

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

**\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.**

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У  
СИСТЕМІ ПІДТРИМКИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувачка**

**Ольга ЛОБА**

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

**Анна МУНЬКО**

**Дніпро – 2025**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»

**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

## ***ЗАВДАННЯ***

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Лобі Ользі Валеріївні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** «Посилення ролі громадських організацій у системі підтримки внутрішньо переміщених осіб»

**Науковий керівник:** Мунько А.Ю. к.н.держ.упр., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 02 грудня 2025 року

**3. Вихідні дані до роботи:** Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

1. Теоретичні засади формування системи підтримки внутрішньо переміщених осіб та роль громадських організацій. 2. Особливості організації діяльності Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця»». 3. Шляхи посилення ролі громадських організацій в системі підтримки внутрішньо переміщених осіб. Висновки і пропозиції

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)** Структурно-функціональна модель ГЦСР при ГО; Співвідношення між операційною та стратегічною ефективністю цифрових інструментів у діяльності БФ «Рішучі серця» для підтримки ВПО

**6. Консультанти розділів роботи**

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

7. Дата видачі завдання 12 жовтня 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2024 р.	
3.	Теоретичні засади формування системи підтримки внутрішньо переміщених осіб та роль громадських організацій	січень - березень 2024 р.	
4.	Особливості організації діяльності Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця»»	квітень - травень 2025 р.	
5.	Шляхи посилення ролі громадських організацій в системі підтримки внутрішньо переміщених осіб	червень - вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувачка

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ольга ЛОБА

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Анна МУНЬКО

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Посилення ролі громадських організацій у системі підтримки внутрішньо переміщених осіб».

**Кваліфікаційна робота містить:** 79 с., 7 табл., 2 рис., 55 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – суспільні відносини, що виникають у процесі забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб в Україні.

**Предметом дослідження** є механізми посилення ролі громадських організацій у системі підтримки внутрішньо переміщених осіб, зокрема на прикладі діяльності Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця».

**Метою роботи** є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо посилення ролі громадських організацій у системі підтримки внутрішньо переміщених осіб в Україні, зокрема на основі аналізу досвіду Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця».

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі застосовано поєднання якісних та кількісних методів аналізу, зокрема контент-аналіз документації, структурно-функціональний підхід, SWOT-аналіз, елементи кейс-методу.

У результаті дослідження обґрунтовано комплекс підходів до удосконалення системи підтримки внутрішньо переміщених осіб через підвищення ролі громадських організацій у процесах місцевого розвитку.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ, ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНА ОСОБА, ІНТЕГРАЦІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

## KEYWORDS

PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION, LOCAL GOVERNMENT, CIVIL ORGANIZATION, INTERNALLY DISPLACED PERSON, INTEGRATION, STRATEGIC PLANNING

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ТА РОЛЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	10
1.1. Теоретичний вимір системи підтримки внутрішньо переміщених осіб в публічному управлінні	10
1.2. Взаємодія громадських організацій з органами місцевого самоврядування у реалізації соціально важливих проєктів	16
1.3. Інструменти підтримки внутрішньо переміщених осіб	21
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «РІШУЧІ СЕРЦЯ»»	27
2.1. Характеристика Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі Серця»» як суб'єкта системи підтримки внутрішньо переміщених осіб	27
2.2. Підходи до організації діяльності Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі Серця»»	32
2.3. Місце та роль Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця»» в механізмах місцевого розвитку	37
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СИСТЕМІ ПІДТРИМКИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ	43
3.1. Розвиток управлінських підходів в громадських організаціях щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб і місцевого розвитку	43
3.2. Зміцнення організаційної спроможності громадських організацій в системі підтримки внутрішньо переміщених осіб	51
3.3. Упровадження цифрових інструментів в діяльність громадських організацій щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб	57
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Тема внутрішньо переміщених осіб займає провідне місце у сучасних наукових дослідженнях, що охоплюють як гуманітарний, так і соціально-економічний вимір, однак у вітчизняному науковому середовищі вона отримала системне висвітлення відносно недавно. Початкові підходи до аналізу цього явища були зосереджені переважно на юридичному та правозахисному аспектах, що простежується у працях М. Бірюкової, С. Григор'євої [2], О. Котляр, Я. Лазур [28], Н. Ляшенко, І. Руценка [2] та інших. Дослідження енциклопедичних та довідкових видань із державного управління [10; 18] виявило відсутність категорії «ВПО», а її упровадження у науковий обіг у цій сфері було здійснене П. Вороною, який інтегрував це поняття, спираючись на Керівні принципи ООН [38, с. 25–26]. Відносно пізній інтерес науковців пояснюється масштабними трансформаціями в українському суспільстві, пов'язаними з військовими подіями 2014 року та початком повномасштабної війни у 2022 році, що спричинили значні хвилі внутрішнього переміщення.

У подальших дослідженнях, зокрема у працях О. Лішик [15], М. Ніколайчук [25, с. 109] та інших, увага зосереджується на багатогранності феномена ВПО, де окреслюється широкий спектр соціальних, економічних та психологічних характеристик цієї категорії. Державна політика підтримки ВПО розглядається не лише як механізм соціальної допомоги, а й як важливий інструмент правового захисту та стабілізації суспільних процесів, про що наголошують В. Ковтун, І. Хожило [43], А. Мунько [21] та інші.

Зарубіжні автори у своїх працях роблять акцент на міждисциплінарному підході та потребі комплексних рішень, що передбачають скоординовану роботу державних і громадських інституцій [49; 50]. Подібна логіка простежується й у вітчизняних дослідженнях, які інтерпретують соціально-психологічну та гуманітарну підтримку ВПО як безперервний системний процес. Так, М. Дворник [45, с. 128], Л. Карамушка [12, с. 53], В. Нікітіна [24, с.

6–7], Т. Титаренко [45, с. 128] та інші вчені підкреслюють вагомість тривалого соціально-психологічного супроводу та застосування спеціальних психолого-організаційних технологій для успішної адаптації переселенців.

Попри зростаючу кількість досліджень проблема має низку прогалин. Більшість праць сфокусовані на гуманітарному й психологічному аспектах допомоги, тоді як стратегічні питання управління та планування діяльності організацій, що опікуються внутрішньо переміщеними особами, залишаються поза достатньою увагою. Недостатньо дослідженими є й інституційні механізми координації зусиль між державними структурами та громадськими організаціями у контексті довгострокового розвитку програм підтримки та інтеграції. Водночас бракує комплексних моделей стратегічного планування для неурядових організацій, орієнтованих на сталу допомогу внутрішньо переміщеним особам, що ускладнює перехід від кризових рішень до довготривалих стратегій соціально-економічної інтеграції. У результаті виникають ризики фрагментарності ініціатив, слабкої координації на національному та міжнародному рівнях і часткової реалізації потенціалу громадянського суспільства у сфері вирішення проблем внутрішньо переміщених осіб.

**Об'єкт дослідження** – суспільні відносини, що виникають у процесі забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб в Україні.

**Предметом дослідження** є механізми посилення ролі громадських організацій у системі підтримки внутрішньо переміщених осіб, зокрема на прикладі діяльності Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця».

**Метою роботи** є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо посилення ролі громадських організацій у системі підтримки внутрішньо переміщених осіб в Україні, зокрема на основі аналізу досвіду Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця».

Відповідно до мети, в роботі заплановано виконати **такі завдання:**

– розкрити теоретичний вимір системи підтримки внутрішньо переміщених осіб в публічному управлінні;

- обґрунтувати шляхи взаємодії громадських організацій з органами місцевого самоврядування у реалізації соціально важливих проєктів;
- узагальнити інструменти підтримки внутрішньо переміщених осіб;
- охарактеризувати Благодійну організацію «Благодійний фонд «Рішучі Серця»» як суб'єкта системи підтримки внутрішньо переміщених осіб;
- проаналізувати підходи до організації діяльності Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі Серця»»;
- визначити місце та роль Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця»» в механізмах місцевого розвитку;
- обґрунтувати напрями розвитку управлінських підходів в громадських організаціях щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб і місцевого розвитку;
- розробити пропозиції щодо зміцнення організаційної спроможності громадських організацій в системі підтримки внутрішньо переміщених осіб;
- визначити та обґрунтувати шляхи упровадження цифрових інструментів в діяльність громадських організацій щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб.

**Методика дослідження.** Для досягнення поставленої мети застосовано поєднання якісних та кількісних методів аналізу, зокрема контент-аналіз документації дозволив виявити динаміку розвитку організаційних практик і визначити ключові напрями діяльності фонду; структурно-функціональний підхід забезпечив можливість глибоко оцінити управлінську модель організації, її внутрішню логіку, розподіл функцій та ефективність прийняття рішень; SWOT-аналіз став інструментом для виявлення сильних і слабких сторін інституційної спроможності, оцінки ресурсного потенціалу, а також визначення зовнішніх загроз і можливостей розвитку; використання елементів кейс-методу дало змогу систематизувати найуспішніші управлінські практики та розробити узагальнені висновки щодо стратегічних підходів до підтримки внутрішньо переміщених осіб.

**Інформаційну базу дослідження** становлять установчі документи

Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця»», офіційні звіти про результати його діяльності, матеріали моніторингу потреб бенефіціарів, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів та чинні нормативно-правові акти, які регламентують сферу діяльності громадських організацій та органів публічної влади щодо надання допомоги внутрішньо переміщеним особам.

**Наукова новизна** полягає в обґрунтуванні комплексу підходів до удосконалення системи підтримки та ресоціалізації внутрішньо переміщених осіб через підвищення ролі громадських організацій у процесах місцевого розвитку.

Основні положення, що мають елементи наукової новизни, полягають у такому:

*уперше:*

– обґрунтовано концепцію гібридних центрів стратегічного розвитку про громадських організаціях, які поєднують аналітичну, координаційну та комунікаційну функції та забезпечують системний перехід громадських організацій від проєктної діяльності до стратегічного впливу на політику інтеграції внутрішньо переміщених осіб;

*удосконалено:*

– підхід до управління діяльністю громадських організацій шляхом упровадження моделі стратегічного ко-управління, що передбачає їх інституційну участь у процесах ухвалення рішень, інтеграцію потреб внутрішньо переміщених осіб у стратегічні документи розвитку громад і підвищення ефективності місцевої політики;

дістало подальшого розвитку:

– підхід до формування гнучких стратегій діяльності громадських організацій у сфері підтримки внутрішньо переміщених осіб, орієнтованих на адаптацію до динамічних викликів воєнного та післявоєнного періодів;

– напрями використання цифрових інструментів у діяльності громадських організацій як чинника розширення доступу до послуг, підвищення ефективності комунікації та залучення цільових груп до процесів ресоціалізації

та інтеграції.

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 06-07 жовтня 2025 року), 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 08-09 листопада 2025 року) та опубліковано статтю в електронному науково-практичному журналі «Публічне адміністрування та національна безпека» № 8 на тему «Аспекти стратегічного менеджменту в неурядових організаціях у сфері підтримки ВПО: досвід БФ «Рішучі серця»».

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 55 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 77 сторінках друкованого тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ТА РОЛЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### 1.1. Теоретичний вимір системи підтримки внутрішньо переміщених осіб в публічному управлінні

Проблематика внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО) у сучасному науковому та управлінському дискурсі є однією з ключових для розуміння соціальних трансформацій, спричинених кризовими явищами та збройними конфліктами. Історично в Україні питання ВПО стало актуальним лише після подій 2014 року. До цього часу внутрішня міграція була помірною та не викликала значного суспільного резонансу, тоді як досвід управління наслідками Чорнобильської катастрофи продемонстрував здатність держави реагувати на масштабні переселення [43, с. 21]. Після анексії Криму та окупації частини Донецької та Луганської областей держава змушена була впровадити законодавчі механізми для захисту ВПО, що проявилось у прийнятті закону «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» [35]. Повномасштабна агресія російської федерації у 2022 році перетворила проблему підтримки ВПО з локального виклику у загальнонаціональне завдання, від якого залежить не лише соціальна стабільність, а й подальша відбудова держави [1]. За даними Міжнародної організації з міграції, війна в Україні спричинила масове переміщення населення, через яке понад 6,48 млн осіб отримали статус ВПО. Слід зазначити, що 13,5 % із них уже раніше зазнавали вимушеного переселення, що ускладнює їхню соціальну та економічну адаптацію [5].

У міжнародному праві ВПО визначаються як люди, змушені залишити свої домівки через збройні конфлікти, насильство, катастрофи чи інші причини, але які не перетнули міжнародного кордону. Це визначення розроблене в

«Керівних принципах ООН щодо переміщення осіб всередині країни» (1998) [2]. Українське законодавство закріплює аналогічне визначення, що ґрунтується на принципах міжнародного гуманітарного права та документах ООН.

У науковій літературі визначення ВПО різняться залежно від контексту. Так, С. Булець, О. Котляр та Я. Лазур розглядають ВПО як частину цивільного населення, що потребує рівного захисту та гуманітарної допомоги [28, с. 35]. М. Бірюкова підкреслює, що ВПО формуються в результаті збройних конфліктів, окупації або природних катастроф і вимагають спеціального державного захисту [2, с. 144]. М. Ніколайчук виділяє ВПО як специфічну цільову групу міграційної політики з унікальними потребами та характеристиками [25, с. 109].

У наукових працях (зокрема В. Бочелюк В., І. Жадленко, М. Панов та інші) акцент роблять на тому, що ВПО слід розглядати не лише крізь призму соціальної вразливості, а й як активних суб'єктів суспільного життя, здатних впливати на розвиток місцевих громад, створення нових форм соціальної взаємодії та підвищення громадянської активності [3]. Відтак, система підтримки переселенців має поєднувати гуманітарний і стратегічний підходи: забезпечення базових потреб та одночасне створення умов для інтеграції й ресоціалізації.

В аспекті публічного управління ВПО становлять особливу категорію, оскільки органи державної влади та місцевого самоврядування відповідають за розробку, впровадження та моніторинг політики підтримки цієї групи, включаючи забезпечення житлом, медичними послугами, освітою, працевлаштуванням та соціальну інтеграцію переселенців [43, с. 21].

Україна має досвід роботи з внутрішнім переміщенням ще до початку сучасного етапу війни. Зокрема, Чорнобильська катастрофа 1986 року спричинила масштабні переселення, що змусили державу розробляти механізми компенсації, забезпечення житлом та інтеграції постраждалих у нові громади. Проте тодішні моделі носили переважно компенсаційний характер і не враховували комплексної адаптації.

Ситуація після 2014 року потребувала якісно нових підходів. Відсутність

системних програм, слабкість інституцій та нестача ресурсів призвели до того, що ключову роль у перших етапах підтримки взяли на себе саме громадські організації та міжнародні донори. Досліджуючи цей аспект науковці підкреслювали мобільність громадського сектору та його здатність компенсувати інституційну слабкість держави [7].

Сучасна система підтримки ВПО базується на поєднанні національного законодавства та міжнародних зобов'язань України. Закон України «Про забезпечення прав і свобод ВПО» (2014) уперше закріпив правовий статус переселенців, визначивши механізми їх реєстрації, доступу до соціальних виплат і гарантій. Проте навіть із цим нормативним підґрунтям залишається багато проблем: від нестачі житла до обмежених можливостей для працевлаштування.

Як зазначають М. Пухтинський та Н. Левчук, державна політика у сфері підтримки переселенців здебільшого мала реактивний характер і лише поступово почала набувати стратегічних рис. Водночас інтеграція України до європейського правового простору вимагає наближення до стандартів ЄС у сфері соціального захисту й прав людини [15]. Це означає необхідність переходу від політики короткострокових виплат до довгострокових програм інтеграції: відновлення професійних навичок, залучення до місцевого самоврядування, розвиток громадянської ідентичності.

У цьому контексті термін «підтримка» означає цілеспрямовану, тривалу та персоналізовану допомогу, що активує внутрішні ресурси особи, на відміну від короткострокової допомоги, яка задовольняє нагальні потреби [6].

Поняття ресоціалізації ВПО стає ключовим у контексті інтеграції переселенців у нові громади. Ресоціалізація включає адаптацію до нових умов, відновлення соціальних зв'язків, психологічну підтримку та економічну інтеграцію. Ресоціалізація ВПО розглядається як процес відновлення їхніх соціальних функцій, адаптації до нових умов життя та інтеграції в приймаючі громади. Це поняття широко розробляли в українській соціології В. Тихонович і Т. Сидорчук [6]. Ресоціалізація охоплює психологічну допомогу, культурну

адаптацію, доступ до освіти й медицини, а також включення у ринок праці. На цьому етапі важливо враховувати, що переселенці часто мають травматичний досвід, втрачене майно, розірвані соціальні зв'язки, що робить їх уразливими до соціальної маргіналізації.

Соціальна підтримка ВПО включає не лише матеріальну допомогу, але й психологічну підтримку та відновлення документів. Тут особливо важливу роль виконують (далі – ГО), здатні швидко мобілізувати ресурси, забезпечити індивідуальний підхід і покрити прогалини, які не завжди закриває держава [24, с. 121]. Підкреслюється важливість активації внутрішніх ресурсів ВПО, таких як самоконтроль, відповідальність і особиста активність, що сприяє успішній соціальній інтеграції [8].

