

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Факультет психології

Кафедра соціальної реабілітації та соціальної педагогіки

На правах рукопису

Дюльгерова Анастасія Леонідівна

**«Особливості волонтерського менеджменту у напрямі допомоги
військовим в умовах війни»**

Кваліфікаційна робота на здобуття
ступеня магістра соціальної педагогіки

Науковий керівник:
Кандидат психологічних наук,
доцент кафедри соціальної
реабілітації та соціальної педагогіки
Байдарова Ольга Олегівна

Допустити до захисту в ЕК
кафедра соціальної реабілітації та соціальної педагогіки
завідувач кафедри:
доктор педагогічних наук, професор Чернуха Н.М.

(підпис)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ДОПОМОГИ ВІЙСЬКОВИМ.....	8
1.1. Поняття «волонтерства» та основні напрями волонтерської діяльності в Україні.....	8
1.2. Зміст волонтерської діяльності у напрямі допомоги військовим.....	15
1.3 Виклики діяльності волонтерських організацій у напрямі допомоги військовим в умовах війни.....	26
Висновок до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	40
2.1. Теоретико-методологічні засади волонтерського менеджменту.....	40
2.2. Методологія емпіричного дослідження.....	46
2.3. Результати дослідження.....	53
2.3.1. Адміністративне підґрунтя організації роботи волонтерської організації.....	54
2.3.2. Залучення волонтерів до роботи та організація їх діяльності в умовах війни.....	61
2.3.3. Фактори, що впливають на спроможність волонтерської організації.....	74
Висновок до розділу 2.....	83

РОЗДІЛ 3. ПОСИЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗАСОБАМИ ВОЛОНТЕРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	86
3.1. Особливості волонтерського менеджменту в напрямі допомоги військовим в організаціях різних типів.....	86
3.2. SWOT-аналіз волонтерських організацій у напрямі допомоги військовим.....	93
3.3. Програма посилення спроможності волонтерських організацій у напрямі допомоги військовим та рекомендації з її впровадження.....	98
Висновок до розділу 3.....	103
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

Волонтерський рух в Україні – це унікальне явище, яке не має аналогів у всьому світі. Воно може характеризуватися своєю особливою нестійкістю та хаотичністю проявів. В період становлення української держави волонтерство активізувалося в часи найбільшої загрози для суспільства та зі стабілізацією ситуації майже зникло. За історію свого існування найбільшого розвитку українське волонтерство набуло під час Революції Гідності і початку війни на сході України. У цей надзвичайно складний для країни період саме волонтерство об'єднало суспільство та створило дієву структуру громадських організацій, груп людей, готових взяти на себе вирішення найбільш нагальних проблем держави. Завдяки волонтерському руху відбулося посилення громадської активності населення. Саме тому, під час пандемії COVID-19 до волонтерства долучилася рекордна кількість людей, це призвело до створення нових організацій, об'єднань громади, ініціативних груп, окремих людей, меценатів з метою протидії поширенню вірусу. Волонтери почали відкривати фонди, збирати необхідні медикаменти та засоби індивідуального захисту, забезпечувати лікарні усім необхідним, інформувати населення і т.д.

Але 24 лютого 2022 року Росія оголосила про початок так званої «спецоперації» на території України, цим самим розпочавши повномасштабну війну. Це стало викликом не лише для українців, ця новина шокувала весь світ. Українці в свою чергу акумулювали всі зусилля і під вибухи, ракетні обстріли та постійні тривоги, наражаючи себе на небезпеку, направили всі сили на допомогу армії. Тому, після 24 лютого до волонтерства долучилося майже кожен українець, а також сотні людей з інших країн світу активізувалися для допомоги українській армії. Волонтерський рух зазнав такого розповсюдження, якого не знав раніше. Більшість чоловіків, в тому числі багато відомих людей взяли в руки

зброю, вступили до територіальної оборони або лав ЗСУ та почали захищати Україну на передовій. А ті, хто не залучені до роботи спеціальних структур, доєдналися до волонтерської діяльності. Допомогати армії виборювати перемогу почали усі: люди, які займалися волонтерством раніше, діти, особи з інвалідністю, пенсіонери, цілі організації, блогери, співаки та люди з-за кордону. Кожна людина, яка не залучена безпосередньо до роботи волонтерських організацій, робить свій внесок для допомоги українським військовослужбовцям: волонтерить тимчасово, забезпечує волонтерів необхідним матеріалом, робить благодійні внески і т.д. У дослідженні «Рейтинг» (Rating Group Ukraine) зазначається, що 80% українців за результатами опитування 8-9 березня 2022 року так чи інакше допомагають захищати Україну: інформаційний спротив, продовжують працювати в критичній інфраструктурі, є учасниками територіальної оборони, надають фінансову допомогу тощо. Важливим фактом є те, що в другому опитуванні 6 квітня 2022 року цей показник залишився незмінним – 80%, і рівень матеріальної допомоги значно зріс з 45% до 51%, особливо серед молоді [8].

