у 2022–2024 роках супроводжувалося різким зростанням чисельності персоналу та інтенсивності проєктної роботи. За відсутності системного вдосконалення механізмів управління це може призводити до професійного вигорання, втрати інституційної пам'яті та зниження якості управлінських рішень у середньостроковій перспективі.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє виокремити ключові чинники, що зумовлюють необхідність удосконалення механізмів управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні (табл. 3.1).

Таким чином, удосконалення механізмів управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні є не лише управлінським завданням, а й стратегічною умовою забезпечення ефективності гуманітарної допомоги в умовах тривалої воєнної кризи. Це створює об'єктивні передумови для формування системи управлінських рішень, спрямованих на підвищення узгодженості проєктів,

оптимізацію використання ресурсів і посилення соціального впливу діяльності організації.

**Таблиця 3.1**

**Чинники необхідності вдосконалення механізмів управління проектною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні**

Чинник	Характеристика впливу
Масштабування діяльності	Зростання кількості проєктів і географії їх реалізації потребує посилення координації та інтеграції управління
Багатопроектність	Паралельна реалізація програм у різних секторах ускладнює розподіл ресурсів і контроль результатів
Донорські вимоги	Підвищення вимог до прозорості, підзвітності та соціального впливу проєктів
Кризове середовище	Високий рівень невизначеності, безпекові ризики та потреба в оперативних управлінських рішеннях
Навантаження на персонал	Ризики вигорання, зниження стійкості команд і втрати управлінської ефективності
Орієнтація на сталий ефект	Необхідність переходу від короткострокового реагування до довгострокового соціального впливу

Організаційні механізми управління проектною діяльністю відіграють ключову роль у забезпеченні узгодженості, керованості та результативності гуманітарних програм. Для Відокремленого підрозділу IRC в Україні їх значення посилюється в умовах багатопроектності, територіальної розгалуженості діяльності та високої динаміки змін зовнішнього середовища.

Як показали результати аналізу у розділі 2, організаційна модель управління IRC в Україні базується на поєднанні стратегічного керівництва з децентралізованою реалізацією програм на регіональному рівні. Такий підхід забезпечує адаптивність проєктів до локальних потреб, проте водночас ускладнює горизонтальну координацію між програмними напрямками та функціональними підрозділами. У зв'язку з цим першочерговим завданням удосконалення організаційних механізмів є підвищення інтегрованості системи управління проєктами.

Одним із ключових напрямів удосконалення є посилення ролі координаційних механізмів між програмними, фінансовими, кадровими та логістичними

підрозділами. В умовах реалізації кількох паралельних проєктів у різних секторах гуманітарної допомоги координація має виходити за межі формального погодження рішень і набувати системного характеру. Доцільним є впровадження регулярних міжфункціональних координаційних нарад, спрямованих не лише на оперативне вирішення проблем, а й на узгодження пріоритетів і розподіл ресурсів на рівні проєктного портфеля.

Важливим елементом організаційного вдосконалення є чіткіша формалізація ролей та відповідальності у проєктних командах. В умовах гуманітарної діяльності співробітники часто залучені до кількох проєктів одночасно, що підвищує ризик розмиття відповідальності та перевантаження персоналу. Формалізація ролей менеджера проєкту, координатора напрямку, фінансового та MEAL-фахівця дозволяє підвищити прозорість управління, полегшити контроль виконання завдань і знизити управлінські ризики.

Окремої уваги потребує розвиток механізмів міжрегіональної взаємодії. Регіональні команди IRC в Україні володіють унікальним практичним досвідом реалізації проєктів у різних безпекових і соціальних умовах. Проте за відсутності системних механізмів обміну знаннями цей досвід не завжди трансформується у організаційні навчання та вдосконалення практик. Запровадження горизонтальних платформ обміну досвідом, внутрішніх спільнот практик або тематичних робочих груп сприятиме підвищенню інституційної пам'яті організації.

Ще одним важливим напрямом удосконалення є поєднання проєктного та процесного підходів в організаційному управлінні. У гуманітарній організації надмірна орієнтація виключно на проєкти може призводити до фрагментації управління та втрати цілісного бачення діяльності. Тому доцільним є закріплення ключових управлінських процесів (планування, моніторинг, звітність, управління ризиками) як наскрізних для всіх проєктів, що забезпечить єдині стандарти управління при збереженні гнучкості реалізації.

Узагальнення запропонованих напрямів удосконалення організаційних механізмів управління проєктами Відокремленого підрозділу IRC в Україні наведено в таблиці 3.2.

**Таблиця 3.2**

**Напрями удосконалення організаційних механізмів управління проєктами  
Відокремленого підрозділу IRC в Україні**

Напрямок удосконалення	Зміст організаційних змін	Очікуваний управлінський ефект
Посилення координації	Міжфункціональна взаємодія, регулярні координаційні механізми	Зменшення фрагментації управління, узгодженість рішень
Формалізація ролей	Чіткий розподіл відповідальності у проєктних командах	Підвищення прозорості та відповідальності
Міжрегіональна взаємодія	Обмін досвідом між регіональними командами	Зростання інституційної пам'яті та якості рішень
Інтеграція підходів	Поєднання проєктного і процесного управління	Системність управління та стабільність результатів

Таким чином, удосконалення організаційних механізмів управління проєктами Відокремленого підрозділу IRC в Україні має бути спрямоване на підвищення інтегрованості управління, чіткості ролей і координаційних зв'язків. Реалізація запропонованих заходів створює основу для подальшого вдосконалення фінансово-економічних та комунікаційних механізмів управління проєктною діяльністю

Фінансово-економічні механізми управління проєктною діяльністю є критично важливими для ефективного функціонування гуманітарної організації, оскільки саме через них забезпечується цільове використання донорських ресурсів, фінансова стійкість програм та підзвітність перед зацікавленими сторонами. Для Відокремленого підрозділу IRC в Україні значення цих механізмів посилюється в умовах воєнного стану, коли обсяги фінансування суттєво зросли, а потреба у швидкому перерозподілі ресурсів стала постійною управлінською задачею.

Аналіз діяльності організації у 2022–2024 роках показав, що фінансові потоки IRC в Україні мають чітко виражений проєктний характер. Кожен проєкт реалізується в межах окремого бюджету, сформованого відповідно до вимог донорів, з жорстко визначеними статтями витрат і строками використання коштів. Така

модель забезпечує високий рівень фінансової дисципліни, проте водночас обмежує гнучкість управління ресурсами в умовах швидкої зміни гуманітарних потреб.