Дослідження Н. Корпач та Л. Нечипорук показують, що значну частку ВПО складають соціально вразливі категорії: люди з інвалідністю, самотні батьки, літні люди та малозабезпечені [13, с. 320]. Ці групи потребують особливої уваги як держави, так і громадських організацій, оскільки традиційні механізми підтримки не завжди здатні задовольнити їхні потреби. Л. Нечипорук акцентує на потребі соціально-педагогічної підтримки дітей ВПО, що дозволяє зменшити травми та сприяє успішній адаптації [23].

Особливе місце у системі підтримки займають ГО, які діють як посередники між державою та переселенцями. Саме громадський сектор став тим чинником, який зумів забезпечити швидке реагування на потреби ВПО, створити платформи для самоорганізації переселенців та сприяти їх включенню у життя нових громад.

ГО допомагають ВПО із житлом, продуктами, медичною та психологічною підтримкою; розробляють освітні та культурні проекти для інтеграції у нові громади; адвокують інтереси ВПО на рівні органів влади. Їхня гнучкість і здатність діяти в умовах невизначеності роблять їх незамінним елементом системи. Проте їхня діяльність часто залишається залежною від зовнішнього фінансування та недостатньо інтегрованою у стратегічне планування державної політики.

Попри значний прогрес у формуванні політики щодо ВПО, існують очевидні прогалини:

- відсутність єдиної концепції інтеграції;
- недостатнє визнання ролі громадських організацій;
- брак сталого фінансування, що ставить під загрозу сталість підтримки;
- недостатній науковий аналіз ефективності моделей ресоціалізації.

ГО виконують критично важливу функцію у системі підтримки ВПО: вони забезпечують оперативну допомогу, психологічний супровід, правові консультації та сприяють інтеграції у приймаючі громади. Проте існують значні прогалини: відсутність єдиної координаційної моделі, недостатня інтеграція місцевих і міжнародних ініціатив, обмеженість ресурсів, недостатня увага до культурних та соціальних аспектів адаптації.

Ще раз наголошуємо на особливій ролі ГО, які виступають інноваторами у сфері соціальних послуг та формують основу для довіри між ВПО і державою. Водночас відсутність належного інституційного закріплення їхньої ролі залишається однією з головних прогалин. Подальший розвиток системи має передбачати інтеграцію ГО у стратегічне планування, створення сталої фінансової бази для їхньої діяльності та посилення міжсекторальної взаємодії. Це дозволить трансформувати ВПО з об'єкта соціальної допомоги у повноцінного суб'єкта розвитку держави та громад, що особливо важливо у контексті післявоєнної відбудови та реалізації курсу на європейську інтеграцію України.

Підсумовуючи зауважимо, що система підтримки ВПО має будуватися як комплексна модель, що поєднує державні, громадські та міжнародні інституції. У ній держава забезпечує базові права та захист, ГО – оперативну соціальну, психологічну та правову підтримку, міжнародні партнери – фінансові та експертні ресурси. При цьому ресоціалізація та інтеграція ВПО повинні бути персоналізованими та багатокомпонентними, із врахуванням віку, гендеру, сімейного стану та специфічних потреб переселенців. Тут ГО виступають провідним механізмом «заповнення прогалин», що дозволяє оперативно

реагувати на критичні потреби ВПО та створює умови для їхньої адаптації в нових громадах.

Отже, теоретичний аналіз проблематики ВПО демонструє, що ефективна система підтримки має базуватися на партнерській моделі «держава – ГО – міжнародні партнери» із пріоритетом на активне залучення ВПО до власної ресоціалізації. Такий підхід дозволяє не лише захистити права ВПО, а й створити умови для їх повноцінної інтеграції, розвитку потенціалу та соціальної стабільності в приймаючих громадах.

Система підтримки ВПО у теоретичному вимірі є багатовимірним утворенням, що включає правові, соціальні, політичні та економічні аспекти. Вона еволюціонувала від фрагментарних компенсаційних механізмів до комплексних підходів, однак досі перебуває у процесі становлення.

Разом із тим бачимо, що недостатньо вивченими залишаються питання ефективності локальних громадських ініціатив, їх взаємодії з органами публічної влади та вплив на тривалу інтеграцію ВПО, що потребують подальшого наукового дослідження та розробки практичних рекомендацій. Важливою є необхідність створення єдиної стратегії підтримки ВПО, яка б інтегрувала державні, громадські та міжнародні ресурси, встановлювала пріоритети і стандарти роботи та забезпечувала моніторинг результатів.

У цьому контексті особливої уваги потребує посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, адже саме вони безпосередньо впливають на якість інтеграційних процесів. Формування чітких процедур, розвиток професійних компетентностей фахівців та ефективне використання цифрових інструментів можуть значно підвищити результативність заходів підтримки.

Комплексне бачення системи підтримки ВПО має ґрунтуватися на принципах гуманітарної чутливості, міжсекторальної взаємодії та орієнтації на довгостроковий результат. Тільки за умови синергії державних інституцій, громадських організацій, бізнесу та міжнародних партнерів можна сформулювати ефективну, стабільну і справді інклюзивну модель роботи з внутрішньо

переміщеними особами.

## **1.2. Взаємодія громадських організацій з органами місцевого самоврядування у реалізації соціально важливих проєктів**

Тривала російсько-українська війна, що супроводжується масштабними переміщеннями населення, руйнуванням інфраструктури та погіршенням соціально-економічної ситуації, потребують оперативної та скоординованої реакції на місцевому рівні. У цьому контексті взаємодія органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) з ГО стає ключовим інструментом забезпечення стабільності, соціальної підтримки та ефективного використання ресурсів. Зокрема, режим воєнного стану створює додаткові правові та адміністративні бар'єри, що впливають на механізми співпраці між ОМС та ГО. Практичний досвід показує, що така співпраця сприяє підвищенню стійкості громад, зміцненню соціального капіталу та покращенню управління кризами [11; 44].

Міжнародний досвід, зокрема країн Європейського Союзу, свідчить, що участь ГО у подоланні наслідків криз є важливою складовою децентралізованих систем управління. В умовах України ефективна взаємодія між ОМС та ГО забезпечує як короткострокову допомогу (надання гуманітарних наборів, психологічна підтримка ВПО), так і довгострокове відновлення територіальних громад (реалізація інфраструктурних проєктів, розвиток соціальних послуг).

ГО в Україні розглядаються як суб'єкти публічного управління, які виконують функції посередників між громадянами та органами влади, сприяють вирішенню соціально-економічних та екологічних проблем. Поняття «громадська організація» запозичене з міжнародної практики і трактується як організація, створена громадянами без формального втручання держави та некомерційна за своєю природою [52]. Законодавство України, зокрема Закон «Про громадські об'єднання» (2012), передбачає діяльність таких організацій на місцевому, національному та міжнародному рівнях. Водночас відсутність

чіткого визначення «неурядової організації» в національному законодавстві створює додаткові труднощі в регулюванні їхньої участі в публічному управлінні та взаємодії з органами влади [46, с. 385].

Основними формами ГО в Україні є:

- громадські об'єднання (з правом чи без права юридичної особи);
- благодійні організації (фонди, товариства, установи);
- інші неприбуткові об'єднання (профспілки, творчі асоціації, об'єднання роботодавців) [19, с. 93-95].

ГО виконують широкий спектр функцій: від захисту прав людини та підтримки вразливих груп населення до розвитку місцевих громад, освіти, науки та культури. Функції поділяються на економічні та соціальні, включаючи наповнення економічних ніш, представлення інтересів громадських груп, впровадження соціальних інновацій, створення соціального капіталу та участь у формуванні політики [39, с. 87-89]. Закон «Про доступ до публічної інформації» (2011) [34] надає ГО право брати участь у громадських консультаціях, подавати пропозиції до проєктів законів та входити до складу громадських рад при державних органах.

Взаємодія між ОМС та ГО є важливим елементом демократичного управління та реалізації соціально значущих проєктів. Основними механізмами взаємодії є:

- громадські слухання та обговорення регіональних програм розвитку (ст. 26 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», 1997 [37]);
- створення консультативних та дорадчих органів за участю ГО;
- фінансова підтримка ГО для реалізації проєктів відповідно до пріоритетів місцевих громад та бюджету;
- моделі державно-громадського партнерства у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та екології (Закон «Про державно-приватне партнерство», 2010 [33]);
- забезпечення доступу ГО до інформації про діяльність ОМС, публікація звітів, оголошення конкурсів та програм грантів [36];

– участь ГО у наданні гуманітарної допомоги відповідно до Закону «Про гуманітарну допомогу», 1999 [32].

На практиці це проявляється, наприклад, у взаємодії Дніпровської міської ради з місцевими благодійними фондами під час прийому ВПО або у спільній реалізації проєктів для їхньої професійної адаптації, де ГО виступають виконавцями проєктів.

Перевагами якісної взаємодії є підвищення ефективності управління, прозорості та підзвітності, мобілізація додаткових ресурсів, активізація громадянської участі. Проте існують проблеми: недостатнє фінансування місцевих бюджетів, низький рівень довіри між ОМС та ГО, недостатня правова визначеність і бюрократичні перепони, що ускладнюють участь ГО у програмах і конкурсах [14].

Безумовно, ефективна система підтримки ВПО передбачає взаємодії ГО не лише з ОМС, а й з усіма органами публічної влади, на чому ми звертаємо увагу в табл. 1.1. Водночас, основу нашого дослідження становлять саме відносини ГО з ОМС, оскільки переважна більшість проблем ВПО потребує якісного розв'язання саме на локальному рівні відповідних територіальних громад, де вони перебувають.

Для підвищення ефективності взаємодії ГО та ОМС доцільно покласти в основу інституційний конструктор «Три Р», запропонований А. Мунько [53], що базується на таких ключових елементах:

- «Progression» [53] – розвиток спроможності ГО через навчальні програми та інтеграцію у процеси управління;
- «Partition» [53] – прозорий розподіл компетенцій і завдань, наприклад, ГО відповідають за соціальний моніторинг і підтримку вразливих груп, а ОМС – за інфраструктурні ініціативи;
- «Performance» [53] – оцінка ефективності за показниками залучення громадян, соціального впливу та економії ресурсів.

**Механізми взаємодії ГО з органами публічної влади та очікувані ефекти**

Механізм взаємодії	Форми реалізації	Приклади в Україні	Очікувані ефекти	Недоліки/ ризики
Громадські слухання та консультації	Обговорення законопроектів, стратегій, місцевих програм	ОМС: обговорення програм підтримки ВПО у Львові; Міністерство освіти: консультації з ГО щодо реформ шкільної освіти	Підвищення прозорості та довіри громадян, врахування потреб населення	Низький рівень участі, обмежений доступ до інформації
Фінансування ГО	Державні та місцеві гранти, конкурсні програми, замовлення соціальних послуг	ОМС: відновлення шкіл у Харківській області; Міністерство соціальної політики: гранти для центрів підтримки людей з інвалідністю	Мобілізація ресурсів, реалізація соціально важливих проєктів	Недостатнє фінансування, складність процедур
Державно-громадське партнерство	Спільні проєкти у сфері освіти, охорони здоров'я, екології	ОМС: створення інклюзивних просторів для ВПО у Дніпрі; Міністерство охорони здоров'я: програми вакцинації через ГО	Ефективне використання ресурсів, залучення експертів	Юридичні складнощі, тривалі процедури
Гуманітарна допомога	Надання продуктів, медикаментів, психологічна підтримка	Державні служби: ДСНС – доставка гуманітарних вантажів; ОМС – облаштування центрів для ВПО; Міністерство оборони – співпраця з ГО у волонтерському забезпеченні військових	Швидка допомога постраждалим, зміцнення соціального капіталу	Бюрократичні перепони, ризик нецільового використання
Цифрові платформи та інтеграція з «Дія»	Публікація проєктів, онлайн-участь громадян, електронні консультації	ОМС: єдиний цифровий хаб для громад; Кабінет Міністрів: електронні опитування щодо реформ; Мінцифри: платформа для грантових конкурсів	Прозорість, залучення громадян, ефективний моніторинг	Потреба у цифровій грамотності, інфраструктурні обмеження

## Продовження табл. 1.1

Механізм взаємодії	Форми реалізації	Приклади в Україні	Очікувані ефекти	Недоліки/ризика
Тренінги та навчальні програми	Підвищення компетентності представників ГО та органів влади	ОМС: тренінги з проєктного менеджменту та фандрейзингу; Міністерство соціальної політики: навчання щодо інклюзивних практик; державні служби: курси з гуманітарного реагування	Підвищення професійного рівня, якість реалізації проєктів	Обмежені ресурси та доступ до навчальних програм
Партнерський фонд довіри	Спільне фінансування ініціатив ГО та органів влади	ОМС: фонд для соціальних проєктів у Києві; Міністерство культури: грантовий фонд для культурних ініціатив ГО; Кабінет Міністрів: фонд підтримки стартапів соціальної сфери	Прозоре розподілення коштів, зменшення корупційних ризиків	Потреба у відкритому аудиті та контролі, ризик недостатньої участі громадян

Прим.: розроблено автором

Система взаємодії ОМС і ГО в Україні потребує більшої конкретизації завдань та прозорих процедур фінансування для підвищення ефективності реалізації соціально важливих проєктів. Важливо розвивати цифрові платформи та інтеграцію з державними сервісами для прозорого обліку фінансів і залучення громадян. Необхідно впроваджувати програми навчання для представників ГО та ОМС щодо управління проєктами, цифровізації та роботи з міжнародними грантами. Потрібно розширювати практику публічних звітів і консультацій, включно з онлайн-трансляціями, щоб підвищити рівень довіри та контролю громадськості.

Визначено також, що основні недоліки взаємодії полягають у недостатньому фінансуванні місцевих ГО, бюрократичних перепонах та низькому рівні правової визначеності, що знижує ефективність реалізації проєктів у кризових умовах.

### 1.3. Інструменти підтримки внутрішньо переміщених осіб

Проблема підтримки та захисту прав ВПО в Україні є надзвичайно актуальною у сучасних умовах, зумовлених військовими діями, тимчасовою окупацією територій та масовим переміщенням населення. ВПО становлять особливу соціальну групу, яка через втрату житла, стабільності та звичного соціального середовища потребує комплексного підходу до адаптації й інтеграції в нові громади.

Серед найбільш поширених інструментів підтримки ВПО слід виокремити такі основні їх групи:

1. Психологічні інструменти підтримки.
2. Матеріальні та економічні інструменти.
3. Правові інструменти.
4. Підтримка неурядового сектору.
5. Інтегровані механізми підтримки.

Психологічна допомога виступає ключовим інструментом ресоціалізації ВПО. Л. Карамушка визначає її як «психолого-організаційні технології, що впроваджуються у діяльності організацій та враховують психологічні закономірності функціонування співробітників і організаційної системи загалом [13, с. 53]». Т. Титаренко зазначає, що соціально-психологічний супровід ВПО передбачає «системні заходи, спрямовані на підтримку психологічного благополуччя та інтеграцію переселенців у нові громади [45, с. 128]».

Основні форми психологічної допомоги включають:

- консультування (індивідуальні та групові консультації, що дозволяють долати стресові та посттравматичні стани) [24, с. 6–7];
- профілактика та корекція (заходи, спрямовані на запобігання загостренню психологічних проблем);
- адаптація та реабілітація (сприяння інтеграції ВПО до соціального середовища, формування комунікативних навичок і вмінь розв'язувати

конфлікти) [8];

– діагностика (оцінка психологічного стану ВПО для надання цільової допомоги).

Особлива увага приділяється роботі з дітьми та сім'ями ВПО, використанню тренінгових груп, гештальт-груп та груп психодрами, що сприяє покращенню психосоціального стану та адаптації [8].

Соціально-психологічні служби та ГО (у тому числі благодійні фонди (далі – БФ), волонтерські ініціативи) надають оперативну психологічну підтримку та сприяють формуванню соціальних зв'язків. Недоліком діяльності таких організацій є обмежене фінансування, нестача кваліфікованих спеціалістів та низька координація з державними структурами [12; 45].

Система матеріальної підтримки ВПО охоплює:

– гарантії дотримання прав і свобод (створення умов для добровільного повернення на попереднє місце проживання або інтеграції в новій громаді) [35];

– соціальне страхування та щомісячні виплати (допомога на випадок безробіття (максимум 9750 грн), щомісячна допомога на проживання для дорослих (2000 грн) та дітей/осіб з інвалідністю (3000 грн)) [9];

– компенсація родинам, що прихистили ВПО – 450 грн на особу на місяць для покриття комунальних витрат [29];

– компенсація роботодавцям, що передбачає 6700 грн за працевлаштування ВПО протягом двох місяців [30];

– освітні пільги, тобто забезпечення доступу до освіти за державний рахунок [31];

– житлові субсидії та кредитні пільги як підтримка в стабілізації соціального становища [35].