Небачений розвиток волонтерства та бажання активно допомагати в умовах повномасштабної війни несе небачений раніше ризик для життя самих волонтерів. Якщо раніше, волонтери, які допомагали військовослужбовцям, ризикували життям тоді, коли вирушали безпосередньо в зони бойових дій, то сьогодні ризик існує всюди, навіть далеко від зони активних бойових дій, адже в країні – повномасштабна війна і абсолютно безпечного місця просто не існує.

В умовах повномасштабної війни збільшилась кількість волонтерських організацій у сфері допомоги військовим, а деякі, що існували раніше, суттєво збільшили чисельність залучених добровольців. Соціальний запит, потреби, у відповідь на які вони працюють, висувають до волонтерів неабиякі очікування. В таких умовах волонтерські організації

повинні окремо приділяти увагу самій організації волонтерської діяльності. Постають питання: як волонтерські організації, які працюють у напрямку допомоги військовим, справляються з ризиками та викликами, що виникли у зв'язку з повномасштабною війною? Крім загального розуміння напрямів, у яких працюють волонтерські організації у сфері допомоги військовим, бракує якісних знань щодо того, як вони організовують діяльність, як залучають волонтерів, як підтримують їх мотивацію та які гарантії їм надають? Менеджмент волонтерів стає особливо важливим: забезпечення безпеки, підготовки, попередження вигорання, підтримка мотивації, особливості комунікації, оцінки результатів роботи і т.д. Таким чином, пошук відповіді на питання: чи може волонтерська діяльність у напрямі допомоги військовим бути організована кращим чином, забезпечувати високий рівень спроможності організації і за рахунок чого це можливо? – обумовлює прикладне значення дослідження, відображеного у цій науковій роботі.

Об'єкт – волонтерська діяльність у напрямі допомоги військовим.

Предмет – менеджмент волонтерських організацій у напрямі допомоги військовим.

Мета – виявити особливості менеджменту волонтерських організацій у напрямі допомоги військовим в умовах війни, як засіб посилення їх організаційної спроможності.

Завдання:

- 1) визначити зміст волонтерської діяльності у напрямі допомоги військовим в умовах війни;
- 2) дослідити систему менеджменту волонтерських організацій у напрямі допомоги військовим в умовах війни;
- 3) визначити місце волонтерського менеджменту в посиленні спроможності організацій, які працюють у напрямі допомоги військовим в умовах війни;

4) розробити і запропонувати до апробації волонтерським організаціям, які працюють у напрямі допомоги військовим в умовах війни програму посилення організаційної спроможності.

Гіпотеза: волонтерські організації у напрямі допомоги військовим є ефективними та, очевидно, що мають свою певну специфічну внутрішню організацію, в умовах війни вони зіткнулися з рядом додаткових викликів, тому, правильна організація волонтерського менеджменту може посилити спроможність та ефективність кожної організації.

Методи дослідження: теоретичні методи: аналіз, синтез, типологізація, класифікація; емпіричні методи: інтерв'ю, анкетування, SWOT-аналіз, контент-аналіз, порівняння.

Вибірка формувалася з організацій, які допомагають військовослужбовцям. Пошук організацій здійснювався на основі запитів до пошукової системи Google, відслідковування інформації про надану допомогу на сторінках військових підрозділів, інформація про волонтерів на платформі пошуку допомоги в Україні «Паляниця.Інфо». Серед респондентів наявні громадські організації та фонди, які допомагають за різними напрямками: медичний напрям, реабілітаційний напрям, технічний напрям, освітній напрям, одяг та захисне спорядження, допомога родинам військовослужбовців. Загалом в опитуванні взяло участь 5 організацій.

Перелік структурних елементів роботи: робота складається з 3 розділів. Перший розділ містить 3 підрозділи, другий складається з 3 підрозділів, при цьому останній підрозділ поділяється ще на 3. Третій розділ складається з 3 підрозділів. В кінці кожного розділу наведені висновки. Загалом дослідження викладено на 132 сторінках загального тексту, який містить 2 таблиці та 2 рисунки. Список використаної літератури складається з 55 джерел. Кількість додатків – 4.

Результати дослідження були апробовані шляхом участі у круглому столі за міжнародної участі «Актуальні виклики в сучасній

соціально-педагогічній практиці» та під час XIII Наукової конференції з міжнародною участю «Соціологія – соціальна робота та соціальне забезпечення – регулювання соціальних проблем». Та опубліковані тези «Волонтерство у напрямі допомоги військовослужбовцям в умовах війни» та «Особливості менеджменту волонтерських організацій у напрямі допомоги військовим в умовах війни».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ДОПОМОГИ ВІЙСЬКОВИМ

1.1. Поняття «волонтерства» та основні напрями волонтерської діяльності в Україні

Сьогодні волонтерство – досить розповсюджене явище. За часи свого існування, воно набуло сили та присутнє майже в кожній сфері життєдіяльності людини. Волонтерство доповнює функції державних органів, сприяє стабілізації та регулюванню суспільних відносин. Волонтери беруть участь у процесі прийняття рішень та максимально оперативно вирішують проблеми населення. У період кризи волонтери активізуються та впроваджують інноваційні способи вирішення нових проблемних питань [1].