У зв'язку з цим одним із ключових напрямів удосконалення фінансово-економічних механізмів є підвищення адаптивності бюджетування проєктів. Йдеться не про порушення донорських вимог, а про розвиток внутрішніх інструментів сценарного фінансового планування, які дозволяють оперативно коригувати структуру витрат у межах допустимих лімітів. Застосування альтернативних бюджетних сценаріїв (базового, кризового, розширеного) дає змогу підвищити стійкість проєктів до зовнішніх шоків.

Важливим аспектом удосконалення є інтеграція фінансового планування з управлінням проєктним портфелем. За умов реалізації великої кількості паралельних проєктів доцільно розглядати фінансові ресурси не ізольовано в межах окремих проєктів, а як елемент єдиного портфеля. Це дозволяє узгоджувати пріоритети фінансування, уникати дублювання витрат і підвищувати загальну ефективність використання донорських коштів.

Окремої уваги потребує посилення зв'язку між фінансовими витратами та соціальними результатами проєктів. У гуманітарній діяльності ефективність не може оцінюватися виключно через фінансові показники. Тому доцільним є впровадження підходів, що поєднують фінансовий контроль із оцінкою досягнутих результатів і впливу (value for money, cost-effectiveness). Такий підхід сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень і підвищує довіру донорів.

Ще одним напрямом удосконалення фінансово-економічних механізмів є оптимізація управління адміністративними та операційними витратами. В умовах масштабування діяльності існує ризик зростання непрямих витрат, що може знижувати ефективність використання ресурсів. Системний аналіз структури витрат, порівняння їх з досягнутими результатами та впровадження внутрішніх фінансових бенчмарків дозволяють підтримувати баланс між операційною спроможністю організації та цільовою спрямованістю допомоги.

Узагальнення запропонованих напрямів удосконалення фінансово-економічних механізмів управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні подано в таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3**

**Напрями удосконалення фінансово-економічних механізмів управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні**

Напрямок удосконалення	Зміст запропонованих змін	Очікуваний ефект
Адаптивне бюджетування	Використання сценарного фінансового планування	Підвищення стійкості проєктів до змін середовища
Портфельний підхід	Узгодження фінансування між проєктами	Оптимізація розподілу ресурсів
Орієнтація на результати	Зв'язок витрат із соціальним ефектом	Підвищення ефективності використання коштів
Контроль операційних витрат	Аналіз та оптимізація непрямих витрат	Зменшення фінансових ризиків

Таким чином, удосконалення фінансово-економічних механізмів управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні має бути спрямоване на підвищення гнучкості бюджетування, інтеграцію фінансового управління з проєктним портфелем та посилення орієнтації на соціальні результати. Це створює передумови для подальшого розвитку адміністративних і комунікаційних механізмів управління проєктами, які розглядатимуться у наступному підпункті.

Адміністративні та комунікаційні механізми управління проєктною діяльністю є сполучною ланкою між стратегічними цілями гуманітарної організації та їх практичною реалізацією. Для Відокремленого підрозділу IRC в Україні їх значення істотно зростає в умовах динамічного кризового середовища, багаторівневої організаційної структури та необхідності постійної взаємодії з донорами, партнерами, органами влади та бенефіціарами.

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать, що система адміністративного управління IRC в Україні характеризується високим рівнем формалізації, що обумовлено міжнародними стандартами діяльності та вимогами

донорів. Водночас надмірна зарегламентованість адміністративних процедур у поєднанні з воєнними умовами може уповільнювати прийняття управлінських рішень і знижувати гнучкість реалізації проєктів. У цьому контексті актуальним є вдосконалення адміністративних механізмів шляхом оптимізації внутрішніх процедур, делегування повноважень і посилення ролі проєктних команд у межах визначених управлінських рамок.

Одним із ключових напрямів удосконалення адміністративних механізмів є чітке розмежування стратегічних, тактичних та операційних управлінських рівнів. Стратегічні рішення мають залишатися на рівні керівництва підрозділу, тоді як тактичні та операційні повноваження доцільно передавати менеджерам проєктів і регіональним координаторам. Такий підхід сприятиме скороченню управлінських затримок, підвищенню відповідальності виконавців і загальній адаптивності системи управління.

Комунікаційні механізми управління проєктами мають не менш важливе значення, оскільки саме через них забезпечується узгодженість дій між структурними елементами організації. Для Відокремленого підрозділу IRC в Україні характерною є складна система вертикальних і горизонтальних комунікацій, яка охоплює центральний офіс, регіональні команди, партнерські організації та донорів. За відсутності чітко вибудованих комунікаційних каналів зростає ризик інформаційних розривів і дублювання функцій.

Удосконалення комунікаційних механізмів доцільно спрямувати на інституціоналізацію регулярного зворотного зв'язку, як всередині організації, так і з боку бенефіціарів. Це передбачає не лише формальну звітність, а й систематичний збір інформації про проблеми реалізації проєктів, очікування цільових груп та ефективність управлінських рішень. Посилення двосторонніх комунікацій сприяє підвищенню якості проєктного управління та довіри до діяльності організації.

Важливим елементом сучасного управління проєктами є інтеграція принципів сталого управління, що передбачає орієнтацію не лише на короткострокові

результати, а й на довгостроковий соціальний ефект. Для гуманітарної організації це означає поєднання екстреного реагування з підходами, спрямованими на відновлення, розвиток і підвищення стійкості громад. Інтеграція принципів сталого управління проектами дозволяє забезпечити відповідність діяльності IRC в Україні Цілям сталого розвитку та підвищити цінність реалізованих проєктів для бенефіціарів.

Сталий підхід до управління проектами також передбачає врахування соціальних, організаційних та інституційних наслідків управлінських рішень. Це включає підтримку професійної стійкості персоналу, розвиток локальних партнерств і створення передумов для відтворення результатів проєктів після завершення донорського фінансування.

Узагальнення напрямів удосконалення адміністративних, комунікаційних механізмів та інтеграції принципів сталого управління проектами Відокремленого підрозділу IRC в Україні наведено в таблиці 3.4.