Матеріальна підтримка покриває базові потреби, але обмежені фінансові ресурси держави не дозволяють забезпечити гідний рівень життя переселенців. Активні механізми, такі як компенсація роботодавцям, демонструють позитивний вплив на економічну інтеграцію ВПО, однак залишаються тимчасовими та обмеженими [26].

Правова підтримка ВПО забезпечується національними нормативно-правовими актами та міжнародними стандартами, включаючи:

- забезпечення прав на житло, соціальні виплати, освіту та працевлаштування (Закон України № 1706-VII [35]);
- врегулювання соціальних програм через постанови Кабінету Міністрів України (Постанова КМУ № 332 [9]);
- впровадження міжнародних практик через співпрацю з ООН, ОБСЄ та ЄС [1, с. 448–451].

Недоліками є бюрократичні бар'єри, нерівномірний доступ до послуг та обмежений контроль за виконанням норм.

Інтегровані механізми включають різні елементи підтримки ВПО, як-от психологічну підтримку – індивідуальні та групові консультації, тренінги, соціальні клуби; економічну інтеграцію – компенсації роботодавцям, професійна підготовка, працевлаштування; правове забезпечення – доступ до пільг, субсидій, юридична допомога та міжнародну співпрацю – адаптація кращих практик через ООН, ОБСЄ, ЄС.

ГО виконують важливу функцію заповнення прогалин державної підтримки. Вони надають гуманітарну допомогу у вигляді продуктів, одягу, засобів гігієни; організовують психологічну підтримку, групи взаємодопомоги, тренінги для розвитку життєвих навичок; забезпечують юридичну консультацію щодо соціальних виплат, реєстрації, оренди та субсидій; проводять освітні та просвітницькі програми для соціальної інтеграції ВПО та інші заходи різноманітного характеру.

Водночас наголосимо на недоліках, які виникають в системі підтримки ВПО за участю ГО, серед яких нестабільне фінансування, недостатня координація з державою, обмежена кількість фахівців та відсутність системного моніторингу ефективності програм (табл. 1.2).

## Особливості використання ГО інструментів підтримки ВПО в Україні

Група	Конкретні інструменти	Проблеми використання ГО	Перспективи використання ГО
Психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Індивідуальні консультації;</li> <li>– групові консультації;</li> <li>– тренінги та гештальт-групи;</li> <li>– психологічна діагностика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостатня кількість кваліфікованих психологів в ГО;</li> <li>– обмежене фінансування;</li> <li>– низька координація з органами влади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення мережі психологів і волонтерів;</li> <li>– створення онлайн-платформ для психологічної підтримки;</li> <li>– інтеграція з ОМС і соціальними службами</li> </ul>
Матеріальні та економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Надання гуманітарної допомоги;</li> <li>– компенсація родинам, що прихистили ВПО;</li> <li>– компенсація роботодавцям за працевлаштування ВПО</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмежене фінансування ГО;</li> <li>– нестача ресурсів для покриття всіх потреб;</li> <li>– складнощі у взаємодії з державними програмами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Партнерство з бізнесом для ресурсного забезпечення;</li> <li>– залучення міжнародних донорів;</li> <li>– впровадження програм мікрофінансування та грантів для ВПО</li> </ul>
Правові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Юридичні консультації щодо соціальних виплат, реєстрації, субсидій;</li> <li>– супровід у питаннях житла та працевлаштування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмежена кількість юристів та консультантів у ГО;</li> <li>– відсутність системного підходу та стандартизованих процедур;</li> <li>– низька обізнаність ВПО про їхні права</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка методичних матеріалів та онлайн-консультацій;</li> <li>– координація з органами публічної влади для підвищення доступності послуг;</li> <li>– проведення освітніх програм для ВПО щодо їхніх прав</li> </ul>
Міжнародна співпраця	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Взаємодія з ООН, ОБСЄ, ЄС;</li> <li>– впровадження міжнародних практик захисту прав ВПО</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Складність узгодження програм із державними нормами;</li> <li>– залежність від зовнішнього фінансування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання міжнародного досвіду для вдосконалення програм;</li> <li>– партнерство з міжнародними організаціями для навчання персоналу;</li> <li>– забезпечення відповідності програм міжнародним стандартам</li> </ul>
Інтегровані механізми	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведення соціологічних досліджень;</li> <li>– моніторинг потреб ВПО;</li> <li>– розробка інтегрованих програм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостатня кількість даних для планування;</li> <li>– відсутність системного моніторингу ефективності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення цифрових платформ для збору та аналізу даних;</li> <li>– спільні програми з органами публічної влади для оперативного реагування;</li> <li>– активне залучення ВПО до процесу планування та оцінки ефективності програм</li> </ul>

Результати детального аналізу найбільш поширених інструментів

підтримки ВПО та особливостей їх використання з боку ГО України (табл. 1.2) можемо узагальнити такі основні виклики:

- обмежені бюджетні ресурси та навантаження на державний бюджет;
- недостатня кількість кваліфікованих фахівців у соціальній та психологічній сферах;
- необхідність оперативного реагування на динамічні потреби ВПО;
- фрагментарність програм та низький рівень моніторингу ефективності.

Відповідно узагальнимо й перспективи розвитку ГО з метою масштабування використання зазначених інструментів підтримки ВПО, серед яких такі, як:

- розширення інтегрованих підходів, що поєднують психологічну, матеріальну та правову допомогу;
- посилення ролі ГО та координації з органами публічної влади, а особливо ОМС;
- використання цифрових платформ для оцінки потреб та моніторингу результативності;
- активне залучення ВПО до економічного та соціального життя громад;
- оцінка потреб ВПО, що дозволяє ефективніше спрямовувати соціальну допомогу.

Отже, інструменти підтримки ВПО формують комплексну систему заходів для відновлення життєдіяльності, соціальної активності та інтеграції переселенців у нові громади. Вони включають психологічну допомогу, матеріальну підтримку, правові гарантії, міжнародну співпрацю та активну участь ГО. Ефективне використання цих інструментів потребує системного підходу та активного залучення ГО.

## **Висновки до розділу 1**

1. Проблематика ВПО набула стратегічного значення для соціальної стабільності, державного розвитку та післявоєнної відбудови України. Система

підтримки ВПО еволюціонувала від фрагментарних компенсаційних рішень до комплексних моделей, однак досі не є цілісною та потребує вдосконалення. Ефективна політика має поєднувати гуманітарний і стратегічний підходи, охоплюючи задоволення базових потреб та створення умов для інтеграції та ресоціалізації.

2. ГО відіграють ключову роль у заповненні прогалин державної політики, забезпечуючи оперативну допомогу, соціальну адаптацію та посередництво між владою і ВПО. Основними викликами залишаються відсутність єдиної концепції інтеграції, сталого фінансування, належного інституційного закріплення ролі ГО та системної оцінки ефективності заходів.

3. Взаємодія ГО із ОМС є стратегічним чинником підвищення стійкості громад, реалізації соціально значущих проєктів та ефективного реагування на виклики війни. ГО виконують функції посередників між владою та суспільством, забезпечуючи як оперативну гуманітарну підтримку, так і довгострокові ініціативи з відновлення інфраструктури, розвитку соціальних послуг та інтеграції ВПО.

4. Попри наявні позитивні результати, співпраця стикається з низкою проблем: недостатнім фінансуванням, бюрократичними бар'єрами, правовою невизначеністю, низьким рівнем довіри та обмеженою участю громадян у процесах ухвалення рішень. Перспективи підвищення ефективності взаємодії полягають у розвитку цифрових інструментів, підвищенні інституційної спроможності ГО та ОМС, прозорому розподілі завдань і ресурсів, удосконаленні процедур фінансування та розширенні практики публічних консультацій і звітності.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «РІШУЧІ СЕРЦЯ»»

#### **2.1. Характеристика Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі Серця»» як суб'єкта системи підтримки внутрішньо переміщених осіб**

У сучасних умовах соціальні виклики, спричинені війною в Україні, вимагають оперативного реагування та ефективної підтримки вразливих верств населення, зокрема ВПО, осіб похилого віку, інвалідів та багатодітних сімей. Значну роль у цьому процесі відіграють громадські організації та благодійні фонди, здатні швидко мобілізувати ресурси та координувати гуманітарну допомогу.

Благодійна організація «Благодійний фонд «Рішучі серця»» (далі – БФ «Рішучі серця»), зареєстрована в Дніпрі у серпні 2022 року [6], є прикладом такої структури, що поєднує оперативність, прозорість та багатофункціональний підхід до надання соціальної допомоги. Основна мета фонду – підтримка осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах, шляхом надання соціальної допомоги без забезпечення проживання, що включає постачання гуманітарних товарів, тимчасове житло та супутні послуги.

Особливістю діяльності фонду є колегіальна модель управління, що передбачає участь кількох засновників та правління, що забезпечує комплексний підхід до стратегічного планування та оперативного прийняття рішень. Прозорість діяльності підкріплюється відкритим наданням інформації про засновників, види діяльності та процеси реєстрації бенефіціарів, а активне використання сучасних технологій для комунікації з громадськістю дозволяє ефективно координувати допомогу та контролювати її отримання.

БФ «Рішучі серця» також розширює свій вплив через залучення волонтерів, партнерів і організацію додаткових видів послуг, таких як освітні

програми та перевезення вантажів, що сприяє комплексному вирішенню соціальних проблем. Завдяки таким підходам організація здатна оперативно реагувати на потреби ВПО та інших уразливих груп, створюючи умови для їхньої адаптації та інтеграції у громаду.

Таким чином, аналіз діяльності БФ «Рішучі серця» дозволяє оцінити ефективність організаційної моделі, механізмів управління та практичних інструментів соціальної підтримки, що застосовуються для надання допомоги найбільш вразливим верствам населення у складних умовах воєнного часу.

В умовах затяжної війни РФ проти України питання ВПО набувають стратегічного значення, адже мільйони громадян змушені були покинути свої домівки, утративши не лише звичний простір для життя, а й стабільність, соціальні зв'язки та доступ до базових послуг. Така ситуація породжує багаторівневі соціальні виклики, які неможливо розв'язати лише зусиллями держави, а потребують консолідованої участі громадянського суспільства. Серед активних учасників цього процесу є благодійні організації, які беруть на себе частину функцій із надання допомоги, ресоціалізації та адаптації ВПО.

Одним із яскравих прикладів є БФ «Рішучі серця», місія якого полягає у комплексній підтримці ВПО: від гуманітарної допомоги до освітніх і соціально-інтеграційних програм. Фонд працює на перетині кількох напрямів:

- оперативне забезпечення базових потреб;
- сприяння соціальній інтеграції;
- відновлення психологічного благополуччя;
- розширення можливостей для самореалізації переселенців.

Такий підхід дозволяє організації не лише реагувати на нагальні проблеми, а й формувати сталі механізми підтримки в умовах невизначеності.

Фонд зосереджує значні ресурси на оперативному забезпеченні ВПО продуктами харчування, одягом, засобами гігієни та тимчасовим житлом. Розподіл теплого одягу, особливо у зимові місяці, забезпечує базову безпеку й комфорт ВПО. Наявність спеціально обладнаних житлових приміщень для найбільш уразливих категорій (пенсіонерів, матерів-одиначок, людей з

інвалідністю) підкреслює адресність допомоги. У 2023–2024 роках фонд забезпечив сотні родин не лише базовими наборами, а й підтримкою з транспортування до місць тимчасового проживання, що стало важливим інструментом мобільності.

Соціальний блок діяльності організації включає допомогу з відновлення документів, реєстрацією для отримання статусу ВПО, оформленням державних пілг і соціальних виплат. Фонд розвиває партнерські відносини з місцевими підприємствами, завдяки чому ВПО отримують доступ до бази вакансій, ярмарків праці та програм перекваліфікації.

ВПО часто стикаються з посттравматичними розладами, тривожністю та соціальною ізоляцією. Для подолання цих викликів фонд організовує індивідуальні консультації з психологами, групові терапевтичні зустрічі та психоосвітні лекції. Така багаторівнева система підтримки допомагає не лише стабілізувати психоемоційний стан переселенців, а й відновити їхню соціальну активність. Особливо важливим є створення спільнот взаємопідтримки, які перетворюють переселенців із «отримувачів допомоги» на активних учасників суспільного життя.

Використання соціальних мереж для реєстрації на допомогу та інформування бенефіціарів забезпечує прозорість і довіру. Регулярні публікації списків одержувачів допомоги мінімізують ризики дублювання заявок і підвищують підзвітність організації. Фонд створює не лише цифрову комунікаційну платформу, а й простір для взаємодії з волонтерами, донорами та громадами.

Фонд організовує курси підвищення кваліфікації, майстер-класи та тренінги з розвитку підприємницьких навичок. Це відкриває можливості для економічної самостійності переселенців і формування нових локальних ініціатив. Для дітей і молоді проводяться програми арт-терапії, спортивні заходи та освітні табори, що створює середовище соціальної адаптації нового покоління. У 2024 році БФ «Рішучі серця» ініціював кілька навчальних курсів для ВПО, зокрема із публічно-управлінської майстерності спільно із кафедрою

менеджменту, публічного управління та адміністрування ДДАЕУ, а також з основ штучного інтелекту у рамках програми співфінансування Дніпровської міської ради.

Окремі програми спрямовані на підтримку літніх людей, багатодітних сімей, самотніх матерів і осіб з інвалідністю. Ідеться не лише про гуманітарну допомогу, а й про адаптацію житлових приміщень до особливих потреб, забезпечення реабілітаційними засобами, організацію інклюзивних заходів. Така увага до специфічних груп демонструє гнучкість і соціальну відповідальність організації.

Узагальнену характеристику діяльності БФ «Рішучі серця» наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

### **Характеристика діяльності БФ «Рішучі серця»**

Характеристика	Зміст	Значення для ВПО та громад
Комплексність підходу	Поєднання гуманітарної, соціальної, правової, психологічної та освітньої допомоги	Забезпечує багаторівневу підтримку та швидшу інтеграцію ВПО
Цифровізація процесів	Використання каналу та онлайн-реєстрацій	Підвищує прозорість, доступність і довіру до фонду
Соціальна інноваційність	Перехід від одноразової допомоги до сталих програм розвитку та створення спільнот	Формує активне середовище самопомоги та взаємопідтримки
Наявні виклики	Обмежені ресурси, донорська залежність, потреба в координації з державою	Стримують масштабування та сталість програм
Перспективи розвитку	Розширення перекваліфікації, підтримка підприємництва, інтеграція у місцеве самоврядування	Сприятимуть довгостроковій стабілізації та розвитку приймаючих громад

Діяльність БФ «Рішучі серця» демонструє системність, яка виходить за межі стандартних гуманітарних програм. Фонд не лише надає базові послуги, а й створює середовище, де переселенці можуть відновлювати втрачений соціальний статус, професійну спроможність і почуття належності до громади. Особливо важливим є поєднання різних інструментів – правових консультацій, освітніх курсів, психологічної підтримки та гуманітарних програм. У такій

синергії формується своєрідна локальна модель «інклюзивного простору», яка перетворює ВПО з об'єкта допомоги на активного учасника суспільного розвитку.

Використання цифрових платформ і технологій у діяльності фонду свідчить про вихід на новий рівень публічного управління ресурсами. Прозорість у звітності й онлайн-доступ до послуг зміцнюють довіру як серед бенефіціарів, так і серед донорів. Водночас цифровізація робить модель фонду мобільною – вона може бути відтворена в інших громадах без значних додаткових витрат. Це створює передумови для «експорту» практик, коли досвід фонду стає прототипом для подібних організацій у різних регіонах.

Перехід від короткострокової допомоги до формування спільнот і довготривалих програм має стратегічне значення. Це змінює саму логіку роботи з ВПО: із моделі «пожежного гасіння» до моделі «розбудови стійкості». Таке рішення варто розглядати як інституційну інновацію, яка створює нову культуру соціальної підтримки – коли люди отримують не лише допомогу, а й можливість реалізувати власний потенціал. У результаті фонд виступає каталізатором соціальної мобільності, а його програми сприяють появі нових громадських лідерів.

Залежність від донорського фінансування робить роботу фонду вразливою до політичних та економічних змін у глобальному контексті. Нестабільність потоків підтримки змушує шукати нові джерела самозабезпечення – від соціального підприємництва до краудфандингових платформ. Водночас потреба у координації з державними структурами відображає проблему «паралельних світів», коли громадський сектор і держава діють розрізнено, дублюючи функції або конкуруючи за ресурси. Обмеженість можливостей у пікові хвилі переселення також висвітлює стратегічну потребу у створенні резервних планів і партнерських мереж, здатних швидко розширювати масштаби діяльності.

Майбутні напрями роботи фонду можна розглядати через призму довготривалої інтеграції ВПО у місцеві громади. По-перше, програми

перекваліфікації та професійної освіти здатні не лише забезпечити працевлаштування, а й запобігти соціальній ізоляції. По-друге, розвиток підприємницьких ініціатив серед переселенців створює основу для локальної економічної динаміки, зменшуючи тягар на соціальні системи. По-третє, залучення ВПО до процесів місцевого самоврядування відкриває шлях до нової форми громадянської інтеграції, де переселенці виступають не «тимчасовими гостями», а рівноправними учасниками управління громадами. Таким чином, фонд може стати не лише провайдером допомоги, а й «школою демократії на практиці», формуючи новий тип громадянських відносин у повоєнному суспільстві.