До 2014 року волонтерський рух в Україні розвивався досить слабо, у порівнянні з іншими країнами світу. Згідно рейтингу World Giving Index в 2010 році Україна займала лише 150 місце, лише 5% населення було залучено до волонтерства [55]. Але Революція Гідності, анексія Криму та війна на Донбасі кардинально змінили ситуацію. Можна сказати, що найбільш значущим результатом «Майдану», крім усвідомлення українцями потреби змін та перебудови України в національну державу, стало переосмислення цінностей від матеріальних до нематеріальних, що сприяло відродженню волонтерського руху – важливої складової громадянського суспільства і головної рушійної сили реформування країни.

5 березня 2015 року прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України (щодо волонтерської діяльності)» [26]. Це дата фактичного офіційного затвердження волонтерства на державному рівні. Цим Законом держава зробила крок до встановлення партнерських стосунків між волонтерами і державою. В Законі України «Про

волонтерську діяльність» від 19 березня 2011 року [27] «волонтерська діяльність» визначається формою благодійної діяльності і пояснюється, як добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги і ґрунтується на принципах законності, гуманності, рівності, добровільності, безоплатності, неприбутковості. Волонтерська організація – зареєстроване в установленому порядку неприбуткове об'єднання громадян або благодійна організація, для яких провадження волонтерської діяльності є статутним видом діяльності. А саме поняття «волонтер» означає – фізичну особу, яка досягла вісімнадцятирічного віку і здійснює волонтерську діяльність на добровільній та безоплатній основі. У Законі України «Про соціальні послуги» [28] термін «волонтер» визначає фізичну особу, яка добровільно здійснює благодійну, неприбуткову та вмотивовану діяльність, що має суспільно корисний характер. На відміну від Закону України «Про волонтерську діяльність», тут немає уточнення про вікові рамки суб'єкта, який може отримати статус «волонтера».

Чіткого розподілу та визначення напрямків та видів волонтерства немає. Кожна волонтерська організація відрізняється одна від одної особливостями функціонування, структурою організації, напрямком діяльності і т.д.

За ступенем організації волонтерство поділяється на: неорганізоване та організоване; формальне та неформальне. Неорганізоване волонтерство передбачає спонтанну та епізодичну або разову допомогу волонтерів. Організоване волонтерство, зазвичай, ініціюється якою-небудь організацією та має систематичний характер проявів. Формальне волонтерство – це добровольча діяльність під керівництвом неурядових організацій, установ або інших інституцій, які можуть співпрацювати з волонтерами відповідно до закону. Неформальне волонтерство здійснюється під керівництвом неофіційних груп, зазвичай, у формі

ініціатив місцевого значення для вирішення проблем громадян.

За територіальним показником можна класифікувати відповідно до території здійснення волонтерської діяльності: за місцем проживання, районне, міське, регіональне, всеукраїнське, міжнародне.

За спрямованістю волонтерство розділяють на: взаємодопомога або самодопомога; соціально-побутова допомога; участь у місцевому самоврядуванні; просвітництво і пропаганда; організація культурно-дозвілевої діяльності, спортивне волонтерство, тощо.

За кількістю волонтерів вирізняють: індивідуальне (одна особа); групове (група людей до 10, рідше 20 осіб); масове (20 і більше осіб, може складатися з кількох груп).

За характером участі волонтерство поділяють на постійне (співпраця триває довше і складається з завершення тривалих чітко визначених завдань (повторюваних або у формі логічної послідовності); циклічне (повторюється через певні інтервали часу в залежності від успіху окремих етапів проекту); на проектній основі характеризується короткостроковими «діями», спрямованими одночасно на залучення якомога більшої кількості людей.

За тривалістю участі волонтерство розділяють на короткочасне та довготривале. Короткочасне – це сезонне волонтерство або тимчасове на короткий термін (до року), довготривале передбачає залученість волонтера на постійній основі терміном більше року.

За приналежністю до організації можна розділити на: корпоративне волонтерство; волонтерство від державних організацій (соціальних установ); релігійних організацій; ініціативних груп мешканців територіальних громад). Корпоративне волонтерство – це добровільна участь співробітників організацій у різних соціальних програмах при підтримці компанії, в якій вони працюють. Загалом корпоративне волонтерство можна розділити на чотири категорії: години волонтерства

(оплачувані компанією) або безкоштовне надання послуг; гроші від співробітників на добру справу; допомога ресурсами (наприклад, надання приміщення у безкоштовне користування); допомога продуктами, які виробляє компанія. Волонтерство від державних організацій – вид волонтерства, де волонтерами виступають державні службовці (здебільшого, працівники соціальних служб), вони надають безкоштовну кваліфікаційну допомогу громадянам. У волонтерстві від релігійних організацій головну роль відіграє церква, релігійна громада та прихожани якої стають волонтерами, вони можуть збирати пожертви та допомагати як членам релігійної громади, так і іншим громадянам. Часто на території церкви відкриваються волонтерські пункти та центри. Волонтерство від ініціативних груп мешканців територіальних громад передбачає що волонтерами є мешканці певної громади, зазвичай допомагають в межах своєї громади.