**Таблиця 3.4**

**Напрями вдосконалення адміністративних і комунікаційних механізмів та інтеграції принципів сталого управління проектами**

Напрямок	Зміст удосконалення	Очікуваний результат
Адміністративні механізми	Делегування повноважень, оптимізація процедур	Підвищення оперативності управління
Комунікаційні механізми	Регулярний зворотний зв'язок, координація	Зменшення інформаційних розривів
Взаємодія зі стейкхолдерами	Посилення діалогу з донорами і громадами	Підвищення довіри та підзвітності
Сталий підхід	Орієнтація на довгостроковий соціальний ефект	Підвищення цінності проєктів
Підтримка персоналу	Зменшення управлінського та психологічного навантаження	Зростання організаційної стійкості

Отже, удосконалення адміністративних і комунікаційних механізмів у поєднанні з інтеграцією принципів сталого управління проектами дозволяє Відокремленому підрозділу IRC в Україні підвищити керованість, адаптивність та результативність проєктної діяльності. Реалізація зазначених напрямів формує

цілісну систему управління, здатну забезпечити не лише ефективне гуманітарне реагування, а й довгостроковий позитивний соціальний вплив.

### **3.2. Розробка проєкту як інструменту вдосконалення управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні**

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі соціально-економічні трансформації, що проявляються у масовому внутрішньому переміщенні населення, руйнуванні інфраструктури, втраті джерел доходів та зростанні рівня соціальної вразливості широких верств населення. За таких умов гуманітарна допомога перестає бути виключно інструментом екстреного реагування та дедалі більше потребує інтеграції з підходами, спрямованими на відновлення, розвиток і підвищення стійкості громад.

Аналіз діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні, проведений у попередніх розділах, засвідчив, що організація ефективно реалізує проєкти у сфері грошової допомоги, охорони здоров'я, психосоціальної підтримки та захисту вразливих груп. Водночас в умовах затяжної воєнної кризи актуалізується потреба у проєктах нового типу, які поєднують короткострокове гуманітарне реагування з довгостроковими механізмами соціальної стабілізації та відновлення людського потенціалу.

Особливої уваги потребують внутрішньо переміщені особи, жінки з дітьми, люди похилого віку та домогосподарства, що втратили засоби до існування. Для цих груп характерною є не лише потреба у фінансовій чи матеріальній підтримці, а й необхідність комплексного супроводу, який включає доступ до базових послуг, психосоціальну підтримку, інформаційну допомогу та посилення спроможності до самостійного відновлення.

У цьому контексті доцільною є розробка та впровадження проєкту інтегрованого типу, який відповідає гуманітарному мандату IRC та водночас орієнтований на досягнення сталого соціального ефекту. Пропонований проєкт

умовно може бути сформульований як: «Підвищення стійкості внутрішньо переміщених осіб та вразливих домогосподарств через інтегровану гуманітарну та соціальну підтримку на рівні громад».

Ідея проєкту полягає у створенні системи комплексної підтримки, що поєднує грошову допомогу, доступ до базових соціальних і медичних послуг, психосоціальну підтримку та залучення громадських ресурсів для відновлення спроможності домогосподарств. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарних гуманітарних інтервенцій до цілісної моделі впливу, орієнтованої на довгострокову стабілізацію життя бенефіціарів.

Актуальність запропонованого проєкту зумовлена також необхідністю підвищення ефективності використання донорських ресурсів. Інтегрований проєктний підхід дозволяє уникнути дублювання заходів, забезпечити синергію між різними програмними напрямками та підвищити вимірюваність соціального ефекту. Для Відокремленого підрозділу IRC в Україні це створює можливість не лише підвищити результативність окремих проєктів, а й удосконалити механізми управління проєктною діяльністю в цілому.

Запропонований проєкт узгоджується з глобальною місією IRC «Survive. Recover. Rebuild» та відповідає ключовим пріоритетам міжнародних донорів щодо підтримки України. Крім того, він корелює з Цілями сталого розвитку, зокрема щодо подолання бідності, зменшення соціальної нерівності, забезпечення добробуту та зміцнення інституційної спроможності громад.

Таким чином, розробка та впровадження інтегрованого проєкту з підвищення стійкості вразливих груп населення є актуальним і обґрунтованим напрямом удосконалення проєктної діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні. Реалізація такого проєкту дозволяє поєднати гуманітарні та розвиткові підходи, підвищити соціальний вплив діяльності організації та сформувати практичний інструмент удосконалення механізмів управління проєктами.

Формування чіткої мети, системи завдань і визначення цільових груп є ключовим етапом розробки проєкту, оскільки саме ці елементи забезпечують логічну цілісність проєктної ідеї, її відповідність місії організації та можливість подальшої оцінки результативності. Для гуманітарних організацій, зокрема Відокремленого підрозділу IRC в Україні, коректне визначення цих складових має особливе значення з огляду на багатосекторний характер діяльності та високі вимоги донорів до чіткості формулювання очікуваних результатів.

Метою проєкту є підвищення стійкості внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих домогосподарств шляхом надання інтегрованої гуманітарної та соціальної підтримки, що поєднує фінансову допомогу, доступ до базових послуг, психосоціальний супровід та залучення ресурсів громад.

Запропонована мета узгоджується з гуманітарною місією IRC та орієнтована не лише на короткострокове задоволення нагальних потреб, а й на створення передумов для відновлення самозарадності та соціальної стабільності бенефіціарів у середньо- та довгостроковій перспективі. Для досягнення поставленої мети проєкт передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних завдань, що охоплюють ключові аспекти гуманітарної та соціальної підтримки. Узагальнені завдання наведено в табл. 3.5.

**Таблиця 3.5**

**Мета та завдання проєкту**

Елемент	Зміст
Мета проєкту	Підвищення стійкості ВПО та вразливих домогосподарств через інтегровану гуманітарну та соціальну підтримку
Завдання 1	Забезпечення цільової грошової допомоги домогосподарствам для покриття базових потреб
Завдання 2	Розширення доступу бенефіціарів до базових соціальних і медичних послуг
Завдання 3	Надання психосоціальної підтримки особам, що зазнали впливу війни
Завдання 4	Підвищення інформованості бенефіціарів щодо доступних сервісів і механізмів підтримки
Завдання 5	Залучення ресурсів громад і локальних партнерів до підтримки вразливих груп
Завдання 6	Формування передумов для відновлення самозарадності домогосподарств

Сукупність зазначених завдань дозволяє забезпечити комплексний характер проекту та створити синергійний ефект між різними видами допомоги.