## **2.2. Підходи до організації діяльності Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі Серця»»**

Сьогодні Україна стикається з масштабними соціальними викликами, пов'язаними зі збройною агресією та масовим переміщенням мільйонів людей, що зумовлює актуальність питання результативності підтримки ВПО. Рівень ефективності діяльності неурядових структур, які працюють із ВПО, визначається не лише кількістю наданих ресурсів чи допомоги, а й здатністю коригувати свої програми відповідно до нагальних потреб отримувачів. Управління в умовах воєнної нестабільності, підвищеної соціальної напруги та невизначених перспектив вимагає від керівників не тільки адміністративних навичок, а й сформованого стратегічного бачення.

БФ «Рішучі серця» посідає значне місце у системі допомоги цій категорії населення, застосовуючи комплексний підхід до вирішення їхніх проблем, охоплюючи гуманітарну допомогу, соціальний супровід, психологічну та освітню підтримку, а також сприяння інтеграції ВПО у нові громади, що свідчить про використання стратегічного підходу задля підвищення результативності діяльності у сфері підтримки ВПО.

Стратегічне планування виступає фундаментальним інструментом

інституційного розвитку та зростання ефективності діяльності будь-якої неурядової організації. Для БФ «Рішучі серця» стратегічний підхід став визначальною основою побудови комплексної системи підтримки ВПО, здатної реагувати на суспільні виклики та змінювані потреби бенефіціарів. Центральним елементом стратегії є забезпечення гуманітарної, соціальної, психологічної та освітньої допомоги, яка охоплює не лише задоволення першочергових потреб, а й сприяє тривалій інтеграції ВПО у нові громади.

Формування діяльності фонду базувалося на комплексному аналізі ситуації та ретельному вивченні потреб цільових груп. На стартовому етапі головна увага приділялася гуманітарному напрямку – оперативному забезпеченню переселенців необхідними ресурсами в екстремальних умовах. Цей базовий рівень допомоги виконував роль своєрідної стартової платформи, яка дозволила знизити соціальну напругу та стабілізувати життя родин у перші тижні після вимушеного переїзду.

Подальші кроки у стратегічному розвитку були пов'язані з розширенням спектра послуг у соціальній, психологічній та інтеграційній площині. Значний акцент робився на юридичному супроводі та допомозі в оформленні документів, необхідних для підтвердження статусу ВПО й отримання державних гарантій.

Важливим напрямом стало сприяння працевлаштуванню переселенців. Для фонду економічна інтеграція виступає ключем до забезпечення соціальної стабільності. Завдяки організації курсів, тренінгів та партнерству з роботодавцями створюються умови для професійної самореалізації ВПО, що допомагає їм відчувати власну цінність і спроможність. Паралельно формується освітній блок, який охоплює як дорослих (програми перекваліфікації, підвищення кваліфікації), так і дітей та молодь через творчі, лідерські й освітні ініціативи. Прикладом є спільний із ДДАЕУ проєкт «Публічно-управлінська майстерність для початківців» та низка інших.

Не менш важливим є стратегічний напрям психологічної допомоги. Індивідуальні консультації з психологами, тренінги з формування емоційної

стійкості та розвиток груп підтримки стали дієвими механізмами ресоціалізації та адаптації.

Стратегічні пріоритети фонду також враховують потреби вразливих категорій ВПО. Особливе місце займає підтримка пенсіонерів, багатодітних родин, самотніх матерів і людей з інвалідністю. Для кожної групи розробляються спеціалізовані програми, що поєднують матеріальну допомогу із соціально-психологічним супроводом. Такий підхід формує чутливість інституції до потреб різних бенефіціарів, дозволяючи фонду виступати не лише постачальником допомоги, а й інструментом відновлення гідності, довіри та соціальної взаємодії.

Окремим виміром стратегії є комунікаційна політика. Фонд активно застосовує сучасні цифрові технології для взаємодії з бенефіціарами. Використання соціальних мереж і онлайн-реєстрації забезпечує прозорість розподілу ресурсів, підвищує рівень довіри, формує зворотний зв'язок і сприяє залученню партнерів, донорів та волонтерів до спільної діяльності.

Управлінська логіка фонду побудована на адаптивності планування. Стратегічний цикл включає постійний моніторинг потреб, аналіз зовнішніх факторів, визначення пріоритетів, постановку цілей, розробку заходів, оцінювання результатів і гнучке коригування діяльності. Це забезпечує стійкість, мобільність та здатність реагувати на кризові ситуації без втрати орієнтації на довгостроковий розвиток.

Таким чином, стратегічне планування для БФ «Рішучі серця» є не просто управлінським механізмом, а ціннісним каркасом, який дозволяє організації здійснювати послідовну, прозору та людиноцентричну діяльність. Це приклад того, як благодійна діяльність в умовах надзвичайних викликів може трансформуватися у платформу сталого розвитку, відновлення довіри та консолідації міжсекторальних зусиль.

SWOT-аналіз засвідчив, що стратегія фонду має потужний гуманітарний і соціальний потенціал, проте для забезпечення довготривалої стійкості необхідним є посилення інституційної спроможності, диверсифікація

фінансових ресурсів і розвиток людського капіталу в межах самої організації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз діяльності БФ «Рішучі серця» в контексті стратегічного планування\***

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чітка місія та стратегічне бачення;</li> <li>– Комплексна система підтримки ВПО;</li> <li>– Високий рівень довіри серед бенефіціарів;</li> <li>– Ефективне використання цифрових каналів комунікації;</li> <li>– Гнучка управлінська структура, здатна швидко адаптуватися до змін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Залежність від зовнішнього фінансування (донори, гранти);</li> <li>– Відсутність стабільного довгострокового фінансування;</li> <li>– Перевантаження персоналу в періоди пікових навантажень;</li> <li>– Обмеженість у розширенні інфраструктури;</li> <li>– Залежність від партнерських ресурсів.</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення партнерських мереж (міжнародні організації, ОМС, бізнес);</li> <li>– Підвищення ролі цифрових технологій в управлінні та комунікації;</li> <li>– Інституційна професіоналізація благодійного сектору в Україні;</li> <li>– Інтеграція до стратегій місцевого розвитку та політик реінтеграції ВПО;</li> <li>– Залучення нових цільових груп (молодь, ветерани).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Тривала фаза воєнної нестабільності та міграційного тиску;</li> <li>– Виснаження донорських ресурсів у довгостроковій перспективі;</li> <li>– Інституційна конкуренція за ресурси між неурядовими організаціями;</li> <li>– Можливі зміни у законодавстві чи державній політиці щодо ВПО;</li> <li>– Емоційне вигорання працівників і волонтерів.</li> </ul>

Прим.: авторська розробка, апробована в [22]

У підсумку стратегічне планування в діяльності БФ «Рішучі серця» слід розглядати як системний процес, що поєднує термінове реагування на кризу з довготривалими програмами інтеграції, розвитку та відновлення.

Завдяки застосуванню комплексного підходу, орієнтованого на інтереси та потреби ВПО, діяльність БФ «Рішучі серця» виходить за межі традиційної гуманітарної допомоги й набуває ознак стратегічного інструменту розвитку громад. Організація поєднує функції соціального посередника та агента змін, сприяючи соціальній згуртованості, підвищенню рівня довіри між різними групами населення та формуванню нових можливостей для інтеграції ВПО у місцеві спільноти. Практика фонду демонструє, що оптимальне поєднання

операційної гнучкості з чітко визначеними стратегічними орієнтирами дозволяє забезпечувати стабільні результати навіть в умовах високої невизначеності.

Ефективність роботи організації зумовлена ключовими чинниками:

- впровадженням ціннісного підходу до планування та реалізації програм;

- високим рівнем професіоналізму управлінської команди;

- зростаючою довірою з боку бенефіціарів та партнерських структур;

- здатністю адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі.

Разом із тим, стратегічний розвиток фонду потребує:

- інституціоналізації управлінських процедур;

- розбудови сталої ресурсної бази;

- активізації партнерських відносин на локальному й національному рівнях;

- впровадження моніторингу і оцінювання ефективності програм.

Особливого значення набуває системний моніторинг і оцінка ефективності програм, які мають стати невід’ємною складовою організаційної практики. Це дасть змогу не лише підвищити результативність окремих проєктів, а й сформувати довгострокові інструменти управління знаннями та врахування специфічних потреб різних категорій ВПО. У комплексі такі кроки забезпечать подальше стратегічне зростання фонду, сприятимуть підвищенню його інституційної спроможності та посиленню впливу у сфері гуманітарної й інтеграційної підтримки. Водночас важливо забезпечити прозорість процесів оцінювання, оскільки відкритість даних та регулярне оприлюднення результатів сприяють підвищенню довіри з боку громад, партнерських організацій та самих ВПО. Це створює основу для конструктивного діалогу щодо сильних і слабких сторін реалізованих програм та дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення. Розвиток системи моніторингу передбачає також запровадження сучасних цифрових інструментів збору й аналізу інформації, які дають змогу оперативно відстежувати потреби, тенденції та зміни у сфері підтримки ВПО. Використання таких технологій підтримує

формування доказової бази для планування майбутніх проєктів і забезпечує більш точне спрямування ресурсів.

### **2.3. Місце та роль Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця»» в механізмах місцевого розвитку**

Система місцевого самоврядування в Україні функціонує як багаторівнева структура, у якій поєднуються інтереси держави, територіальної громади та кожного мешканця. В умовах децентралізаційних перетворень і тривалої війни перед ОМС постає завдання не лише ефективного ухвалення управлінських рішень, але й налагодження сталих форм співпраці з ГО, зокрема з благодійними фондами. У цьому контексті діяльність БФ «Рішучі серця» має особливе значення, адже виступає не лише гуманітарним посередником, а й повноцінним партнером у стратегічному розвитку територій та у формуванні нової моделі соціальної взаємодії.

БФ «Рішучі серця» інтегрується у систему місцевого самоврядування як активний учасник соціально-економічних процесів. Фонд не обмежується класичними функціями соціальної допомоги, а реалізує комплексні ініціативи, що включають освітні програми, заходи з психологічної підтримки, розвиток громадських просторів, створення умов для працевлаштування внутрішньо переміщених осіб і місцевих мешканців. Його діяльність базується на поєднанні ресурсів різних секторів: органів місцевого самоврядування, виконавчої влади, підприємницького середовища, освітніх закладів та міжнародних партнерів. Саме завдяки такій синергії фонд формує багатофункціональну систему підтримки та розвитку громади.

Особливої ваги набуває співпраця БФ «Рішучі серця» з ОМС у сфері соціального захисту. Організація допомагає громадам розробляти дієві механізми реагування на кризові виклики, зокрема пов'язані з масовим переміщенням населення, руйнуванням інфраструктури та зростанням соціальної вразливості окремих категорій громадян. Така взаємодія

проявляється у координації гуманітарних програм, логістичній підтримці, залученні міжнародної допомоги та систематичному моніторингу потреб місцевого населення. У результаті підвищується ефективність управлінських рішень і зростає довіра громадян до органів влади.

Фонд також активно налагоджує партнерства із місцевим бізнесом, стимулюючи розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Участь підприємницького сектору у фінансуванні та реалізації програм БФ «Рішучі серця» створює умови для відновлення економічної активності територій, забезпечує додаткові робочі місця та посилює інституційну спроможність громади. Таким чином, взаємодія благодійної організації та бізнесу формує сталі фінансові основи для гуманітарних, освітніх і соціальних проєктів, що сприяють сталому розвитку територій.

Отже, БФ «Благодійний фонд «Рішучі серця»» посідає вагомe місце в системі місцевого самоврядування як інноваційний партнер влади, бізнесу та громади. Її діяльність доводить, що благодійні структури здатні не лише компенсувати тимчасові втрати населення в умовах кризи, але й забезпечувати системний вплив на розвиток територій, формувати соціальний капітал і зміцнювати демократичні механізми управління на місцевому рівні.

Неурядовий сектор, зокрема БФ «Рішучі серця» активно розширює співпрацю з науково-освітнім середовищем, реалізуючи інноваційні програми розвитку людського капіталу. Такі ініціативи спрямовані на формування нових професійних знань, розвиток управлінських навичок, підвищення компетенцій у сфері соціального управління та формування активної громадянської позиції серед мешканців громади. Це підкреслює, що діяльність ГО не обмежується гуманітарною підтримкою, а стає потужним освітнім і інвестиційним інструментом розвитку місцевих територій.

Механізм взаємодії БФ «Рішучі серця» у системі територіального управління має багаторівневу структуру та передбачає інтеграцію ресурсів ОМС, підприємницького сектору, міжнародних донорів і громадянського суспільства. Фонд виступає стратегічним посередником і координатором

процесів, поєднуючи фінансові, матеріальні та експертні ресурси різних секторів для вирішення соціально-економічних проблем громад. Такий підхід забезпечує екосистемний характер діяльності, у рамках якого одночасно реалізуються гуманітарні програми, стимулюється розвиток людського капіталу, залучаються інвестиційні ресурси та створюються нові можливості для економічного відновлення територій.

На рівні конкретної громади м. Дніпра БФ «Рішучі серця» активно співпрацює з міською радою та іншими зацікавленими сторонами, беручи участь у формуванні та реалізації проєктів розвитку, орієнтованих на потреби вразливих категорій населення, що проявляється в таких основних аспектах:

- адміністративна підтримка з боку ОМС дозволяє фонду ефективно планувати свою діяльність, мобілізувати ресурси та реалізовувати комплексні соціальні та економічні ініціативи;

- співпраця з підприємницьким сектором забезпечує соціально відповідальне інвестування та створення нових робочих місць, що зміцнює економічну базу громади та підвищує інституційну спроможність території;

- освітні заклади виступають методологічними партнерами фонду, надаючи експертну підтримку та допомагаючи адаптувати програми до специфіки громади;

- міжнародні партнери, у свою чергу, забезпечують доступ до фінансових, технологічних і організаційних ресурсів, необхідних для впровадження масштабних і довгострокових проєктів розвитку.

Багаторівнева взаємодія, яку формує БФ «Рішучі серця», створює єдину екосистему місцевого розвитку, де ГО виступає не лише виконавцем гуманітарних програм, а й стратегічним партнером органів публічної влади та бізнесу. Її діяльність підтверджує можливість ефективного поєднання соціальної місії та інвестиційного підходу, що сприяє сталому розвитку громад, зміцненню соціального капіталу та комплексній підтримці мешканців на місцевому рівні.

У сучасних умовах, коли Україна переживає безпрецедентні соціально-

економічні виклики, спричинені збройною агресією, руйнуванням інфраструктури та масштабним внутрішнім переміщенням населення, публічне управління інвестиційним потенціалом територіальних соціально-економічних систем набуває стратегічного значення. Ефективне управління інвестиційним потенціалом є ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку громад, відновлення інфраструктури та залучення ресурсів для підтримки соціально вразливих категорій населення.

Інвестиційний потенціал територіальної соціально-економічної системи – це сукупність її матеріальних, фінансових, інтелектуальних і природних ресурсів, організаційних можливостей та інституційних умов, які визначають здатність території генерувати та реалізовувати інвестиційні проекти, що сприяють економічному зростанню та соціальному добробуту [42, с. 30]. Рівень цього потенціалу безпосередньо залежить від таких чинників, як інфраструктурна забезпеченість, наявність кваліфікованих трудових ресурсів, ефективність управлінських рішень, а також відкритість місцевих органів влади до партнерства з бізнесом і громадським сектором [41, с. 131].

Публічне управління інвестиційним потенціалом передбачає системний і стратегічний підхід до розвитку території, який включає зокрема залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій шляхом впровадження механізмів публічно-приватного партнерства, грантових програм і співпраці з міжнародними фінансовими інституціями.

Територіальна соціально-економічна система у сучасних реаліях функціонує як інтегрований простір, де поєднуються інтереси держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Ефективне управління її інвестиційним потенціалом сприяє не лише економічному зростанню, а й зміцненню соціальної стабільності, формуванню сприятливого середовища для розвитку підприємництва та підвищення конкурентоспроможності регіону.

У цьому контексті важливу роль відіграють ГО, які формують додаткові соціальні інвестиції у розвиток людського капіталу та інфраструктури. БФ «Рішучі серця» також виступає яскравим прикладом того, як інституції

третього сектору можуть стати активними учасниками управління інвестиційним потенціалом території, реалізуючи соціальні та гуманітарні програми, що впливають на економічний і соціальний розвиток.