За формою роботи волонтерство може бути традиційним (безпосередня робота) та дистанційним (Е-волонтерство та телефонні служби) [11]. Традиційне волонтерство – безпосередня допомога шляхом надання послуги при контакті з клієнтом в реальному середовищі без допоміжних електронно інформаційних засобів, які обмежують контактування. Це звичне волонтерство, яке може проявлятися в будь-якому напрямку. Е-волонтерство – це волонтерство за допомогою інтернету, також ним називають віртуальне волонтерство, онлайн волонтерство, кібер волонтерство або цифрове волонтерство. Це тип волонтерства, в якому інтернет відіграє ключову роль. Е-волонтерство – це не оплачувана діяльність, здійснюється вільно і свідомо на користь інших людей з єдиною умовою: діяльність має здійснюватися (частково або повністю) дистанційно за допомогою інтернету. До такого волонтерства належать: безкоштовні консультації, переклад документів, пошук предметів, коригування та написання статей, заснування професійних

груп та груп взаємодопомоги, підготовка інформаційних бюлетенів, посередництво на дощі оголошень, координація онлайн кампаній, розробка веб-сторінок, проведення онлайн-курсів, проектування графіків, створення відео або онлайн радіостанцій, додавання картинок і багато, багато іншого.

Окрім, великої кількості типів волонтерських організацій, можна виділити різноманітність напрямів волонтерської діяльності. В Законі України «Про волонтерську діяльність» зазначається, що волонтерська діяльність здійснюється за такими напрямками:

- надання волонтерської допомоги з метою підтримки малозабезпечених, безробітних, багатодітних, бездомних, безпритульних, осіб, які потребують соціальної реабілітації, осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах;
- здійснення догляду за хворими, особами з інвалідністю, самотніми, людьми похилого віку та іншими особами, які через свої фізичні, матеріальні чи інші особливості потребують підтримки та допомоги;
- надання волонтерської допомоги громадянам, які постраждали внаслідок надзвичайної ситуації техногенного чи природного характеру, дії особливого періоду, правових режимів надзвичайного чи воєнного стану, проведення антитерористичної операції, здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії РФ, здійснення заходів, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією РФ проти України та/або іншої країни проти України, у результаті соціальних конфліктів, нещасних випадків, а також жертвам кримінальних правопорушень, біженцям, внутрішньо переміщеним особам;
- надання волонтерської допомоги особам, які через свої фізичні або

інші вади обмежені в реалізації своїх прав і законних інтересів;

- проведення заходів, пов'язаних з охороною навколишнього природного середовища, збереженням культурної спадщини, історико-культурного середовища, пам'яток історії та культури, місць поховання;
- сприяння проведенню заходів національного та міжнародного значення, пов'язаних з організацією спортивних, культурних, молодіжних та інших видовищних і громадських заходів;
- надання волонтерської допомоги для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру;
- надання волонтерської допомоги Збройним Силам України, іншим військовим формуванням, правоохоронним органам, органам державної влади під час дії особливого періоду, дії правового режиму надзвичайного чи воєнного стану, проведення антитерористичної операції, здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії РФ у Донецькій та Луганській областях, здійснення заходів, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією РФ проти України та/або іншої країни проти України;
- надання волонтерської допомоги для подолання наслідків бойових дій, терористичного акту, збройного конфлікту, тимчасової окупації;
- утвердження української національної та громадянської ідентичності;
- надання волонтерської допомоги для подолання наслідків збройної агресії РФ проти України та/або іншої країни проти України, а також для післявоєнного відновлення і розвитку України;
- надання волонтерської допомоги особам/сім'ям, які опинилися у складних життєвих обставинах через шкоду, завдану бойовими

діями, терористичним актом, збройним конфліктом, тимчасовою окупацією, збройною агресією РФ проти України та/або іншої країни проти України;

- сприяння уповноваженому органу з питань пробації у здійсненні нагляду за засудженими та проведенні з ними соціально-виховної роботи;
- сприяння центральним і місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, підприємствам, установам та організаціям, об'єднанням громадян, а також фізичним особам, які здійснюють соціальний патронаж, у проведенні заходів, спрямованих на соціальну адаптацію осіб, які відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк, а також звільнені від подальшого відбування зазначених видів покарань на підставах, передбачених законом;
- надання волонтерської допомоги особам, які постраждали внаслідок інфекційних (небезпечно інфекційних, особливо небезпечних інфекційних) хвороб та епідемій;
- надання волонтерської допомоги, пов'язаної із захистом та рятуванням тварин;
- надання волонтерської допомоги за іншими напрямками, не забороненими законодавством.

Отже, в сучасному законодавстві України «волонтерська діяльність» визначається формою благодійної діяльності і пояснюється, як добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги і ґрунтується на принципах законності, гуманності, рівності, добровільності, безоплатності та неприбутковості. З кожним роком кількість громадських об'єднань зростає, тому сьогодні волонтерство має безліч напрямків та видів і присутнє майже в усіх сферах. До основних

напрямів волонтерської діяльності найчастіше відносять освітню діяльність, роботу з дітьми та молоддю, допомогу людям, які опинилися в складних життєвих обставинах, допомогу у лікувальних закладах і закладах соціального захисту, діяльність із захисту навколишнього середовища та допомогу військовослужбовцям тощо. Волонтерська діяльність в кожному напрямі має свої специфічні форми роботи відповідно до сфери та отримувача послуги. Для кожної країни, регіону та навіть району характерними та актуальними будуть окремі, більш вузькі напрямки волонтерської діяльності. Вони є гнучкими, тому можуть змінюватися відповідно до потреб отримувачів.