Цільові групи проекту визначені з урахуванням соціально-демографічних і економічних наслідків війни, а також на основі пріоритетів гуманітарної діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні. Основний акцент зроблено на групах населення, які мають обмежений доступ до ресурсів і підвищений ризик соціальної ізоляції. Узагальнена характеристика цільових груп наведена в таблиці 3.6.

**Таблиця 3.6**

### Цільові групи проекту

Цільова група	Характеристика
Внутрішньо переміщені особи	Особи, які були змушені залишити місце постійного проживання внаслідок бойових дій
Вразливі домогосподарства	Домогосподарства з низьким рівнем доходів або втратою засобів до існування
Жінки з дітьми	Домогосподарства, очолювані жінками, з підвищеним соціальним навантаженням
Особи похилого віку	Люди старшого віку з обмеженим доступом до соціальних та медичних послуг
Особи з інвалідністю	Бенефіціари з особливими потребами, які потребують додаткової підтримки
Приймаючі громади	Місцеве населення, що зазнає навантаження внаслідок прийому ВПО

Визначення широкого спектра цільових груп дозволяє адаптувати інструменти проекту до різних соціальних контекстів та підвищити загальний соціальний ефект реалізації заходів.

Таким чином, чітко сформульована мета, структурована система завдань і обґрунтовано визначені цільові групи створюють логічне підґрунтя для подальшої розробки структури та етапів реалізації проекту. Це забезпечує можливість переходу до наступного підpunkту, присвяченого організації проектної діяльності та плануванню практичних заходів.

Ефективна реалізація гуманітарного проекту потребує чітко визначеної структури та поетапної організації діяльності. Для Відокремленого підрозділу IRC в Україні, який функціонує в умовах високої невизначеності та безпекових ризиків,

структурований підхід до управління проектами є необхідною умовою досягнення запланованих соціальних результатів і забезпечення підзвітності перед донорами та іншими зацікавленими сторонами.

Запропонований проєкт передбачає реалізацію за класичною логікою життєвого циклу проєкту, адаптованою до специфіки гуманітарної діяльності. Структура проєкту включає чотири взаємопов'язані етапи: підготовчий, етап реалізації, етап моніторингу та оцінки, а також завершальний етап із можливістю масштабування результатів.

Підготовчий етап передбачає проведення детального аналізу потреб цільових груп, визначення територій реалізації, формування проєктної команди та налагодження взаємодії з локальними партнерами. На цьому етапі також здійснюється уточнення бюджету, показників результативності та ризиків, що дозволяє забезпечити відповідність проєкту донорським вимогам і стратегічним цілям IRC.

Етап реалізації охоплює безпосереднє впровадження заходів проєкту, зокрема надання грошової допомоги, організацію доступу до соціальних і медичних послуг, проведення заходів психосоціальної підтримки та інформаційного супроводу бенефіціарів. Управління на цьому етапі здійснюється через координацію дій між програмними напрямками та регіональними командами.

Етап моніторингу та оцінки є наскрізним і спрямований на відстеження досягнення запланованих результатів, оцінку ефективності використання ресурсів та своєчасне виявлення проблем у реалізації проєкту. Особливу роль відіграють механізми зворотного зв'язку з бенефіціарами, що дозволяють коригувати заходи відповідно до змін потреб.

Завершальний етап та масштабування передбачає підбиття підсумків проєкту, узагальнення отриманих результатів і формування рекомендацій щодо можливості продовження або відтворення проєкту в інших регіонах. На цьому етапі оцінюється

довгостроковий соціальний ефект та потенціал інтеграції результатів у постійні програми організації.

Узагальнення змісту етапів реалізації проєкту наведено в таблиці 3.7. Запропонована структура та поетапна організація реалізації проєкту забезпечують системність управління, прозорість використання ресурсів і можливість адаптації заходів до змін гуманітарного контексту. Чітке визначення етапів створює основу для ефективного планування ресурсного забезпечення проєкту, що зумовлює доцільність переходу до наступного підpunkту, присвяченого характеристиці ресурсів, необхідних для його реалізації.

**Таблиця 3.7**

**Структура та етапи реалізації проєкту**

Етап	Основний зміст робіт	Очікувані результати
Підготовчий	Аналіз потреб, формування команди, планування бюджету	Готовність проєкту до реалізації
Реалізація	Надання допомоги, супровід бенефіціарів	Досягнення запланованих заходів
Моніторинг та оцінка	Збір даних, аналіз результатів, корекція дій	Підвищення ефективності проєкту
Завершення та масштабування	Узагальнення результатів, рекомендації	Сталий соціальний ефект

Ресурсне забезпечення є ключовою умовою успішної реалізації проєкту, оскільки визначає можливості досягнення запланованих результатів у встановлені строки та з дотриманням стандартів якості. Для гуманітарних проєктів Відокремленого підрозділу IRC в Україні особливого значення набуває збалансоване поєднання кадрових, фінансових, партнерських та організаційно-інформаційних ресурсів, що дозволяє адаптувати діяльність до складних і мінливих умов воєнного середовища.

Запропонований проєкт інтегрованої гуманітарної та соціальної підтримки передбачає використання наявного інституційного потенціалу IRC в Україні у поєднанні з ресурсами локальних партнерів і громад. Такий підхід відповідає

принципам ефективного гуманітарного менеджменту та сприяє підвищенню стійкості проєктних рішень.

Кадрові ресурси є визначальним фактором реалізації проєкту, оскільки саме персонал забезпечує безпосередню взаємодію з бенефіціарами та координацію заходів на місцях. Проєкт передбачає залучення менеджера проєкту, координаторів напрямів (грошова допомога, охорона здоров'я, психосоціальна підтримка), фінансового фахівця, спеціаліста з моніторингу та оцінки (MEAL), а також регіональних польових команд. Важливою складовою є також залучення волонтерів і місцевих фахівців, що підвищує контекстну чутливість проєкту.

Фінансові ресурси проєкту формуються за рахунок цільового донорського фінансування відповідно до стандартів IRC та вимог міжнародних партнерів. Бюджет проєкту охоплює витрати на грошову допомогу бенефіціарам, оплату праці персоналу, адміністративні та операційні витрати, логістику, моніторинг і оцінку результатів. Застосування адаптивного бюджетування дозволяє гнучко реагувати на зміни гуманітарних потреб без порушення донорських умов.