Діяльність фонду, яка ґрунтується на комплексному підході до вирішення проблем ВПО, створює передумови для формування інноваційного людського капіталу та підсилює інвестиційну спроможність території через зменшення соціальної напруги та розвиток професійних компетенцій постраждалого населення:

- забезпечення базових потреб стало основою для подальшої соціальної адаптації переселенців та формування стійких локальних спільнот, готових до відновлення та розвитку;

- значний внесок фонду полягає у створенні можливостей для економічної інтеграції ВПО, що стимулює розвиток економічної активності територій та підвищують їх інвестиційну привабливість;

- освітні ініціативи фонду є важливим елементом формування інноваційного людського капіталу, що дає ВПО можливість не лише адаптуватися, а й реалізувати власні інвестиційні проєкти, формуючи нові точки економічного зростання;

- фонд також розгорнув широку систему психологічної підтримки, що сприяє соціальній стабільності та підвищує привабливість території для інвесторів, оскільки стабільні громади є важливою умовою економічного розвитку. Тобто бачимо, що публічне управління інвестиційним потенціалом територіальної соціально-економічної системи передбачає не лише стратегічну роль органів влади, але й активну участь ГО. БФ «Рішучі серця» є прикладом успішного поєднання гуманітарної діяльності, інноваційних освітніх програм та інструментів соціальної інтеграції, які створюють передумови для відновлення і розвитку територій у післякризовий період. Діяльність фонду демонструє, що синергія громадянського суспільства та публічного сектору здатна посилити інституційну спроможність громад і забезпечити стійкий соціальний ефект.

## Висновки до розділу 2

1. БФ «Рішучі серця» є прикладом сучасної благодійної організації, що виконує не лише гуманітарну, а й соціальну, освітню, правову та психологічну функції, формуючи комплексну модель підтримки ВПО та інших вразливих груп. Діяльність фонду вирізняється системністю та стратегічністю – від задоволення базових потреб до створення умов для довготривалої інтеграції, соціальної адаптації, економічної самостійності та громадянської активності переселенців.

2. Використання цифрових інструментів, партнерських мереж і колегіальної моделі управління підвищує прозорість, ефективність та довіру до діяльності організації, робить її гнучкою та здатною швидко реагувати на кризові виклики. Стратегічне планування дозволяє фонду переходити від короткострокової допомоги до розбудови стійкості, що включає професійну перекваліфікацію, психологічну підтримку, розвиток підприємництва та залучення ВПО до процесів місцевого самоврядування.

3. БФ «Рішучі серця» виконує роль посередника між громадянським суспільством і владою, стаючи партнером органів місцевого самоврядування у реалізації політик соціальної згуртованості, розвитку людського капіталу та підвищення якості життя в громадах. Основними викликами залишаються залежність від донорського фінансування, ресурсні обмеження та потреба у тіснішій координації з державою, однак наявні можливості для масштабування, інституційного зміцнення та інтеграції кращих практик у місцеві стратегії розвитку.

4. БФ «Рішучі серця» трансформувався з гуманітарної ініціативи у стратегічного актора місцевого розвитку, який не лише допомагає переселенцям адаптуватися, а й створює передумови для соціальної стійкості, економічної активності та демократичної участі у післявоєнному відновленні громад.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СИСТЕМІ ПІДТРИМКИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

#### 3.1. Розвиток управлінських підходів в громадських організаціях щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб і місцевого розвитку

Сучасний етап розвитку громадянського суспільства в Україні характеризується зростанням впливу ГО на соціально-економічні процеси на місцевому рівні. Особливої актуальності цей вплив набув у зв'язку з необхідністю комплексної підтримки ВПО та пошуком нових моделей співпраці між громадським сектором, ОМС та бізнесом. В умовах воєнних викликів громадські організації не лише виконують гуманітарні функції, а й стають платформою для довгострокового розвитку громад. Це зумовлює потребу в оновленні управлінських підходів та переході від ситуативного реагування до стратегічного планування.

Одним із ключових завдань, що постають перед ГО, є формування власних стратегічних візій, які інтегрували б потреби ВПО у ширший контекст місцевого розвитку. Традиційні підходи до управління, які часто зводилися до мобілізації ресурсів на окремі проекти, поступово втрачають ефективність. Натомість актуальною стає модель стратегічного партнерства, яка передбачає три рівні розвитку:

1. Внутрішній рівень – зміцнення організаційної спроможності ГО шляхом впровадження стратегічних планів із чітко визначеними пріоритетами (підтримка ВПО, розбудова громадської інфраструктури, інституційний розвиток).

2. Місцевий рівень – активна участь у процесах планування розвитку територій, у тому числі через співпрацю з ОМС та бізнес-структурами.

3. Суспільний рівень – формування інноваційних моделей соціальної інтеграції ВПО, що виходять за межі суто гуманітарної допомоги й орієнтовані на створення нових можливостей для самозайнятості та професійної реалізації.

Відповідно, базуючись на позитивному досвіді діяльності БФ «Рішучі серця» щодо застосування стратегічного підходу в організації діяльності фонду зокрема з метою посилення ролі громадських організацій, пропонуємо впровадити в національну практику інструмент «гібридних центрів стратегічного розвитку» (далі – ГЦСР) при ГО. Такі центри передбачають виконання подвійної функції:

- з одного боку – це аналітичні майданчики для збору, систематизації та прогнозування потреб ВПО та місцевої громади;
- з іншого – комунікаційні хаби для узгодження стратегічних дій із місцевою владою та бізнесом.

Ідея створення ГЦСР при ГО спирається на низку сучасних наукових підходів до управління та розвитку територій. Її методологічна новизна полягає у поєднанні класичних управлінських моделей із сучасними теоріями партнерського врядування та сталого розвитку, як-от:

- теорія стратегічного управління;
- концепція «Good Governance» (доброго врядування);
- теорія соціального капіталу (Р. Патнем);
- концепція до сталого розвитку;
- модель партнерського врядування (collaborative governance).

Згідно з підходами І. Ансоффа та Г. Мінцберга, стратегічне управління визначається як процес формування довгострокових цілей і забезпечення їх реалізації через внутрішні ресурси та зовнішні можливості [40, с. 258]. В умовах діяльності ГО стратегічне управління втілюється у здатності не лише реагувати на запити громади, а й прогнозувати майбутні виклики. ГЦСР стають інструментом саме такого прогнозування та планування, забезпечуючи сталість рішень.

Європейська модель управління територіями ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, участі та партнерства. Гібридні центри у діяльності ГО реалізують ці принципи завдяки комунікаційній функції: вони виступають фасилітаторами між владою, громадою та бізнесом, що відповідає підходу багаторівневого управління (multi-level governance).

Соціальний капітал визначається як мережа довіри, взаємодії та співпраці між різними акторами суспільства. ГЦСР створюють середовище, у якому ГО зміцнюють горизонтальні зв'язки (між ВПО, місцевими мешканцями, підприємцями) та вертикальні (з ОМС). Це дозволяє формувати довіру та знижувати соціальну напругу.

Концепція сталого розвитку передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями [20]. Інтегруючи потреби ВПО в довгострокові стратегії розвитку громад, ГЦСР створюють умови для більш збалансованої територіальної політики. Таким чином, гуманітарна підтримка переростає у соціально-економічну інтеграцію, що відповідає концепції стійкості громад.

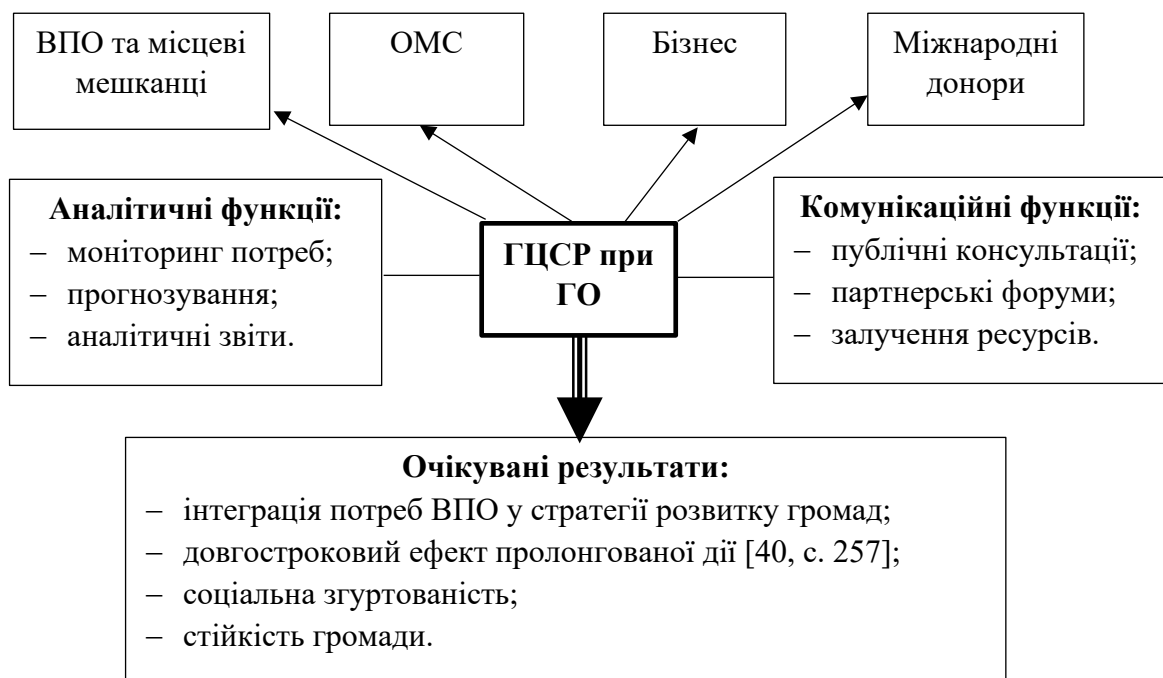
Ефективне вирішення складних проблем можливе лише через інституціоналізовані механізми співпраці між державними структурами та недержавними акторами. Гібридні центри можна розглядати як саме такі інституціоналізовані платформи, які переводять ГО із ролі «реципієнтів фінансування» у роль «стратегічних партнерів» із власним експертним та аналітичним ресурсом.

Таким чином, наукове підґрунтя концепції ГЦСР поєднуючи стратегічне управління, добре врядування, соціальний капітал, сталий розвиток та партнерські моделі управління дозволяє позиціонувати її як інноваційний управлінський інструмент, що зміцнює роль ГО у системі місцевого розвитку та підтримки ВПО.

Завдяки цим центрам ГО зможуть перейти від фрагментарної діяльності до системної участі у формуванні місцевих стратегій розвитку. Наприклад, замість реалізації окремих короткострокових проєктів ГО зможуть інтегрувати

свої ініціативи у п'ятирічні чи десятирічні плани розвитку громад, забезпечуючи тим самим сталість результатів.

Створення ГЦСР ґрунтується на ідеї поєднання у межах громадської організації двох ключових функцій – аналітичної та комунікаційної. Така модель дозволяє подолати фрагментарність діяльності ГО та забезпечити їхню реальну інтеграцію у процес стратегічного планування на місцевому рівні (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Структурно-функціональна модель ГЦСР при ГО**

Аналітичний вимір діяльності ГЦСР включає:

- системний збір даних, адже центри можуть проводити регулярний моніторинг потреб ВПО та місцевого населення через опитування, фокус-групи, аналіз статистики й відкритих даних;

- прогнозування тенденцій, що передбачає застосування методів соціально-економічного прогнозування, які дозволять виявляти середньо- та довгострокові виклики (наприклад, ризики зростання безробіття серед ВПО, демографічні зміни у громаді, навантаження на соціальну інфраструктуру);

– формування знаннєвої бази, оскільки накопичена інформація стає підґрунтям для розробки аналітичних звітів і рекомендацій, які можуть безпосередньо інтегруватися у стратегії розвитку громад.

Комунікаційний вимір діяльності ГЦСР включає:

– майданчик діалогу, адже центри забезпечують постійний обмін інформацією між ГО, ОМС, бізнесом та ВПО;

– узгодження пріоритетів, бо завдяки комунікаційній функції ГО виступають фасилітаторами процесу, координаторами спільних стратегічних рішень;

– посередництво у фінансуванні, оскільки ГЦСР можуть сприяти поєднанню ресурсів місцевих бюджетів, грантових програм та приватних інвестицій для реалізації комплексних проєктів.

Серед управлінських переваг впровадження ГЦСР виокремимо такі, як:

– перехід від короткострокових проєктів до довгострокових стратегічних програм (5–10 років);

– зростання довіри до ГО як до структур, що володіють не лише організаційним потенціалом, а й експертною компетентністю;

– підвищення рівня залучення ВПО у місцеве життя через участь у стратегічному плануванні та реалізації спільних ініціатив;

– формування «спільного бачення розвитку», що зменшує конфліктність та розриви між владою, громадянами й бізнесом.

Наприклад, в громаді, до якої після 2022 року переїхали ВПО, замість того, щоб реагувати на виклики хаотично (разові програми допомоги чи гуманітарні акції), ГО створює ГЦСР: у перший рік він збирає дані про ключові проблеми (нестача житла, працевлаштування, доступ до освіти й медицини); у другий рік на основі аналізу спільно з місцевою радою інтегрує конкретні заходи у Стратегію розвитку громади; у наступні 3–5 років центр координує реалізацію програм (будівництво тимчасових житлових модулів, створення освітніх курсів для ВПО, підтримка самозайнятості).

Отже, унікальність «гібридності» полягає в тому, що ГО перестають бути лише виконавцями соціальних проєктів і стають системними акторами стратегічного управління. Це переводить їх у нову якісну площину – від громадського активізму до партнерського врядування.

Сучасні виклики розвитку громад, зумовлені як наслідками війни, так і загальною потребою в підвищенні стійкості місцевих систем управління, актуалізують необхідність переходу від ієрархічних моделей взаємодії до моделей горизонтальних партнерств. У цьому контексті пропонуємо впровадження методології «стратегічного ко-управління» (co-governance), яка відкриває нові можливості для інтеграції ГО у процеси прийняття управлінських рішень. У цій моделі ГО не просто адаптують свої проєкти під місцеві стратегії, а виступають співрозробниками управлінських рішень. Це передбачає регулярну участь представників ГО у робочих групах з розробки стратегій розвитку громад, внесення експертних пропозицій та координацію із залученням фінансових інструментів (грантів, місцевих бюджетів, бізнес-інвестицій).

Методологічна новизна стратегічного ко-управління полягає у триєдиній логіці взаємодії:

- горизонтальність – усі стейкхолдери (влада, бізнес, громада, ГО) мають рівні права голосу в процесі обговорення та ухвалення рішень;
- регулярність – участь ГО не є разовою (наприклад, лише на етапі громадських слухань), а відбувається на всіх фазах від формування концепції до моніторингу виконання стратегій;
- фінансова інтегрованість – ГО не тільки ініціюють або підтримують ідеї, але й беруть участь у їх ресурсному забезпеченні через грантові механізми та партнерство з бізнесом.

Очікуваними результатами впровадження методології стратегічного ко-управління визначаємо такі:

- підвищення легітимності управлінських рішень за рахунок участі широкого кола представників громади;

- формування довіри між громадянами, органами місцевої влади та бізнесом;
- інтеграція потреб ВПО у довгострокові плани розвитку, що знижує ризик їх соціальної маргіналізації;
- зростання інвестиційної привабливості громади через прозорість та інклюзивність управління.

Стратегічне ко-управління можна розглядати як перспективну управлінську інновацію, яка дозволяє ГО перейти від другорядної ролі у системі місцевого самоврядування до позиції рівноправного партнера у формуванні стратегічного майбутнього громади (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Порівняння традиційної моделі участі ГО та моделі стратегічного ко-управління**

Критерій	Традиційна модель участі ГО	Модель стратегічного співуправління
Роль ГО	Виконавці окремих проєктів або постачальники послуг	Співтворці управлінських рішень
Характер взаємодії	Епізодичний, фрагментарний	Регулярний, системний
Рівень впливу	Консультативний (рекомендації, публічні обговорення)	Рівноправний (спільне ухвалення рішень)
Фінансова участь	Здебільшого донорські гранти	Комбіноване фінансування: гранти, місцеві бюджети, бізнес-інвестиції
Інтеграція у стратегії	Обмежена участь у проєктному плануванні	Повна інтеграція у стратегічні документи громади (5–10 років)
Результати	Короткострокові ініціативи, обмежена сталість	Довгострокові програми, зростання довіри та соціальної згуртованості

Доповненням до вище запропонованих масштабних методологічних підходів та інструментів посилення ролі ГО в системі підтримки ВПО та місцевого розвитку загалом можуть стати інноваційні програми інтеграції ВПО через стратегічне партнерство. Тобто ГО може виступати ініціатором створення локальних програм «економічного включення», коли ВПО не лише отримують

гуманітарну допомогу, а й мають інструменти для розвитку власної справи, наприклад фонд мікрогрантів для запуску малого бізнесу, який формується спільно з місцевим бюджетом і міжнародними донорами; програми наставництва, де місцеві підприємці допомагають переселенцям інтегруватися у бізнес-середовище; включення результатів таких програм у стратегічні документи громади (плани зайнятості, програми розвитку підприємництва). Сукупність таких підходів та інструментів не лише знижує соціальну напругу, а й створює додану вартість для громади в цілому.