1.2. Зміст волонтерської діяльності у напрямі допомоги військовим

Зміст волонтерської допомоги у напрямі допомоги військовим обумовлений специфічними потребами тих, кому прагнуть допомогти добровольці. Робота війських у мирний час, та у часи війни суттєво відрізняється. Досвід волонтерської діяльності у різних країнах під час війн дозволяє окреслити структуру і особливості діяльності волонтерів у цьому напрямі.

Волонтерство у напрямі допомоги військовим існує вже давно, до прикладу, під час громадянської війни в Іспанії (1936–1939) проводили навчальні курси для жінок-волонтерів для здобуття навичок медсестри. Після проходження курсу волонтери допомагали лікувати поранених військових в лікарнях та надавали першу допомогу у польових умовах [50].

Волонтерство у напрямі допомоги військовим виникло в Україні з 2014 року, коли РФ розв'язала воєнний конфлікт на сході України та окупувала Кримський півострів. Із початком повномасштабного

вторгнення Росії в Україну благодійний сектор та громадянське суспільство стали одними із перших механізмів, що змогли за короткий час мобілізуватися та пристосувати свою роботу до викликів воєнного часу. На першому етапі повномасштабної війни в лютому – квітні 2022 року сотні тисяч людей знов розпочали волонтерську діяльність задля допомоги організації опору російської агресії, надання медичної та психологічної допомоги постраждалим, евакуації та розміщенню мільйонів внутрішньо переміщених осіб. Люди діяли емоційно, за покликом душі, часто-густо не маючи формальних документів, свідоцтв, дозволів тощо. Саме така громадянська активність та загальна мобілізація допомогли в перші місяці війни.

Волонтерський рух допомоги українським військовикам – це всеукраїнський волонтерський рух із забезпечення ресурсами українських військових (Збройних сил, Національної гвардії тощо), які стримують російську збройну агресію. Фактично, військове волонтерство виникло у 2014 році, коли після подій «Революції гідності» почав розвиватися наступ на територію України з боку РФ.

На початку військових дій у Донецькій та Луганських областях, необхідність у волонтерському русі була зумовлена наступними факторами: відсутність в армії в необхідній кількості елементарних систем захисту, обмундирування, медикаментів та продовольства; відсутність організації своєчасного забезпечення цими ресурсами, налаштування логістики; відсутність потрібного забезпечення технікою; слабка виробнича база; відсутність достатньої підтримки біженців зі сторони держави. Волонтери почали допомагати вирішувати ці питання на рівні з державою і з осені 2014 року почали тісну співпрацю з Міністерством оборони України, де було створено раду волонтерів. Волонтери були залучені до речового, харчового та медичного забезпечення, деякі з них тепер працюють у департаментах Міністерства оборони України, що

відповідають за постачання Збройних Сил України. І їхня ефективність є набагато вищою в порівнянні зі старими армійськими кадрами.

Початок вторгнення та подальший розвиток військових дій в Україні змінив звичне життя громадян та стала для них важким психологічним випробуванням, в тому числі, ці події призвели до реконструкції волонтерської діяльності. Більшість організацій переорієнтувалися з допомоги цивільному населенню на допомогу для військовослужбовців. Це доводять результати дослідження «Волонтерський рух в Україні», яке було проведене ООН, у грудні 2014 року. Згідно з ним, майже чверть українців (23%) мали досвід волонтерства. Основним напрямком діяльності волонтерів в 2014 році стала допомога українській армії та пораненим – цим займалися 70% волонтерів. До подій Майдану найбільш актуальними напрямками діяльності були допомога соціально незахищеним групам населення та благоустрій громадського простору.

До прикладу, організована на Євромайдані психологічна служба трансформувалася у Психологічну кризову службу, підрозділи якої займаються допомогою пораненим, сім'ям загиблих, переселенцям. Окремі групи волонтерів-психологів постійно перебувають в зоні бойових дій, де вони проводять психологічні тренінги з українськими військовими та займаються реабілітацією постраждалих під час військових дій.

Необхідно, також, відзначити вагомий внесок українських громадян, які у волонтерській роботі використовують комп'ютерні технології. Так, під час проведення Євромайданів вони створювали сайти, які забезпечували інформаційну підтримку їх учасників, допомагали координувати спільні протестні дії. Події на Сході України перепрофілювали діяльність ІТ-волонтерів, які почали займатися розробкою електронних планшетів для артилеристів, автоматизацією армійських систем зв'язку, створенням безпілотних літальних апаратів тощо [34].

Волонтери, які мають технічні навички, самостійно збирають безпілотники для військової розвідки, або виготовляють акумулятори та павербанки з вторинної сировини (непрацюючих батарей від ноутбуків, відпрацьованих акумуляторів та навіть використаних електронних цигарок). Деякі волонтери-конструктори розробляють новітні технології та технічні засоби, які повністю підлаштовують під українські умови та потреби військовослужбовців та фронту.