Важливу роль у реалізації проєкту відіграють партнерські ресурси, зокрема співпраця з органами місцевого самоврядування, закладами охорони здоров'я, соціальними службами та громадськими організаціями. Партнерство дозволяє розширити доступ бенефіціарів до послуг, знизити операційні витрати та забезпечити сталість результатів після завершення проєкту.

Організаційно-інформаційні ресурси включають використання внутрішніх інформаційних систем IRC для планування, звітності та моніторингу, а також комунікаційних каналів для інформування бенефіціарів і зацікавлених сторін. Забезпечення ефективних інформаційних потоків сприяє підвищенню прозорості управління та якості прийняття рішень.

Узагальнення ресурсного забезпечення проєкту наведено в таблиці 3.8. Таким чином, комплексне ресурсне забезпечення проєкту створює передумови для його ефективної реалізації та досягнення запланованого соціального ефекту. Рациональне

поєднання внутрішніх і зовнішніх ресурсів дозволяє мінімізувати ризики, підвищити адаптивність управління та забезпечити сталість отриманих результатів, що логічно зумовлює необхідність оцінки очікуваних результатів і соціального ефекту проекту, які розглядатимуться у наступному підпункті.

Очікувані результати та соціальний ефект є ключовими критеріями оцінки успішності реалізації гуманітарного проекту, оскільки дозволяють визначити не лише обсяг наданої допомоги, а й реальний вплив проектної діяльності на життя бенефіціарів і розвиток громад. Для Відокремленого підрозділу IRC в Україні оцінка результативності проектів має особливе значення з огляду на підзвітність перед міжнародними донорами та необхідність забезпечення сталості гуманітарних інтервенцій.

**Таблиця 3.8**

**Ресурсне забезпечення проекту інтегрованої гуманітарної та соціальної підтримки**

Вид ресурсу	Основний зміст	Роль у реалізації проекту
Кадрові ресурси	Проектна команда, регіональні фахівці, волонтери	Реалізація заходів та координація діяльності
Фінансові ресурси	Донорське фінансування, операційний бюджет	Забезпечення виконання запланованих заходів
Партнерські ресурси	ОМС, медичні та соціальні заклади, НУО	Розширення доступу до послуг і сталість результатів
Організаційні ресурси	Управлінські процедури, регламенти	Підтримка системності управління
Інформаційні ресурси	Системи обліку, моніторингу та комунікацій	Прозорість, контроль і зворотний зв'язок

Запропонований проект інтегрованої гуманітарної та соціальної підтримки орієнтований на досягнення як безпосередніх (короткострокових), так і опосередкованих (довгострокових) результатів. Такий підхід відповідає сучасним принципам управління проектами в гуманітарному секторі, де ефективність розглядається крізь призму соціального впливу та здатності бенефіціарів відновлювати власну життєдіяльність.

До основних безпосередніх результатів проєкту належать: покращення доступу вразливих домогосподарств до базових фінансових ресурсів; підвищення рівня забезпечення базових соціальних і медичних потреб; зниження рівня психологічної напруги та соціальної ізоляції серед бенефіціарів; підвищення інформованості населення щодо доступних механізмів підтримки.

Ці результати створюють основу для формування більш глибокого соціального ефекту, який проявляється у зростанні стійкості домогосподарств і громад до наслідків війни.

Соціальний ефект проєкту полягає у відновленні базової соціальної стабільності, зміцненні довіри між населенням і гуманітарними інституціями, а також у створенні передумов для довгострокового розвитку громад. Для гуманітарної організації такий ефект є важливішим за суто кількісні показники, оскільки він відображає реальну зміну якості життя бенефіціарів.

Соціальний ефект проєкту проявляється у: зниженні залежності бенефіціарів від екстреної допомоги; підвищенні здатності домогосподарств самостійно приймати економічні рішення; покращенні соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади; посиленні локальної спроможності громад реагувати на кризові виклики. Узагальнення очікуваних результатів, показників їх досягнення та соціального ефекту наведено в таблиці 3.9.

**Таблиця 3.9**

**Очікувані результати та соціальний ефект проєкту**

Очікувані результати	Показники досягнення	Соціальний ефект
Надання грошової допомоги	Кількість домогосподарств, що отримали допомогу	Зниження фінансової вразливості
Доступ до базових послуг	Кількість осіб, охоплених медичною та соціальною підтримкою	Покращення умов життя
Психосоціальна підтримка	Рівень задоволеності бенефіціарів, кількість консультацій	Зменшення стресу та соціальної напруги
Інформаційна підтримка	Рівень поінформованості бенефіціарів	Підвищення самозарадності
Залучення громад	Кількість партнерств і локальних ініціатив	Посилення стійкості громад

Таким чином, очікувані результати та соціальний ефект запропонованого проекту свідчать про його високу соціальну значущість та відповідність стратегічним пріоритетам Відокремленого підрозділу IRC в Україні. Комплексний характер впливу дозволяє розглядати проєкт не лише як інструмент короткострокової гуманітарної допомоги, а й як елемент системного підходу до відновлення та розвитку громад в умовах тривалої воєнної кризи.

Оцінка ефективності та аналіз ризиків є необхідними складовими управління проєктною діяльністю, особливо в гуманітарному секторі, де реалізація проєктів відбувається в умовах високої невизначеності, безпекових загроз та обмеженості ресурсів. Для Відокремленого підрозділу IRC в Україні системний підхід до оцінки ефективності дозволяє забезпечити підзвітність перед донорами, підвищити якість управлінських рішень і сформувані підґрунтя для масштабування успішних практик.

Ефективність реалізації запропонованого проєкту доцільно оцінювати з урахуванням багатовимірного характеру гуманітарної діяльності. На відміну від комерційних проєктів, де домінують фінансові показники, у гуманітарних ініціативах ключовими є соціальна результативність, управлінська ефективність та досягнення запланованого впливу на цільові групи.

Оцінка ефективності проєкту здійснюється за такими основними напрямками: результативність – ступінь досягнення поставленої мети та завдань; соціальна ефективність – вплив проєкту на якість життя бенефіціарів; управлінська ефективність – раціональність використання ресурсів і якість організації проєктної діяльності. Прогнозовані рівні показників ефективності реалізації проєкту наведено в таблиці 3.10.