Отже, оновлення управлінських підходів у діяльності ГО полягає у переході від ситуативного управління до стратегічного мислення, від ізольованої проєктної діяльності до інтегрованої моделі партнерств. У перспективі це дозволить ГО стати не лише інструментом подолання наслідків воєнних викликів, а й ключовим агентом відновлення та зростання місцевих спільнот. Розширення функціоналу ГО у цій сфері може також включати впровадження моделей соціального підприємництва, які поєднують соціальну місію з економічною сталістю. Не менш важливою складовою є формування системного діалогу між ГО, органами місцевого самоврядування та бізнесом. Регулярні консультації, спільні координаційні платформи та механізми громадської участі створюють умови для узгодженості рішень та підвищення ефективності програм підтримки ВПО. Участь ГО у розробленні локальних політик забезпечує інтеграцію потреб переселенців у стратегічне бачення розвитку територіальної громади, зміцнюючи соціальну згуртованість та підвищуючи інституційну спроможність місцевої влади. Більш того, формування локальних інноваційних екосистем за участю ГО може стати потужним драйвером відновлення. Йдеться про кластери соціальних інновацій, інкубатори громадських ініціатив або хаби для молоді та ВПО, які створюють середовище для розвитку нових практик, обміну досвідом і залучення міжнародних партнерів. Така інфраструктура підсилює адаптаційний потенціал громад у післявоєнний період та сприяє стійкому зростанню територій.

### **3.2. Зміцнення організаційної спроможності громадських організацій в системі підтримки внутрішньо переміщених осіб**

Сучасні умови воєнного та післявоєнного розвитку України висувають нові вимоги до організаційної спроможності ГО. Особливого значення набуває їхня здатність не лише забезпечувати короткострокові потреби ВПО, а й стратегічно інтегрувати цю діяльність у довготривалі плани розвитку громад і суспільства загалом.

Ключовий вектор наших пропозицій упродовж дослідження полягає в поєднанні підходів стратегічного управління з концептом інституціональної стійкості ГО, що дозволяє розглядати їх не як тимчасових «постачальників послуг», а як повноцінних учасників у формуванні політики інтеграції та соціальної згуртованості.

Практична реалізація вищезазначеного концепту у цій сфері може бути розкрита через кілька ключових векторів, як впровадження механізмів стратегічної координації та інституалізація підходу «гнучкої стратегії».

Сутність механізмів стратегічної координації полягає в тому, що ГО мають формувати довгострокові стратегії, які узгоджуються не лише з локальними планами розвитку територіальних громад, а й із національними рамками відновлення країни. Така координація дозволяє зміцнювати партнерства «ГО – громада – державні інституції», а також знижувати ризик фрагментації ресурсів.

Механізми реалізації стратегічної координації ГО, за нашим баченням, повинен включати такі основні елементи:

1. Впровадження спільних стратегічних платформ (створення постійно діючих міжсекторних робочих груп, які об'єднують представників ГО, місцевих органів влади та бізнесу). При кожній територіальній громаді може функціонувати дорадчий «Координаційний хаб», що збирає дані про потреби ВПО та синхронізує місцеві програми з національними стратегіями

відновлення. Як результат, отримаємо уникнення дублювання ініціатив та формування єдиної дорожньої карти для ГО й партнерів.

2. Уніфікація інструментів стратегічного планування (ГО використовують стандартизовані методики планування, наприклад, логіко-структурний підхід чи Balanced Scorecard, які дозволяють зіставляти локальні цілі з державними пріоритетами. Для цього необхідна розробка методичних рекомендацій для ГО, схвалених на національному рівні, які забезпечують порівнюваність і сумісність стратегій. У результаті – краща узгодженість планів та можливість інтегрувати їх у регіональні програми розвитку.

3. Запровадження цифрових систем обміну даними (координація на основі відкритих баз даних про проекти ГО, фінансування, цільові групи та результати). Це вимагає розробки державної онлайн-платформи «Відновлення–ГО» або відповідної функції в «Дії», яка функціонує як реєстр і аналітичний інструмент, куди ГО зобов'язані вносити інформацію про свої проекти, що дозволяє бачити, де вже є підтримка, а де залишаються незакриті потреби. Відповідно, очікується підвищення прозорості розподілу ресурсів і запобігання дублюванню діяльності.

4. Встановлення індикаторів спільної результативності (замість окремих цілей кожної ГО вводяться інтегровані показники ефективності, наприклад, відсоток ВПО, що інтегрувались у громаду, чи рівень працевлаштованості). Тут необхідне узгодження пулу ключових показників між ГО, громадами та державними структурами, зокрема на рівні обласних державних адміністрацій за участю всіх сторін. Відповідно, отримаємо вимірюваний внесок кожної організації у досягнення загальної мети.

5. Фінансова координація через багатоканальне партнерство (створення координаційних фондів, куди надходять кошти донорів, місцевого бюджету та приватного сектору). Такий фонд адмініструється незалежною радою з представників ГО, громади та влади, а розподіл коштів відбувається відповідно до узгоджених стратегічних пріоритетів. Як результат, ресурси спрямовуються на найбільш критичні програми, зменшується конкуренція між ГО.

6. Публічна звітність і зворотний зв'язок (щорічні комунікаційно-координаційні заходи на рівні громад і регіонів, де ГО презентують результати діяльності, узгоджують наступні кроки, а також отримують від громадян і ВПО оцінку ефективності проєктів). Відповідно, спостерігатиметься підвищення довіри, відкритість і залучення громади до стратегічних процесів.

Узагальнюючи, механізм стратегічної координації – це комплекс практичних інструментів, який базується на створенні координаційних платформ і цифрових систем та системі узгоджених індикаторів та спільних фінансових фондів. У результаті ГО стають інтегрованими партнерами у національній системі підтримки ВПО та відновлення країни.

Важливість інституалізації підходу гнучкої стратегії обумовлюється тим, що з огляду на непередбачуваність потреб ВПО, ГО повинні запроваджувати механізми адаптивного стратегування, де плани можуть оперативно переглядатися без втрати довгострокових цілей. Це сприяє одночасній стабільності та гнучкості організаційної діяльності.

Традиційні підходи до стратегічного планування у ГО зазвичай ґрунтуються на жорстко визначених цілях і стабільних планах дій, які розробляються на декілька років уперед. Така модель орієнтована на передбачувані умови та передбачає поступову реалізацію завдань без суттєвих змін. Вона дозволяє забезпечити чіткість у розподілі ресурсів і прозорість у звітності, проте має серйозне обмеження – низьку адаптивність до швидкоплинних викликів. У випадку підтримки ВПО ця слабкість стає особливо критичною, адже потреби ВПО змінюються динамічно, залежно від хвиль міграції, економічної ситуації чи безпекових умов у країні.

На відміну від цього, підхід гнучкої стратегії передбачає, що довгострокове бачення організації зберігається як основа, але конкретні завдання, ресурси та інструменти можуть коригуватися залежно від нових обставин. Тут стратегія виступає не як статичний документ, а як «живий процес», що передбачає постійний перегляд і адаптацію. Гнучка стратегія орієнтується не на жорстке дотримання плану, а на результат, який має

відповідати актуальним потребам цільових груп. Це означає, що ГО не відмовляються від довгострокових цілей, таких як інтеграція ВПО у громади чи створення сталих механізмів підтримки, але можуть переглядати способи їх досягнення (змінювати формат проєктів, перерозподіляти ресурси, активніше залучати нових партнерів тощо).

Таким чином, ключова відмінність полягає у балансі між стабільністю та динамікою. Традиційна стратегія забезпечує передбачуваність, але може виявитися негнучкою в кризових умовах. Гнучка стратегія, навпаки, дозволяє організаціям бути мобільними, реагувати на нові виклики й водночас не втрачати стратегічного фокусу. Саме ця здатність до поєднання сталості та адаптивності робить її найбільш доцільною у сфері роботи з внутрішньо переміщеними особами.

Механізми реалізації підходу гнучкої стратегії ГО, на нашу думку, можна представити як сукупність таких ключових елементів:

1. Модульне стратегічне планування. Довгострокова стратегія розбивається на окремі «модулі» або етапи по 6–12 місяців, кожен із яких має власні цілі, але узгоджується з головним стратегічним баченням. Після завершення кожного модуля проводиться оцінка результатів і перегляд цілей з урахуванням нових викликів. При цьому організація не втрачає довгострокової логіки, але зберігає здатність швидко коригувати дії.

2. Використання сценарного прогнозування. Замість одного сценарію ГО формує декілька варіантів розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий). Кожен сценарій має визначений набір індикаторів, які сигналізують про необхідність переходу на інший варіант дій. Тобто організація готова до швидкої реакції на зміну потреб ВПО (наприклад, різке збільшення кількості переселенців у певному регіоні).

3. Запровадження циклу постійного перегляду. Стратегія не є статичним документом, а оновлюється щонайменше раз на пів року. Проводяться регулярні стратегічні сесії з участю представників ГО, громади та бенефіціарів

(у т.ч. ВПО), де переглядаються пріоритети. Як результат, забезпечується актуальність діяльності та підвищується довіра серед цільових груп.

4. Інтеграція механізмів швидкого зворотного зв'язку. Розробка каналів для оперативного збору інформації від ВПО та партнерів (онлайн-опитування, мобільні додатки, «гарячі лінії»). Дані аналізуються у режимі реального часу та використовуються для корекції тактичних і стратегічних рішень. Відповідно, ГО працюють на основі актуальних потреб, а не застарілих прогнозів.

5. Вбудовані резерви для адаптації. Частина фінансових, людських і матеріальних ресурсів свідомо резервується для непередбачуваних обставин. У стратегічному плані виділяється до 15–20% бюджету на швидке реагування, а також передбачається гнучкий кадровий пул (волонтери, фахівці, які можуть долучитися у разі кризи). Тобто ГО може швидко мобілізувати ресурси, не порушуючи основних стратегічних напрямів.

6. Використання інноваційних інструментів управління, як-от методологій Agile, OKR (Objectives and Key Results) чи Scrum для соціальних проєктів. Стратегія формується як набір гнучких цілей і завдань, які регулярно оцінюються та уточнюються невеликими ітераціями. Відповідно, ГО стають більш динамічними та ефективними в умовах постійних змін.

7. Баланс між гнучкістю та сталістю – розмежування «базових незмінних цілей» (цінності, місія, інтеграція ВПО) і «гнучких цілей» (напрями діяльності, формати роботи). При цьому організація зберігає ідентичність і стратегічний фокус, але водночас уникає інституційної негнучкості.

Бачимо, що інституалізація підходу гнучкої стратегії означає побудову механізмів адаптивного управління, де стратегія виступає як інструмент, здатний до швидкої трансформації, що дозволяє ГО гарантувати сталість свого розвитку та ефективно реагувати на виклики у сфері підтримки ВПО.

Для повноцінної реалізації запропонованих управлінських новацій важливо постійно розвивати компетентності у сфері аналітики та прогнозування. Для підвищення організаційної спроможності ГО необхідно формувати власні аналітичні підрозділи, що дозволить здійснювати регулярний

моніторинг потреб ВПО, прогнозувати тенденції їхньої інтеграції та коригувати стратегічні завдання. Важливою складовою є розвиток внутрішніх процесів управління, що включають політики гендерної рівності, залучення волонтерів як довгострокових партнерів, а також впровадження механізмів фінансової прозорості. Такі інструменти забезпечують довіру з боку донорів і держави, що критично важливо для стійкої діяльності ГО.

Отже, зміцнення організаційної спроможності ГО повинно базуватися на інтеграції стратегічного планування, аналітичних інструментів і культурної трансформації самих організацій. У цьому аспекті ГО постають не як допоміжні, а як системоутворюючі елементи підтримки ВПО. Особливої ваги набуває формування стійкої організаційної культури, орієнтованої на самооновлення, навчання та відкритість до інновацій. ГО, що працюють у сфері підтримки ВПО, мають розглядати власну діяльність не лише через призму надання послуг, а й як процес постійного вдосконалення внутрішніх процедур, управлінських підходів та здатності до стратегічного мислення. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність організацій та їхню готовність до роботи в умовах невизначеності.

У цьому контексті варто підкреслити й важливість переходу громадських організацій до моделі мережевого управління, що означає не лише розширення кола партнерів, а й активне використання мережевих ресурсів (обмін даними, спільне використання експертного потенціалу, технічної інфраструктури та освітніх інструментів). Мережевість дає можливість ГО легше масштабувати успішні практики, оперативно реагувати на зміни середовища та формувати нові інноваційні рішення завдяки взаємодії з іншими суб'єктами. Особливо ефективним такий підхід є у сфері підтримки ВПО, де комплексність проблем потребує консолідованих та міжсекторальних підходів.

Крім того, ключовою умовою підвищення ефективності ГО є розвиток лідерського потенціалу та управління знаннями. Організації, які системно працюють над розвитком компетентностей своїх працівників, впроваджують практики наставництва, внутрішнього навчання та обміну досвідом, здатні

швидше впроваджувати стратегічні зміни та забезпечувати сталість своїх операцій. Формування інституційної пам'яті є важливим елементом, який дозволяє уникати повторення помилок, систематизувати успішні практики й формувати базу знань для майбутніх поколінь працівників ГО.

### **3.3. Упровадження цифрових інструментів в діяльність громадських організацій щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб**

Сучасний етап розвитку громадянського суспільства в Україні характеризується активним використанням цифрових технологій як базового ресурсу для організації взаємодії між ГО, органами влади та цільовими групами населення. У контексті повномасштабної війни особливої актуальності набуває цифровізація процесів підтримки ВПО, адже саме цей інструментарій дозволяє оперативно реагувати на потреби населення, оптимізувати обіг інформації та забезпечувати прозорість у розподілі допомоги.

Станом на кінець 2024 – початок 2025 року екосистема «Дія» об'єднує понад 20–22 млн користувачів, що робить її найбільш масовим каналом отримання державних електронних послуг в Україні. Цей показник виступає ключовим індикатором потенційного охоплення цифровими адміністративними сервісами ВПО [54]. Рівень інтернет-проникнення та доступності. За статистикою 2024–2025 років, Інтернетом користуються близько 80–82% населення України (приблизно 31 млн осіб на початок 2025 року). Водночас просторові відмінності та вплив воєнних дій суттєво впливають на рівень доступності, що на пряму визначає масштаби фактичного використання цифрових інструментів серед ВПО [48]. Цифрова трансформація істотно підвищує швидкість і прозорість надання соціальної допомоги. Проте вона супроводжується низкою ризиків, насамперед цифровим розривом, недостатньою обізнаністю користувачів і розпорошеністю ресурсів [51]. Цифрові бар'єри у взаємодії ВПО з державними структурами. Згідно з результатами дослідження UNHCR (Access Study, 2024–2025), низький рівень

цифрових компетентностей та складність у використанні окремих платформ (зокрема кабінетів соціального захисту чи спеціалізованих порталів) залишаються вагомими перешкодами для частини внутрішньо переміщених осіб. Це означає, що навіть за умов широкого технічного доступу фактичне охоплення залишається обмеженим [55]. Результати рандомізованих досліджень та клінічних випробувань підтверджують, що доступні онлайн-інструменти психологічної підтримки здатні істотно знижувати рівень психоемоційного дистресу серед переселенців і біженців. Це дає підстави розглядати подібні сервіси як ефективний та перспективний інструмент довгострокової підтримки ВПО [47] (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Ключові індикатори цифрової підтримки ВПО

Індикатор	Актуальні дані (2024–2025)	Значення для ВПО
Масштаб «Дії»	20–22 млн користувачів, найбільший цифровий канал державних послуг	Потенційне охоплення більшості ВПО адміністративними сервісами через єдину платформу
Інтернет-проникнення	80–82% населення ( $\approx$ 31 млн осіб), значні регіональні відмінності, вплив воєнних дій	Визначає реальне охоплення цифровими інструментами, вразливість у зонах низького доступу
Цифровізація соцпослуг	Підвищення прозорості та оперативності, але ризики: цифровий розрив, слабка грамотність, фрагментація ресурсів	Необхідність комбінованих підходів: онлайн та офлайн сервіси
Бар'єри у взаємодії з платформами	Низька цифрова грамотність, складні кабінети соціального захисту та спеціалізовані портали	Зниження фактичного охоплення навіть при технічному доступі; потреба у спрощенні сервісів
Ефективність онлайн-психологічних сервісів	Доведено зниження психоемоційного дистресу	Доступний інструмент довгострокової психологічної підтримки переселенців

Отже, цифрові інструменти в діяльності ГО щодо підтримки ВПО можна розглядати як багатофункціональний ресурс, що одночасно виконує комунікаційну, інформаційну, інтеграційну та управлінську функції. Їх

упровадження сприяє переходу від хаотичних гуманітарних практик до структурованих систем допомоги, де ключовим критерієм виступає не лише швидкість реагування, а й довготривалий соціальний ефект.