З 2014 року окремі волонтерські групи займалися пошуком зниклих або загиблих солдатів. Більшість з цих рухів сформувалася після Іловайської трагедії. Але з 30 вересня 2016 року волонтери не займаються цією роботою, Міністерство оборони України проводять «Евакуація 200» у взаємодії з іншими силовими структурами та цивільними організаціями.

Проте, найбільш поширений вид волонтерської діяльності під час військових дій – забезпечення військовослужбовців необхідними ресурсами. Багато волонтерів займаються виготовленням екіпірування власноруч – шують аптечки, розгрузки, одяг, взуття, спальники, маскувальні сітки та кікімори. Часто волонтери збирають безпілотники для військової розвідки. Відчутну підтримку волонтерському руху надає українська діаспора, представники якої пересилають до України грошові перекази, медичні препарати, приціли, дрони, господарські товари, продукти харчування тощо [10].

З початком вторгнення РФ на територію України волонтерська діяльність у напрямі допомоги армії та цивільному населенню, яке постраждало від бойових дій або знаходиться на територіях окупованих ворогом (військове волонтерство), набула широкого поширення серед усіх без виключення верств населення. Основними напрямками такої волонтерської діяльності стали:

- збір і доставка в зону бойових дій для забезпечення наших воїнів, різноманітних ресурсів (продуктів харчування, ліків, одягу, амуніції, автотранспорту, військових приладів);
- ремонт та вдосконалення техніки тощо;
- медична допомога постраждалим від бойових дій, оснащення госпіталей та лікарень;
- допомога вимушеним переселенцям з окупованих територій та районів бойових дій (юридична, психологічна та гуманітарна допомога, пошук житла та роботи, адаптація в новому місці та соціумі);
- пошук зниклих безвісти та робота з визволення полонених;
- різноманітна допомога сім'ям учасників бойових дій.

Також, волонтери привертають увагу суспільства до неякісної роботи адміністративних армійських відомств. Саме вони роблять інформацію про спорядження армії більш відкритою. Окремі волонтерські групи здійснюють активну протидію корупції в оборонних відомствах, місцевих військово-цивільних адміністраціях та в окремих органах державної влади [25].

Деякі науковці вивчали питання волонтерства та окремих його напрямів. Так, Олександр Томчук [35] виділив такі форми волонтерської роботи у напрямі допомоги військовослужбовцям:

- вирішення проблем забезпечення та якісного озброєння армії,
- допомога конкретним військовим частинам у зоні проведення бойових дій (закупівля та передача автомобілів, плетіння маскувальних сіток та кікімор, пошиття обмундирування, виготовлення і купівля бронежилетів, бронешоломів; інше);
- діяльність так званої «картографічної сотні» – створення волонтерами сучасних мап для військових, купівля і постачання вартісного електронного обладнання, тепловізорів;

- високотехнологічний напрям, а саме розробка програмістами-волонтерами для Збройних Сил спеціального софту, який не лише скорочує час для здійснення пострілу, але й збільшує точність влучання (так звана система для артилеристів ГІС «АРТА», постачання безпілотних літальних апаратів);
- медичний та реабілітаційний напрям;
- ремонтне волонтерство (ремонтні роботи з відновлення військової техніки та важкої воєнної техніки (танків, машин, бронетранспортерів);
- «чорний тюльпан» (передача тіл загиблих волонтерам як представникам української сторони);
- участь у пошукових роботах безвісти зниклих військовослужбовців;
- меморіальний напрям – вшанування пам'яті військових, які загинули на Сході України. Волонтери встановлюють меморіальні дошки загиблим воїнам (зокрема, на школах) та облаштовують куточки слави на їхню честь; волонтерами створена «Книги пам'яті полеглих за Україну»;
- забезпечення військовослужбовців якісним харчуванням – поширена по всій Україні так звана «кулінарна сотня», що було особливо актуальним у перший рік ведення бойових дій, але залишається й донині популярним серед бійців на фронті;
- переселенський напрям (створення центрів допомоги, центрів адаптації, допомога із придбанням та пошуком житла і роботи, збір гуманітарної допомоги для переселенців (харчі, одяг, речі, предмети домашнього вжитку), соціальна адаптація внутрішньо переміщених осіб, створення волонтерами електронної бази даних переселенців);

- збір та перевезення гуманітарної допомоги цивільному населенню, яке проживає на території проведення бойових дій; вивезення цивільного населення із фронтової та прифронтової зони;
- залучення волонтерів до виконання державних функцій (наприклад, контроль і супроводження всіх процесів розмитнення гуманітарної допомоги; «волонтерський десант» у Міністерстві оборони України та ряд інших фактів).

З багатьох напрямків роботи волонтерів під час військових дій на Сході України можна виділити чотири основні [15]:

- збір та доставка в зону проведення АТО необхідних ресурсів;
- надання медичної допомоги постраждалим в ході її проведення;
- допомога вимушеним переселенцям;
- пошук зниклих безвісті та звільнення полонених.