Запровадження такої системи оцінки дозволяє не лише фіксувати досягнуті результати, а й використовувати отримані дані для коригування управлінських рішень у процесі реалізації проєкту. Це відповідає принципам адаптивного управління та підвищує загальну ефективність проєктної діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні.

Реалізація гуманітарних проєктів в умовах воєнного стану супроводжується значною кількістю ризиків, які можуть впливати на строки, результати та якість проєктної діяльності. Своєчасна ідентифікація ризиків та розробка заходів з їх мінімізації є важливим елементом ефективного управління проєктами.

**Таблиця 3.10**

**Прогнозовані рівні показників ефективності реалізації проєкту Відокремленого підрозділу IRC в Україні**

Напрямок оцінки	Показник	Цільове значення показника
Результативність проєкту	Частка виконаних запланованих заходів	100 %
	Кількість охоплених бенефіціарів	не менше 5000 осіб
	Частка цільових груп, що фактично отримали допомогу	≥ 95 %
Соціальна ефективність	Рівень задоволеності бенефіціарів (PDM)	не менше 85 %
	Частка домогосподарств, що відзначили покращення умов життя	≥ 70 %
	Частка бенефіціарів із зменшеним рівнем вразливості	≥ 65 %
Управлінська ефективність	Дотримання строків реалізації проєкту	100 %
	Відхилення фактичного бюджету від планового	не більше 2 %
	Кількість суттєвих управлінських коригувань	не більше 3
Операційна ефективність	Середні витрати на одного бенефіціара	до 250 USD
	Частка програмних витрат у загальному бюджеті	≥ 85 %
	Час реагування на зміну умов реалізації	до 10 днів
Сталість результатів	Кількість локальних партнерів, залучених до проєкту	не менше 5
	Частка заходів, інтегрованих у діяльність громад	≥ 60 %
	Кількість компонентів проєкту, придатних до масштабування	не менше 2
Підзвітність і прозорість	Своєчасність донорської звітності	100 %
	Кількість проведених моніторингових перевірок	не менше 4
	Частка опрацьованих звернень і скарг	100 %
Управління ризиками	Кількість ідентифікованих ключових ризиків	не менше 5
	Частка ризиків з реалізованими заходами реагування	≥ 90 %
	Кількість збоїв реалізації через безпекові фактори	0

Для запропонованого проєкту доцільно виокремити кілька груп ризиків: безпекові, фінансові, організаційні та соціальні. Узагальнена характеристика основних ризиків і заходів реагування наведена в таблиці 3.11.

Запропонована система управління ризиками дозволяє підвищити адаптивність проєкту та зменшити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Важливим

є те, що управління ризиками розглядається як безперервний процес, інтегрований у всі етапи реалізації проєкту.

Однією з ключових переваг запропонованого проєкту є можливість його масштабування та адаптації до різних регіональних контекстів України. Інтегрований характер заходів, універсальність управлінської моделі та орієнтація на сталий соціальний ефект створюють передумови для відтворення проєкту в інших громадах, що зазнали впливу війни.

**Таблиця 3.11**

**Основні ризики реалізації проєкту та заходи їх мінімізації**

Група ризиків	Зміст ризику	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Безпекові	Загострення бойових дій	Зупинка або затримка заходів	Гнучке планування, релокація активностей
Фінансові	Затримка донорського фінансування	Порушення графіків реалізації	Резервні фінансові механізми
Організаційні	Перевантаження персоналу	Зниження якості управління	Перерозподіл функцій, підтримка команд
Соціальні	Низька довіра бенефіціарів	Обмежене залучення до проєкту	Посилення комунікації та зворотного зв'язку
Операційні	Логістичні обмеження	Затримка надання допомоги	Альтернативні канали постачання

Масштабування проєкту може здійснюватися шляхом:

- поширення моделі в нові регіони присутності IRC;
- інтеграції окремих компонентів проєкту в постійні програми організації;
- використання напрацьованих підходів у партнерських ініціативах з іншими гуманітарними організаціями.

Таким чином, оцінка ефективності та ризиків реалізації проєкту підтверджує його доцільність, практичну значущість і відповідність сучасним вимогам гуманітарного управління. Запропонований проєкт може розглядатися не лише як окрема ініціатива, а як інструмент удосконалення механізмів управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні в цілому.

**Висновки до розділу 3**

1. Розроблено проєкт, спрямований на підвищення соціальної стійкості постраждалих громад, який відповідає місії IRC та актуальним потребам України в умовах тривалої воєнної кризи. Обґрунтовано мету, завдання, цільові групи та очікувані результати проєкту, що дозволяє забезпечити чітку логіку його реалізації та оцінки результативності. Особливу увагу приділено удосконаленню організаційно-управлінських механізмів реалізації проєкту, зокрема впровадженню системи моніторингу й оцінки, механізмів управління ризиками та адаптивного планування. Запропонований підхід забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, підвищує прозорість управлінських рішень і рівень підзвітності перед донорами та бенефіціарами.

2. Оцінка ефективності реалізації проєкту підтвердила його соціальну значущість, управлінську доцільність та відповідність принципам сталого розвитку. Аналіз ризиків дозволив ідентифікувати ключові загрози реалізації проєкту та обґрунтувати заходи з їх мінімізації, що підвищує стійкість проєктних рішень у кризових умовах. Таким чином, результати третього розділу свідчать про те, що запропоновані напрями удосконалення механізмів управління проєктною діяльністю сприяють підвищенню ефективності функціонування Відокремленого підрозділу IRC в Україні та можуть бути використані як практичні рекомендації для реалізації та масштабування гуманітарних проєктів у сучасних умовах розвитку українського суспільства.

## ВИСНОВКИ

1. Узагальнено теоретико-методологічні засади управління проєктною діяльністю неприбуткових організацій. Розкрито сутність, зміст і класифікацію механізмів управління проєктами, обґрунтовано їхню роль у забезпеченні результативності та соціальної ефективності діяльності організацій третього сектору. Встановлено, що управління проєктною діяльністю в неприбуткових організаціях має низку специфічних ознак, пов'язаних із відсутністю комерційної мети, орієнтацією на соціальний результат, залежністю від донорського фінансування та необхідністю дотримання принципів прозорості й підзвітності. Особливу увагу приділено моделям зрілості управління проєктами та концепції сталого управління, що дозволяє інтегрувати соціальні, економічні та організаційні цілі.