Для систематизації різноманітних практик запровадження цифрових технологій доцільно здійснити їхню класифікацію за функціональним призначенням:

– комунікаційні інструменти – соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok), месенджери (Viber, Telegram, WhatsApp), корпоративні платформи (Slack, Microsoft Teams), що виконують роль інформаційних каналів, дозволяючи координувати діяльність волонтерських груп, поширювати повідомлення про потреби ВПО, а також організувати інтерактивний діалог між організаціями та отримувачами допомоги.

– інформаційно-довідкові платформи – спеціалізовані онлайн-ресурси, що акумулюють дані про доступні послуги та можливості для ВПО, наприклад, державний портал «Дія» (розділ для ВПО), сайт «Допомога ВПО», а також локальні ініціативи, створені на рівні окремих громад;

– фінансово-адміністративні інструменти – сервіси для збору та обліку коштів (Monobank, Privat24, PayPal, Patreon), системи прозорості звітності (Google Workspace, Trello), що підвищують довіру до ГО завдяки можливості відстеження фінансових потоків у реальному часі;

– освітні й інтеграційні інструменти – онлайн-курси, вебінари, цифрові платформи для підвищення кваліфікації або соціальної адаптації ВПО (Prometheus, Coursera, Zoom, Moodle), що сприяють довгостроковій інтеграції переміщених осіб у нові громади;

– психологічні та медико-соціальні інструменти – мобільні застосунки для дистанційної підтримки (наприклад, «Розкажи мені», BetterMe), а також спеціальні чати для анонімного консультування з психологами.

Ефективність використання цифрових технологій залежить від того, наскільки вони інтегровані у стратегічну діяльність громадських організацій. Аналіз практики показує, що організації застосовують операційний підхід

(цифрові інструменти використовуються переважно як засоби швидкого реагування, наприклад, поширення оголошень про гуманітарну допомогу через соціальні канали) та стратегічний підхід (цифрові рішення інтегруються у довгострокові програми розвитку, зокрема через створення електронних реєстрів ВПО, систем оцінки потреб або освітніх платформ для підвищення конкурентоспроможності ВПО на ринку праці).

Можна простежити еволюцію від фрагментарного використання цифрових ресурсів до формування цілісних екосистем підтримки.

Попри очевидні переваги цифрових інструментів, їхнє впровадження супроводжується низкою проблем:

- цифрова нерівність – частина ВПО не має стабільного доступу до Інтернету або не володіє необхідними навичками;
- ризики конфіденційності – передача персональних даних потребує додаткових гарантій безпеки;
- фінансова обмеженість громадських організацій, що не завжди можуть утримувати кваліфікований ІТ-персонал чи купувати професійні ліцензійні сервіси.

Комунікаційні інструменти виявляються найбільш гнучкими та масово застосовуваними, оскільки вони не потребують значних фінансових витрат і дозволяють охоплювати широку аудиторію. Їхня ефективність зростає у кризових ситуаціях, коли критично важлива швидкість передачі інформації. Водночас ризиками залишаються поширення недостовірних даних та обмежений контроль за інформаційними потоками.

Інформаційно-довідкові платформи демонструють високий рівень стратегічної цінності, адже акумулюють структуровану інформацію про можливості для ВПО. Їхній головний недолік – фрагментованість та дублювання ресурсів, що ускладнює користування. Перспективним напрямом є створення єдиних міжсекторальних баз даних, інтегрованих із державними реєстрами.

Фінансово-адміністративні інструменти забезпечують прозорість і підзвітність громадських організацій, що суттєво підвищує довіру донорів і цільової аудиторії. Вони є ключовим чинником інституційної стабільності ГО. Водночас використання цих сервісів вимагає високого рівня цифрової грамотності персоналу та додаткового захисту від шахрайства.

Освітні та інтеграційні інструменти формують довготривалі ефекти, оскільки спрямовані не лише на задоволення поточних потреб, а й на створення нових можливостей для працевлаштування, соціальної адаптації та особистісного розвитку ВПО. Їхня слабкість полягає у нерівному доступі до цифрових ресурсів (нестача техніки, низький рівень інтернет-покриття у сільській місцевості).

Психологічні та медико-соціальні інструменти мають унікальне значення, оскільки відповідають на потреби, які часто залишаються поза увагою у традиційних гуманітарних програмах. Вони дають змогу швидко організувати анонімні консультації та підтримувати психоемоційний стан переміщених осіб. Однак ефективність цих інструментів залежить від наявності кваліфікованих фахівців і гарантій конфіденційності даних.

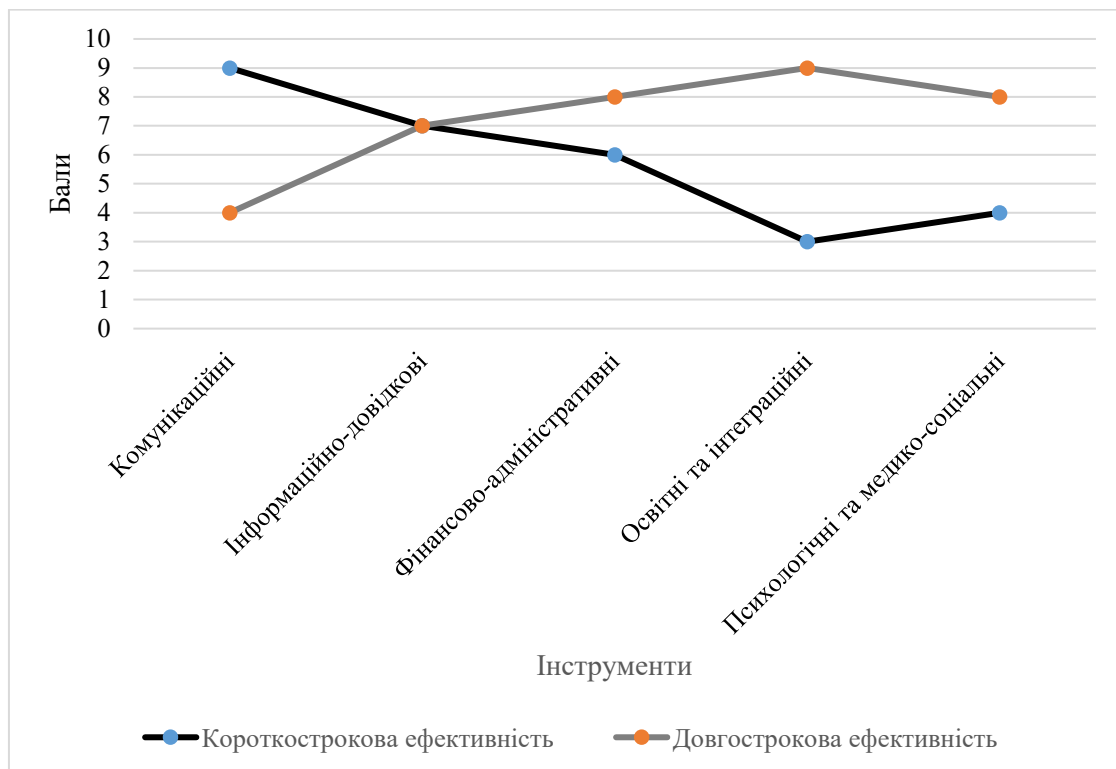
Застосування цифрових інструментів у діяльності ГО щодо підтримки ВПО демонструє нерівномірність за рівнем охоплення, ефективності та сталості результатів. Найбільш ефективними в умовах воєнного стану є комунікаційні та інформаційно-довідкові інструменти, що забезпечують швидку реакцію та доступ до актуальних даних. Водночас для довготривалої інтеграції ВПО ключового значення набувають освітні та психологічні інструменти, які створюють основу для соціальної стійкості та розвитку людського капіталу.

Наведена нижче діаграма (рис. 3.2) демонструє співвідношення між короткостроковою (операційною) та довгостроковою (стратегічною) ефективністю різних цифрових інструментів у діяльності ГО для підтримки ВПО. Для побудови цієї діаграми ми провели власне опитування в БФ «Рішучі серця» по кожному типу інструментів на основі таких питань:

1. Як часто та наскільки ефективно використовуються комунікаційні інструменти для вирішення негайних потреб?

2. Як часто освітні, психологічні, довгострокові інструменти застосовуються та як змінюється стан ВПО через них?

За результатами опитування не менше 50 респондентів (адміністрація фонду, волонтери, бенефіціари) отримали умовну бальну оцінку короткострокової та довгострокової ефективності кожного з інструментів (експертна оцінка респондентів).



**Рис. 3.2. Співвідношення між операційною та стратегічною ефективністю цифрових інструментів у діяльності БФ «Рішучі серця» для підтримки ВПО**

Бачимо, що комунікаційні інструменти максимально результативні в короткостроковій перспективі, але слабші в довготривалій оскільки забезпечують оперативне реагування та швидкий доступ до інформації. Водночас їхній стратегічний ефект є обмеженим, адже вони не створюють довготривалих можливостей для інтеграції та розвитку ВПО. Освітні та

інтеграційні інструменти, а також психологічні й медико-соціальні сервіси показують найвищі результати у довгостроковій перспективі. Вони формують нові компетентності, сприяють працевлаштуванню та зміцнюють психоемоційну стійкість ВПО. Їхній вплив розгортається поступово, проте забезпечує тривкі соціальні ефекти. Фінансово-адміністративні (системи збору коштів, електронної звітності та управління проектами) мають збалансоване співвідношення короткострокового та довгострокового ефекту, оскільки одночасно забезпечують прозорість поточних процесів і створюють основу для сталого функціонування організацій. Інформаційно-довідкові платформи займають проміжну позицію, поєднуючи оперативну користь із поступовим формуванням системного ресурсу для підтримки. Їхня ефективність залежить від узгодженості та повноти представлених даних.

Отже, діаграма на рис. 3.1 підтверджує необхідність поєднання операційних інструментів для швидкого реагування з стратегічними рішеннями, орієнтованими на стійку інтеграцію ВПО у соціально-економічне життя громад

Спираючись на результати досліджень та з метою ефективного впровадження цифрових інструментів в діяльність ГО як науково-методологічну базу пропонуємо узагальнену модель цифрової екосистеми підтримки ВПО, побудовану за принципом рівневого підходу.

- базовий рівень – технологічна інфраструктура;
- функціональний рівень – інструменти та сервіси підтримки;
- координаційний рівень – управління даними і процесами;
- стратегічний рівень – формування політик та інновацій.

Технологічна інфраструктура є основою для всіх наступних рівнів, функціональні сервіси конкретизують напрямки допомоги, координаційні механізми синхронізують ресурси ГО, донорів і органів влади, а стратегічний рівень забезпечує зворотний зв'язок, розробку політик і розвиток нових практик (табл. 3.3).

Узагальнена модель цифрової екосистеми підтримки ВПО вибудовується на багаторівневій основі, що дає змогу відобразити логіку розвитку інструментів та їхню взаємодію.

Таблиця 3.3

### Характеристики узагальненої моделі цифрової екосистеми підтримки ВПО

Рівень	Основні функції	Приклади інструментів
Базовий	Формування технологічної інфраструктури, забезпечення доступу до інформації	Портал «Дія», мобільні застосунки, чат-боти, соцмережі як канали комунікації
Функціональний	Реалізація цифрових сервісів для безпосередньої допомоги ВПО	Онлайн-реєстрація на гуманітарну допомогу, цифрові кабінети юристів, курси перекваліфікації, психологічні онлайн-сервіси
Координаційний	Управління процесами та даними, забезпечення узгодженості між ГО, державою та донорами	Аналітичні панелі, інтерактивні карти переселення, CRM/ERP системи ГО, обмін даними через API
Стратегічний	Формування політик, прогнозування, впровадження інновацій	Big Data-аналітика, дослідницькі звіти, цифрові хаби для ВПО, соціальні стартапи

Базовий рівень становить технологічна інфраструктура, яка включає цифрові платформи, мобільні застосунки та канали комунікації, що забезпечують доступ до інформації та дозволяють здійснювати первинний збір даних про потреби ВПО. Функціональний рівень охоплює конкретні цифрові сервіси, через які громадські організації надають допомогу. До нього відносяться системи реєстрації для отримання гуманітарних ресурсів, онлайн-платформи правової підтримки, освітні програми перекваліфікації, а також сервіси психологічної допомоги. Цей рівень демонструє практичне застосування цифрових інструментів для задоволення потреб переселенців. Координаційний рівень зосереджується на управлінні процесами та даними. Він

включає моніторинг потреб ВПО, використання інтерактивних аналітичних панелей, інструментів управління проектами та механізмів обміну інформацією з державними структурами. Саме тут відбувається узгодження дій громадських організацій з політикою органів влади та міжнародних донорів. Стратегічний рівень забезпечує довгострокове бачення розвитку цифрової екосистеми. Він передбачає використання великих масивів даних для прогнозування, формування аналітичних звітів і рекомендацій для державних інституцій, а також впровадження інноваційних практик.

Взаємозв'язки між рівнями мають як вертикальний, так і горизонтальний характер. Технологічна інфраструктура створює основу для реалізації сервісів; сервіси трансформуються у дані для координації; координація забезпечує ефективність політик та інновацій; стратегічний рівень, у свою чергу, формує зворотний зв'язок, коригуючи роботу нижчих рівнів. У такому вигляді екосистема набуває рис цілісної моделі цифрової підтримки ВПО, що поєднує оперативні рішення з довгостроковими стратегічними орієнтирами.

Отже, упровадження цифрових технологій у діяльність ГО не лише підвищує ефективність реагування на нагальні потреби ВПО, а й створює підґрунтя для системної трансформації підходів до соціальної підтримки в цілому. Завдяки розвитку цифрових екосистем формується нова модель взаємодії між державою, громадським сектором і цільовими групами, яка базується на даних, прозорості та гнучкості управлінських рішень. Ця модель поступово перетворює традиційну гуманітарну допомогу на інструмент соціальної інтеграції, розвитку людського потенціалу й підвищення стійкості громад. У перспективі цифровізація стане не лише допоміжним засобом, а й стратегічною основою для формування комплексної політики підтримки ВПО, здатної адаптуватися до викликів воєнного та післявоєнного періодів. Водночас цифровізація відкриває можливості для формування нових механізмів участі ВПО у прийнятті рішень. Інструменти електронних консультацій, платформ зворотного зв'язку та інтерактивних сервісів дозволяють залучати внутрішньо

переміщених осіб до оцінювання програм, визначення пріоритетних напрямів підтримки та спільного створення соціальних послуг.

### **Висновки до розділу 3**

1. Оновлення управлінських підходів та інституційне зміцнення ГО трансформує їхню роль від виконавців соціальних проєктів до стратегічних співтворців місцевого розвитку. Це створює умови для сталого включення потреб ВПО у політику громад, формування нових моделей партнерського врядування та підвищення стійкості місцевих систем управління.

2. Ключовим інструментом посилення ролі ГО є створення ГЦСР, які поєднують аналітичну та комунікаційну функції, забезпечуючи прогнозування потреб ВПО, узгодження дій з владою та бізнесом і перехід до довгострокових програм. Концепція ГЦСР базується на стратегічному управлінні, доброму врядуванні, теорії соціального капіталу та сталому розвитку. Запровадження підходу стратегічного ко-управління забезпечує горизонтальність взаємодії, системну участь ГО на всіх етапах ухвалення рішень і фінансову інтеграцію.

3. Ефективна підтримка ВПО вимагає не лише надання послуг, а й стратегічної інтеграції діяльності ГО у довгострокові плани розвитку. Ключовим напрямом є механізм стратегічної координації, що включає створення координаційних хабів, уніфікацію методик планування, цифрові системи обміну даними, спільні індикатори результативності, багатоканальне фінансування та публічну звітність. Важливою складовою є впровадження підходу гнучкої стратегії, яка поєднує стратегічну сталість із можливістю оперативного коригування дій.

4. Цифровізація стала чинником підвищення ефективності діяльності ГО у сфері підтримки ВПО, забезпечуючи швидкість реагування, прозорість процесів і охоплення цільової аудиторії. Функції цифрових інструментів охоплюють комунікацію, інформування, координацію, управління та інтеграцію ВПО у нові соціально-економічні умови. Структурований підхід до

цифровізації передбачає формування багаторівневої екосистеми, де технологічна інфраструктура, функціональні сервіси, координаційні механізми та стратегічні рішення взаємопов'язані та підсилюють один одного.

## ВИСНОВКИ

1. Теоретичний аналіз системи підтримки ВПО показує, що вона є багатовимірним елементом публічного управління, який поєднує правові, соціальні, економічні та гуманітарні аспекти. Її еволюція в Україні відбувалася від фрагментарних компенсаційних механізмів до комплексних підходів, що враховують потреби ресоціалізації, інтеграції та активної участі ВПО у житті приймаючих громад. Центральним принципом сучасної моделі є партнерство держави, громадських організацій та міжнародних інституцій, де кожен із суб'єктів виконує взаємодоповнювальні функції. Органи публічної влади забезпечують правовий захист і базові послуги, громадський сектор – гнучку соціальну та психологічну підтримку, а міжнародні партнери – фінансові та експертні ресурси. Ключовим завданням системи є не лише задоволення нагальних потреб ВПО, а й створення умов для їхньої самореалізації та залучення до процесів розвитку громад. Водночас наявні прогалини – відсутність єдиної стратегії, недостатня інтеграція ГО в державну політику, обмеженість ресурсів потребують подальшого наукового опрацювання та стратегічного планування для формування цілісної та ефективної системи підтримки ВПО в Україні.