Також, бувають нестандартні види допомоги, наприклад, «Народний Тил», разом з «Сестрами Перемоги», переклали французький посібник з техніки ведення бою у міських умовах, за рік було надруковано 500 примірників цього 245-сторінкового посібника [37]. Серед найбільш відомих проектів «Армії SOS» – електронні мапи, балістичний калькулятор, інші розробки, які увійшли до системи «Кропива» – програмноапаратного комплексу, основною ідеєю якого є об'єднання засобів розвідки, управління і вогневого ураження в єдине інформаційне поле. Окрім «Кропиви», на бойовому рахунку «Армії SOS» – більше сорока створених власноруч і переданих у війська безпілотних літальних апаратів [31].

Але 24 лютого 2022 року РФ розпочала повномасштабну війну проти України, цим самим не лише шокувала весь світ та українців зокрема, а й активувала та згуртувала усіх навколо спільної проблеми та ворога. Саме після 24 лютого відбулося нове піднесення волонтерського руху.

Допомагати армії стали усі, від дитини, яка віддала власні накопичені кошти на благодійність, до бабусі, яка у 90 років виготовляє окопні свічки. Більшість напрямів волонтерства відійшли на другий план, організації, які допомагали армії з 2014 року акумулювали всі зусилля, щоб працювати активніше, ніж коли-небудь, і ще сотні нових організацій було створено в перші місяці війни.

«Центр соціальних проектів майбутнього» виділяє три напрями допомоги військовим, які є основними вже після повномасштабного вторгнення, а саме:

- допомога Збройним силам України, загонам територіальної оборони та іншим силовим структурам;
- допомога біженцям та тимчасово переміщеним особам;
- допомога благодійним та громадським організаціям.

В рамках програми підтримки, ця благодійна організація закуповує товари першої необхідності та співпрацює з військовими частинами, волонтерськими центрами, центрами біженців, благодійними фондами та громадськими організаціями. Програма «Центр надання допомоги під час війни» виділяє такі основні категорії потреб:

- Тактичні засоби: засоби індивідуального захисту та зв'язку, медичні набори, тактичні засоби, спеціальні прилади та техніка;
- Медикаменти: закупка ліків та оплата лікування та реабілітації;
- Технічні засоби та матеріали: закупка спеціалізованої техніки, оплата ремонту, логістика, закупка медичного обладнання;
- Товари першої необхідності: закупка витратних матеріалів, продуктів харчування, побутового обладнання та засобів особистої гігієни.

На основі запитів до новоствореного найбільшого сайту пошуку допомоги «Паляниця.інфо» можна зробити висновок про найпоширеніші напрямки волонтерської допомоги, які стали основними під час війни:

гуманітарні штаби, донорство крові, допомога дітям, допомога захисникам, допомога людям з інвалідністю та людям похилого віку, допомога переселенцям, допомога тваринам, евакуація з міста, їжа та продукти, консультація лікаря, ліки, автоволонтерство, психологічна допомога, розміщення ВПО. Особливої уваги потребує напрямок допомоги захисникам, адже він охоплює велику кількість більш вузьких напрямків.

Якщо аналізувати діяльність найвідоміших та найпотужніших організацій, які допомагають військовим, то можна визначити такі основні напрямки діяльності:

- забезпечення армії всім необхідним:
 - виготовлення сухпаїв, доставка продуктів харчування та домашніх смаколиків;
 - засоби індивідуального захисту та медицини (медичні засоби, турнікети, аптечки, засобів гігієни, тощо);
 - одяг та спорядження (камуфляж, форма, одяг, взуття, бронежилети, куленепробивні шоломи, кікімори);
 - технічні прилади (прилади тепловізійного та нічного бачення, оптичні приціли, автомобілі, переносні рації, броньовані автомобілі, далекоміри, дрони, тощо)
- ремонт техніки, обладнання реанімооблілів та польових шпиталів;
- військові освітні програми-забезпечення снайперів після курсів професійної підготовки, підготовка саперів;
- допомога військовослужбовцям, які перебувають на лікуванні в госпіталі;
- створення БПЛА, ІТ-програмування для засобів РЕБ та радіорозвідки, інша ІТ-підтримка армії тощо;
- проекти психологічної допомоги військовим.

Велика кількість волонтерських організацій мають змогу закуповувати необхідне обладнання завдяки пожертвам інших громадян. Тому, збір коштів є особливою формою діяльності, яка присутня майже в усіх волонтерських організаціях, незалежно від напрямку роботи. [43]

Волонтерський збір коштів (англ. friendraising, peer to peer fundraising) – стратегія збору коштів, яка використовує мережу зв'язків існуючих прихильників організації для збору коштів. Критична різниця між волонтерським фандрайзингом і традиційними варіантами фандрайзингу є те, що волонтерська організація виступає не як суб'єкт фандрейзингу, а як координатор спільноти волонтерів, кожен з яких стає фандрайзером і вже самостійно залучає кошти для компанії від його друзів, знайомих та колег. У свою чергу, люди жертвують кошти не тому, що вони є прояніті місією та цінностями організації, яка отримуватиме їхні пожертви, але тому що друг попросив їх зробити це [49]. Також, для того, щоб привернути увагу до збору коштів, волонтери беруть участь у різного роду акціях. Волонтерський збір коштів збільшує залучення вже існуючих прихильників благодійної організації та сприяє залученню до її підтримки нових донорів [30].