2. Встановлено, що Відокремлений підрозділ IRC в Україні функціонує як інституційно зріла гуманітарна структура, здатна поєднувати оперативне реагування на надзвичайні ситуації з довгостроковими підходами до відновлення та підвищення стійкості громад. Проаналізовано організаційну структуру та управлінську модель підрозділу, яка ґрунтується на поєднанні стратегічного керівництва з децентралізованою реалізацією програм на регіональному рівні. Такий підхід забезпечує гнучкість управління та адаптивність до змін безпекового і соціального середовища.

2. Аналіз динаміки ресурсних і фінансових показників засвідчив значне масштабування діяльності IRC у 2022–2024 роках, що проявляється у зростанні чисельності персоналу, обсягів фінансування та матеріальних ресурсів. Водночас відсутність прибутку є характерною ознакою гуманітарної діяльності й не впливає на оцінку ефективності. Оцінка результативності проєктів показала високий рівень соціального ефекту реалізованих програм, зокрема у сфері грошової допомоги, охорони здоров'я, психосоціальної підтримки та захисту вразливих груп населення.

Отримані результати підтверджують доцільність подальшого вдосконалення механізмів управління проєктною діяльністю.

3. Обґрунтовано напрями удосконалення механізмів управління проєктною діяльністю Відокремленого підрозділу IRC в Україні з урахуванням специфіки гуманітарної діяльності в умовах воєнного стану. Доведено доцільність впровадження інтегрованого проєктного підходу, який поєднує стратегічне планування, адаптивне управління, систему моніторингу та управління ризиками. Розроблений проєкт відповідає актуальним потребам постраждалих громад і узгоджується з місією та програмними пріоритетами IRC. Запропоновані управлінські інструменти забезпечують підвищення результативності, соціальної ефективності та стійкості проєктних рішень. Оцінка ефективності та аналіз ризиків підтвердили практичну доцільність проєкту та можливість його масштабування в інших регіонах України.

У результаті проведеного дослідження доведено, що удосконалення механізмів управління проєктною діяльністю неприбуткової організації сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості соціальних послуг, зміцненню довіри з боку донорів і бенефіціарів, а також забезпеченню стійкості гуманітарних програм у довгостроковій перспективі. Запропоновані в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації мають прикладне значення й можуть бути використані в діяльності Відокремленого підрозділу IRC в Україні, а також інших неприбуткових організацій, що здійснюють проєктну діяльність у сфері гуманітарної допомоги та соціального розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багінський А.В., Весельська В.В. Громадські організації як механізм соціальної підтримки під час війни. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2024. Вип. 49. С. 165-170. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprfc\\_2024\\_49\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprfc_2024_49_31)
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Бардась А.В., Руденко Д.О. Визначення успіху проекту з позиції менеджменту фірми. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 433-440.
4. Благун І.І., Зварич О.І., Баран Р.Я., Романчукевич М.Й. Роль проектного менеджменту в підвищенні ефективності операційної діяльності організацій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2025. № 7(1). С. 103-109. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2025\\_7\(1\)\\_\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_7(1)__15)
5. Бушуєв С.Д., Ільїн О.О., Пузійчук А.В., Лященко Т.О. Інтеграція штучного інтелекту в бази знань управління інноваційними проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2025. Вип. 61. С. 42-51. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2025\\_61\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2025_61_7)
6. Бушуєва Н.С., Черниш О.В. Менеджмент проєктів сталого розвитку неприбуткових організацій в ризиковому оточенні. *Управління розвитком складних систем*. 2023. Вип. 55. С. 12-17. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2023\\_55\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2023_55_4)
7. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
8. Варава Л.М., Хома О.І. Формування ефективних механізмів управління проектами при співпраці з іноземними інвесторами. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 19-25. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2025\\_202\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_202_5)

9. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
10. Галаз Л.В., Лісовська Л.С. Управління бізнесом: навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти 1-го (бакалавр.) рівня вищ. освіти ден. та заоч. форм навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спец. 073 «Менеджмент». Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Растр-7, 2024. 266 с.
11. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
12. Горстка О. В. Застосування проектного менеджменту як елемент взаємодії публічних, приватних і громадських організацій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 39. С. 78-82. URL [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ruau\\_2024\\_39\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ruau_2024_39_16)
13. Дорош І.М., Дорош О.І. Неприбуткові організації як індикатор розвитку соціального капіталу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2022\\_10\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_10_10)
14. Кім О.О. Аналітика в менеджменті маркетингового проекту як основа для прийняття управлінських рішень. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21(1). С. 220-233.
15. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
16. Колмакова О.М., Балабуха О.Ю. Теоретичний аналіз ролі проектної діяльності у стратегічному управлінні підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 469-476.
17. Кошеленко К.Б. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Кінцевий бенефіціар, 2024. 319 с.
18. Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф. Проектний підхід в удосконаленні бізнес-менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 51-55.

19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
20. Латишева О. В. Використання сучасного інструментарію проектного менеджменту та настанов управління проектами для бізнес-проектів. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. С. 196-207. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Уе\\_2024\\_2024\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Уе_2024_2024_17)
21. Лисак В.Ю., Андрейцева І.А., Ткачук В.В. Еволюція розвитку проектного менеджменту як одна з технологій управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 117-121. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2024\\_195\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2024_195_21)
22. Ліпич Л. Інтеграція управління проектами та менеджменту: нові тенденції в неприбуткових організаціях. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 3. С. 83-92. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu\\_2024\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2024_3_12)
23. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
24. Мануїлова К.В., Піроженко Н.В., Чістякова І.М. Європейські стратегії міжсекторної взаємодії через проектний підхід у публічному управлінні. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 187-192. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2025\\_197\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2025_197_32)
25. Менеджмент: навч. посіб. за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Поліс. нац. ун-т. - Житомир: Бук-Друк, 2024. 381 с.
26. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
27. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

28. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
29. Мохонько Г. А. Оптимізація системи управління проєктами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_6\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_56)
30. Мошек Г.Є. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. XXI ст. за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
31. Мунтян Л. Я. Громадські організації та їх взаємозв'язок із державними установами в період воєнного часу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 7. С. 210-215.
32. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
33. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
34. Несух Л.М., Червякова О.В. Методологічні засади менеджменту в теорії та практиці управлінської діяльності. навч. посіб. Закл. вищ. освіти «Східно-європ. слов'ян. ун-т». Ужгород: Рік-У, 2024. 115 с.
35. Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проєктним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 68-81. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2024\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2024_2_7)
36. Основи менеджменту: навч. посіб. [Бекетов Ю. О. та ін.]. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. 2-е вид., перероб. та допов. Харків: Панов А. М. [вид.], 2024. 303 с.
37. Патица Н.І., Балановська Т.І. Теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління проєктами. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 518-525.
38. Пекар В.О. Різноманітний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків: Фоліо, 2024. 190 с.