2. Взаємодія ГО з ОМС є ключовим чинником успішної реалізації соціально важливих проєктів, особливо в умовах війни та кризових викликів. Вона забезпечує комплексне реагування на потреби населення шляхом поєднання ресурсів, експертного потенціалу та управлінських можливостей сторін. Основними механізмами такої співпраці виступають громадські консультації, фінансова підтримка проєктів, державно-громадське партнерство, спільне надання соціальних послуг і гуманітарної допомоги, створення цифрових платформ, навчальні програми та партнерські фонди. Ефективність взаємодії підвищується за умови чіткого розподілу компетенцій, розвитку інституційної спроможності ГО, прозорості процедур фінансування, цифровізації управлінських процесів і регулярного громадського контролю. Водночас для повної реалізації потенціалу співпраці необхідно подолати наявні

бар'єри (недостатнє фінансування, бюрократичні обмеження, правову невизначеність) та розвивати довіру між учасниками, що дозволить створити сталі партнерства для розв'язання актуальних соціальних проблем на місцевому рівні.

3. Інструменти підтримки ВПО в Україні становлять комплексну систему заходів, спрямованих на відновлення життєдіяльності, соціальної адаптації та інтеграції їх у нові громади. Вони охоплюють психологічну допомогу (консультування, тренінги, соціально-психологічний супровід), матеріальну та економічну підтримку (гуманітарна допомога, компенсації, субсидії, освітні пільги), правові гарантії (юридичні консультації, доступ до соціальних виплат та житла), міжнародну співпрацю (впровадження кращих практик через ООН, ОБСЄ, ЄС) та інтегровані механізми, що поєднують усі види допомоги та передбачають оцінку потреб ВПО і моніторинг ефективності. ГО відіграють ключову роль у заповненні прогалин державної підтримки, проте стикаються з обмеженням фінансування, нестачею кваліфікованих фахівців та низькою координацією з органами влади. Перспективи розвитку системи включають розширення інтегрованих підходів, посилення координації ГО та ОМС, використання цифрових платформ для моніторингу потреб і активне залучення ВПО до соціального та економічного життя громад.

4. БФ «Рішучі Серця» виступає ефективним суб'єктом системи підтримки ВПО, поєднуючи оперативне забезпечення базових потреб, психологічну підтримку, правові консультації та освітньо-інтеграційні програми. Фонд характеризується комплексним підходом, цифровізацією процесів, прозорістю та соціальною інноваційністю, що дозволяє не лише реагувати на нагальні потреби ВПО, а й формувати стійкі механізми адаптації, самореалізації та інтеграції у громади. Завдяки партнерствам, волонтерській підтримці та розвитку спільнот взаємопідтримки організація сприяє активізації переселенців, зміцнює соціальні зв'язки та створює умови для економічної і громадянської інтеграції. Водночас фонд стикається з викликами, пов'язаними з обмеженими ресурсами, донорською залежністю та необхідністю координації з державними

структурами, що визначає перспективи розвитку через масштабування програм, впровадження перекваліфікації, підтримку підприємництва та інтеграцію ВПО у місцеве самоврядування.

5. Діяльність БФ «Рішучі серця» ґрунтується на стратегічному та комплексному підході, що дозволяє поєднувати термінове реагування на нагальні потреби ВПО з довгостроковими програмами соціальної, психологічної та освітньої інтеграції. Організація використовує адаптивне управління, цифрові технології та партнерські мережі для підвищення прозорості, ефективності та мобільності своїх програм, водночас враховуючи специфічні потреби вразливих груп. SWOT-аналіз демонструє сильні сторони фонду, серед яких чітке стратегічне бачення, комплексність підтримки та гнучкість управлінської структури, а також наявні виклики – залежність від донорських ресурсів і перевантаження персоналу. Загалом фонд виступає не лише постачальником допомоги, а й інструментом соціальної інтеграції та розвитку громад, формуючи умови для стійкості, самореалізації ВПО та підвищення інституційної спроможності організації.

6. БФ «Рішучі серця» відіграє ключову роль у механізмах місцевого розвитку, інтегруючись у систему самоврядування як стратегічний партнер влади, бізнесу, освіти та міжнародних донорів. Фонд не обмежується гуманітарною допомогою, а реалізує комплексні ініціативи, що сприяють соціальній інтеграції ВПО, розвитку людського капіталу, економічній активності та підвищенню інвестиційної привабливості територій. Діяльність організації формує багаторівневу екосистему підтримки, де одночасно поєднуються соціальні, освітні, психологічні та економічні програми. Такий підхід забезпечує стійкість громад, зміцнює соціальний капітал і створює умови для сталого розвитку територій, демонструючи приклад успішної взаємодії громадського сектору з публічною владою та бізнесом у посткризовий період.

7. Сучасні виклики розвитку громад та потреби ВПО вимагають оновлення управлінських підходів у діяльності ГО. Перехід від ситуативного реагування до стратегічного планування передбачає формування власних

стратегічних візій ГО, інтеграцію потреб ВПО у довгострокові стратегії місцевого розвитку та розвиток моделей стратегічного партнерства з органами місцевого самоврядування та бізнесом. Запропоновано створення гібридних центрів стратегічного розвитку (ГЦСР) як аналітичних та комунікаційних платформи. Передбачається, що такі центри збирають і систематизують дані про потреби ВПО та громади, прогнозують соціально-економічні тенденції та забезпечують координацію дій між ГО, владою та бізнесом. Інша інновація – стратегічне ко-управління передбачає системну участь ГО у прийнятті управлінських рішень на основі горизонтального партнерства, регулярності процесів та фінансової інтегрованості, що дозволяє організаціям виступати співтворцями стратегій розвитку громади. Запровадження цих інструментів забезпечує підвищення довіри до ГО, інтеграцію ВПО у соціально-економічне життя громад та формування доданої вартості для місцевого розвитку. Таким чином, оновлені управлінські підходи зміцнюють роль ГО як рівноправного партнера у розвитку громад та підтримці ВПО.

8. Для зміцнення організаційної спроможності ГО у системі підтримки внутрішньо переміщених осіб необхідно поєднувати стратегічне управління з інституційною стійкістю. Для цього запропоновано впровадження механізмів стратегічної координації, цифрових платформ для обміну даними, інтегрованих показників ефективності та багатоканального фінансування, а також регулярну публічну звітність. Також обґрунтовано застосування на рівні ГО підходу гнучкої стратегії, що забезпечує адаптивність до швидкоплинних потреб ВПО через модульне планування, сценарне прогнозування, цикли перегляду, швидкий зворотний зв'язок та резерви ресурсів. Ключовим є розвиток аналітичних компетенцій і вдосконалення внутрішніх управлінських процесів, включно з гендерною рівністю, залученням волонтерів і фінансовою прозорістю. Такий комплексний підхід дозволить ГО виступати системоутворюючими партнерами у національній системі інтеграції ВПО та сталого розвитку громад.

9. Упровадження цифрових інструментів у діяльність ГО щодо підтримки ВПО дозволяє підвищити оперативність реагування, прозорість розподілу ресурсів та ефективність надання послуг. Цифрові рішення виконують комунікаційну, інформаційну, інтеграційну та управлінську функції, поєднуючи короткострокові інструменти швидкого реагування (соціальні мережі, месенджери, інформаційні платформи) із довгостроковими освітніми, психологічними та інтеграційними сервісами. Сформульовано механізми розбудови багаторівневої цифрової екосистеми (від технологічної інфраструктури до стратегічного рівня формування політик і інновацій), що забезпечує узгодження дій ГО, органів публічної влади та донорів, а також адаптивність до змін потреб ВПО. Такий підхід перетворює традиційну гуманітарну допомогу на системний механізм соціальної інтеграції, розвитку людського потенціалу та підвищення стійкості громад, закладаючи основу для комплексної і довготривалої політики підтримки ВПО.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басова І. Внутрішньо переміщені особи в документах ООН. *Напрями розвитку науки трудового права та права соціального забезпечення*. 2017. С. 448–451.
2. Бірюкова М., Рущенко І., Ляшенко Н., Григор'єва С. Біженці і внутрішньо-переміщені особи російсько-української війни : соціальні характеристики й практики. *Грані*. 2022. Т. 25. № 6. С. 143–156. URL : <https://doi.org/10.15421/172282>.
3. Бочелюк В., Панов М., Жадленко І. Психологічні особливості ресоціалізації осіб з особливими потребами. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 9 (43). С. 525–541.
4. БФ «Рішучі серця». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44761243/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44761243/).
5. В Україні майже 6,5 млн внутрішньо переміщених осіб – МОМ. IOM Ukraine. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/news/v-ukrayini-mayzhe-65-mlnvntrishno-peremishchenykh-osib-mom>.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь : Перун, 2005. VIII. 1728 с.
7. Вознесенська О. Л. Ресурси арт-терапії на допомогу вимушеним переселенцям : практ. посіб. Київ : Human Rights Foundation, 2015. 50 с.
8. Войтенко О. В. Ефективні напрями психосоціальної допомоги ВПО під час війни в Україні. *Актуальні питання психології: теорія, методика, практика* : збірник матеріалів XI-тої Всеукр. наукової Інтернет-конференції, (м. Умань, 10-11 жовтня 2022 р.). Умань. С. 47–51.
9. Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 р. № 332. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#Text>.
10. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.

Київ : НАДУ, 2011. Т. 1. 748 с.

11. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016-2020. К.: Ваїте, 2016. 280 с.

12. Карамушка Л. Психолого-організаційні технології: зміст, структура, види та форми реалізації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1 (25). URL: [https://lib.iitta.gov.ua/731364/1/document6\\_25.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/731364/1/document6_25.pdf).

13. Корпач Н. Соціальна робота з дослідження стану адаптації дітей внутрішньо переміщених осіб до нового соціального середовища. *Педагогічний часопис Волині*. 2018. № 1. С. 133–139.

14. Лахижа М. І., Шкурін М. М. Взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування та недержавних організацій: досвід Республіки Польща. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-13>.

15. Лішик О. П. Проблеми соціального захисту внутрішньо переміщених осіб в Україні. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2019. Вип. 10. С. 86–89.

16. Лоба О.В. Психологічні чинники та умови ефективного лідерства в управлінні Благодійним фондом «Рішучі серця.» Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Дніпро, 06-07 жовт. 2025 р.). Дніпро : ДДАЕУ. С. 230-232.

17. Лоба О.В. Механізми підтримки внутрішньо переміщених осіб в Україні: адаптація міжнародного досвіду. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 13-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8-9 листоп. 2025 р.). Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 133-135.

18. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного

управління. Київ : Центр сприяння інст-му розв. держ. служби, 2005. 251 с.

19. Манко В. Неурядові організації як інструменти «розумної сили». *Вісник Дніпропетровського університету*. 2015. № 3. С. 92–98.

20. Матвєєва О.Ю., Мунько А.Ю. Упровадження концепції розумного міста у процесі цифрової трансформації України заради сталого розвитку. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 138-162. URL : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-138-162](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-138-162).

21. Мунько А. Ю., Горбатенко А. П., Садиченко А. В. До питання підтримки і ресоціалізації внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 14. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-03>

22. Мунько А.Ю., Лоба О.В. Аспекти стратегічного менеджменту в неурядових організаціях у сфері підтримки ВПО: досвід БФ «Рішучі серця». *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 8. URL : <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-8-11318>.

23. Нечипорук Л. І. Проблема ресоціалізації дітей із сімей вимушених переселенців. Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти. 2017. Вип. 17. С. 96–99.

24. Нікітіна В. В. Соціальна вразливість внутрішньо переміщених осіб як підстава соціальної роботи з ними. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2021. № 2 (49). С. 120–123.

25. Ніколайчук М. Складові елементи механізму регулювання міграційних процесів сільського населення. *Регіональна економіка*. 2005. № 3. С. 105–112.

26. Павлюк Т., Середницька Л. Соціальна підтримка та соціальні послуги внутрішньо переміщеним особам в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-17> .

27. Політологічний словник / О. Д. Авдеєнко, О. В. Антонюк, О. В. Бабкіна та ін. Київ : Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2005. 791 с.

28. Права внутрішньо переміщених осіб : навч. посіб. / уклад. С. Б. Булеца, О. І. Котляр, Я. В. Лазур та ін.; за заг. ред. : д-ра юрид. наук, проф. О. Я. Рогача; д-ра юрид. наук, проф. М. В. Савчина. Ужгород : РІК-У, 2017. 436 с.

29. Про порядок компенсації витрат за тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб, які пере-містилися у період воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.03.2022 № 333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2022-%D0%BF#Text>.

30. Про порядок надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 р. № 331. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/784-2022-%D0%BF#n30>.

31. Про вищу освіту : Закон України № 37-38, доповнений новою статтею 57-1 «Державні гарантії в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20#Text>.

32. Про гуманітарну допомогу : Закон України від 22.10.1999 № 1192-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text>.

33. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.

34. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

**35. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 15.11.2024 року № 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text>.**

36. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>.

37. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://cutt.ly/ufQqD1b>.

38. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : О. Л. Корольчук, В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

39. Сиченко О.О. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування з некомерційним сектором у соціальній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 3. С. 87 – 89.

40. Трещов М. М. Концептуальні засади стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів : монографія. Дніпро, ДРІДУ НАДУ : Моноліт, 2018. 308 с.

41. Трещов М.М. Соціально-економічний стан воюючої країни у зв'язку з євроінтеграційним поступом: оцінка та антикризові заходи держави. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск, присвячений євроінтеграційній тематиці. С. 129 – 135.

42. Трещов М.М. Фінансове забезпечення відновлення та реконструкції України у повоєнний період. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 2 (14). С. 19 - 40. URL : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-19-40](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-19-40).

43. Хожило І. І., Ковтун В. В. Внутрішньо переміщені особи у фокусі публічноуправлінської діяльності: аналіз понять та категорій в умовах збройного конфлікту. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 3. С. 19–25.

44. Шуміло О. М., Кравчук Н. Ю. Роль неурядових організацій у становленні та розвитку правозахисного руху (приклади успішного правозахисного активізму) : навч. посіб. Київ : ФОП Голембовська О.О., 2018. 227 с.

45. Як допомогти особистості в період переходу від війни до миру: соціально-психологічний супровід : практичний посібник / за наук. ред. Т. М. Титаренко, М. С. Дворник. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький : ІмексЛТД, 2022. 154 с. URL : <https://ispp.org.ua/wpcontent/uploads/2022/11/TitarenkoDvornikPosb2022.pdf>.

46. Яцина М. О. До питання визначення поняття «неурядова організація» (на прикладі національних і міжнародних актів). Порівняльно-аналітичне право: електронне наукове фахове видання. 2019. Ужгород. Вип. 4. С. 384–386.

47. Asanov A.-M., Asanov I., Buenstorf G. A low-cost digital first aid tool to reduce psychological distress in refugees: A multi-country randomized controlled trial of self-help online in the first months after the invasion of Ukraine. *Social Science & Medicine*. 2024. Vol. 362. URL : <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117442>.

48. DIGITAL 2025: UKRAINE. Datareportal. 2025. URL : <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>.

49. Gkliati M. et al. Progress in Migration and Asylum Law scholarship – International, Intersectional, and Interdisciplinary. *Law and Method*. 2023. URL: <https://www.elevenjournals.com/tijdschrift/lawandmethod/2023/09/lawandmethod-D-23-00005>.

50. Goodwin-Gill G., McAdam J. *The Refugee in International Law* Oxford : Oxford Univ. Press, 2007. 786 p.

51. Ihnatenko K., Sadzaglishvili Sh. The digitalization of social services in response to the war in Ukraine. *Social Work and Education*. 2023. Vol. 10. №. 3. P. 276-289. URL : <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.3.2>.

52. Lewis D. *The Management of Non-Governmental Development Organizations. An Introduction*. London; NY: Ruetledge, 2001. 242 p.

53. Munko A. Formation of a conceptual framework for interaction between local self-government bodies and non-governmental organizations in Ukraine. *European Scientific e-Journal*. 2025. № 35. URL: <http://doi.org/10.47451/hum2025-01-01>.

54. Over 21 million Ukrainians use Diia, with 24 documents and over 30 services available. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. 2024. URL : <https://www.kmu.gov.ua/en/news/ponad-21-milion-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu-de-dostupni-24-dokumenty-ta-ponad-30-servisiv>.

55. Understanding Effective Coverage and Barriers to the Ukrainian State Social Protection System. PeReHID Initiative. 2024. 77 p. URL :

<https://www.unhcr.org/ua/sites/ua/files/2024-12/UNHCR%20Ukraine%20Understanding%20Effective%20Coverage%20Protection%20Dec%202024.pdf>.