39. Петренко Т.О. Еволюція офісу управління проектами на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2024. № 9(1). С. 68-76. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2024\\_9\(1\)\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_9(1)_9)
40. Пилип'як О.В., Заболотна О.С., Штохман Ю.А. Інноваційні підходи до управління проектами: економічні аспекти впровадження технологій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2024. № 7(2). С. 24-32.
41. Полянська А.С. Теоретичні основи дослідження поняття «проект» ("міжнародний проект") та вплив проектного менеджменту на розвиток бізнесової діяльності підприємств. *Економіка, управління та адміністрування.* 2024. № 1. С. 17-25.
42. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
43. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності: business Intelligence для ТОПів. Допов. та перероб. вид. Київ: Лабораторія, 2024. 542 с.
44. Саєнко Д., Шпортюк Н.Л. Удосконалення механізмів управління проектною діяльністю неприбуткової організації. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф.* Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 42-44.
45. Супруненко С.А. Сучасні методичні підходи до проектного менеджменту та аналізу. *Ефективна економіка.* 2024. № 7. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_7\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_67)
46. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
47. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України:

- колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
48. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
49. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
50. Харченко Н. Проектний менеджмент у діяльності дитячих та молодіжних громадських організацій України. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. 2018. Вип. 22. С. 263-275. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tmpvd\\_2018\\_22\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tmpvd_2018_22_25)
51. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
52. Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент в цифровій економіці: навч. посіб. Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса: Астропринт, 2024. 372 с.
53. Шведюк Ю. Дослідження ролі маркетингових стратегій у системі управління стартап-проектами. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 1. С. 9-22.
54. Шевченко Н.В., Копитко М.І. Управління проектами як складова операційного менеджменту та забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2025. Вип. 70. С. 94-101.
55. Шестаковська Т.Л., Гололобов С.М., Гаврилечко Ю.В. Стратегування управління проектами в умовах децентралізації та інформаційного суспільства для сталого інклюзивного розвитку громад. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 40. С. 287-292. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ruau\\_2024\\_40\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ruau_2024_40_50)
56. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
57. Шпиг Н. Клієнто-орієнтований дизайн в проєктній діяльності громадських організацій. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської*

*молоді.* 2021. Вип. 25(2). С. 251-261.

URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tmpvd\\_2021\\_25\(2\)\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tmpvd_2021_25(2)__22)

## ДОДАТОК А

**Ефективність реалізації ключових проєктних напрямів Відокремленого  
підрозділу IRC в Україні**

Проєктний напрям / тип проєктів	Цільові групи	Фактичні результати (показники ефективності)	Ознаки ефективності для оцінки
Грошова допомога (cash assistance) у межах програм економічного відновлення	Вразливі домогосподарства, постраждали громади, прифронтові території	З 2022 року понад 127 000 людей отримали грошову допомогу на суму понад 29 млн дол. США; робота в зонах до 15 км від лінії фронту; готовність реагувати протягом 48 годин. (Front page - US)	Масштаб охоплення; оперативність реагування; доступність допомоги в важкодоступних районах
Надання критично важливих непродовольчих і гігієнічних наборів (NFI, winterization тощо)	Домогосподарства у прифронтових/віддалених районах	Паралельно з cash-програмами здійснюється доставка непродовольчих і гігієнічних наборів (обігрівачі, ковдри, павербанки, матеріали тощо); понад 30 000 людей отримали “critical items” (критично важливі речі). (Front page - US)	Закриття базових потреб; підвищення стійкості домогосподарств у кризових умовах
Мобільні медичні команди / мобільні клініки (primary healthcare)	Населення у громадах з обмеженим доступом до медпослуг	До січня 2025 р.: понад 33 000 клієнтів отримали первинну медичну допомогу через мобільні клініки/лікарів. (Front page - US)	Доступність послуг; результативність за кількістю наданих медичних послуг; наближення медицини до прифронтових громад
Підтримка закладів охорони здоров'я (supplies, equipment, medicines)	Лікарні/амбулаторії в регіонах з високим навантаженням	IRC повідомляє про оснащення 50 медичних закладів критично важливими матеріалами, обладнанням і ліками. (Front page - US)	Підвищення спроможності системи охорони здоров'я; посилення інфраструктурної стійкості
Захист і правова допомога / Protection & Rule of Law	ВПО, люди з інвалідністю, ветерани, постраждали від насильства/травми	У 2024 р. підтримано понад 11 400 людей у 28 районах семи регіонів України в межах напрямку PRoL. (Front page - US)	Територіальне покриття; адресність; підтримка груп ризику; підзвітність і фокус на правах
Підтримка жінок і дівчат: women's centers / безпечні простори, GBV-сервіси	Жінки та дівчата (ВПО і місцеві), постраждали/у групі ризику	Реалізуються жіночі центри/безпечні простори, де надаються різні види підтримки (зокрема правова допомога, психосоціальні активності тощо); приклад – жіночий центр у Дніпрі,	Відновлення соціальних зв'язків; доступ до сервісів захисту; посилення психологічної стійкості

підтриманий ЄС. (Front page - US)

закінчення ДОДАТОК А

Психологічна підтримка дітей / дитячі безпечні простори та активності (в т.ч. Safe Healing and Learning Spaces)	Діти, підлітки, сім'ї ВПО	До січня 2025 р.: 10 000 дітей отримали психологічну підтримку; організовано 30 000 сесій для дітей. (Front page - US)	Зменшення наслідків стресу/травми; регулярність і масштаб роботи; підтримка повернення до "нормальності"
Комплексне охоплення гуманітарними послугами (узагальнено)	Постраждале населення в Україні	Вказано, що до січня 2025 р. IRC в Україні підтримав майже 150 000 людей. (Front page - US)	Сукупний результат діяльності; інтегрованість напрямів допомоги