Основними засобами і способами допомоги є:

- збір коштів; великі організації здебільшого збирають пожертви за допомогою різних систем безготівкових переказів (зокрема на банківські картки чи рахунки) і публікують в інтернеті звітність стосовно зібраних коштів;
- збір речей;
- довозення зібраної та закупленої допомоги до військових підрозділів за місцем їх дислокації, госпіталів, родин військовослужбовців [7].

Підсумувавши все вище наведене, можна визначити такі основні напрями допомоги військовослужбовцям в Україні:

1. Збір та доставка продуктів харчування, гуманітарної допомоги, побутового обладнання та засобів особистої гігієни.
2. Закупівля та доставка одягу та спорядження (форма, взуття, амуніція, бронежилети, куленепробивні шоломи, кікімори);
3. Закупівля технічних приладів (прилади тепловізійного та нічного бачення, оптичні приціли, автомобілі, рації, зброя, далекоміри);
4. Високотехнологічний та ремонтний напрям (розробка технічного забезпечення, створення БПЛА, ІТ-програмування для засобів РЕБ та радіорозвідки, інша ІТ-підтримка армії, ремонт та вдосконалення техніки, автомобілів, тощо);
5. Медичний та реабілітаційний напрям (забезпечення медичним обладнанням, підготовка парамедиків, обладнання реанімообілів та польових шпиталів);
6. Проведення військових освітніх програм;
7. Допомога військовослужбовцям, які перебувають на лікуванні в госпіталі;
8. Соціальна, психологічна, інформаційна та юридична допомога родинам, ветеранам та військовослужбовцям.

Українські волонтери змогли показати свою ефективність в умовах війни на сході країни. З початком повномасштабної війни, волонтерські ініціативи за короткий час перетворилися в потужні організації, діяльність яких була спрямована на забезпечення майже всього спектру потреб, як силових структур, так і громадян, що постраждали від військових дій. Важливу роль у цьому процесі відіграли два фактори: піднесення патріотизму у суспільстві, що призвело до появи небаченої раніше кількості волонтерів і благодійників, та менеджерські якості керівників волонтерських організацій [15]. Але повномасштабна війна, що змінила життя, фактичного, кожного українця, несе ще більше загроз та викликів для реалізації волонтерської діяльності. З якими саме викликами та

труднощами стикаються волонтери в умовах війни детально розглянуто в наступному підрозділі.

1.3. Виклики діяльності волонтерських організацій у напрямі допомоги військовим в умовах війни

У надзвичайних ситуаціях, наприклад бойових діях, волонтери роблять значний внесок у пом'якшення збитків, спричинених подією [41]. У таких ситуаціях велика кількість волонтерів є організованими волонтерами, які приходять до волонтерства через волонтерські організації. Інші – спонтанні волонтери, які прибувають самі. На відміну від організованих волонтерів, яких навчають волонтерській діяльності в звичайних ситуаціях, спонтанні волонтери не проходять попередньої підготовки до роботи в умовах надзвичайних ситуацій і проходять підготовку під час волонтерської діяльності на місцях [53]. Досвід волонтерів під час другої Ліванської війни свідчить, про певну розсосередженість та розгубленість волонтерів з початком надзвичайних подій, зокрема повномасштабної війни. Робота ліванських волонтерів на початку не була налагоджена, деякі волонтерські організації, що мали приміщення, були розформовані, на їх місці були організовані прихистки.

Волонтерська робота під час війни, хоч і була продуктивною в багатьох відношеннях, також призвела до різноманітних дилем, пов'язаних з відсутністю офіційних вказівок стосовно деяких ситуацій, що виникали. Наприклад, волонтерська робота несе велику небезпеку в деяких ситуаціях. Було незрозуміло щодо навчання та контролю волонтерів. Хто повинен визначати, які волонтери кваліфіковані та підходять виконувати певні завдання, і хто має контролювати їхню роботу? Як вирішувати проблеми з втомою та виснаженням серед волонтерів? Яка система

підтримки доступна волонтерам щодо їхнього власного лиха? Ці та багато інших запитань впливають із досвіду волонтерів під час другої Ліванської війни. Швидка мобілізація зусиль зумовлена викидом адреналіну. Але під час війни він повільно зникав, звільняючи місце для більш комплексного погляду на те, що щойно сталося. Тому, згодом волонтери змінили свою поведінку з задіяних у миттєвому розв'язанні проблем на поведінку, яка стала більш налаштованою на рефлексію та критичне мислення про роботу [47]. Це саме можна простежити і в українському волонтерстві, коли з початком повномасштабного вторгнення, ледь не кожен намагався допомогти армії, але з часом адреналін вийшов і волонтери почали діяти більш розміряно, а деяка частина людей відійшла від активного волонтерства та почала займатися буденними справами. Тут також присутній ефект адаптації до надзвичайних подій, коли здається, що деякі люди забули, що в країні війна, тоді, як помітили волонтери, внески стають меншими і кількість волонтерів може зменшитися.

Важливу роль у підтримці волонтерів відіграють соціальні мережі. Під час стихійних лих і військових конфліктів люди використовують онлайн-платформи, щоб зменшити людські втрати та сприяти доступу до ресурсів у своїх громадах. Поява способу колективних дій, спрямованих на пом'якшення втрат шляхом організації в самозабезпеченні людських мереж, підкреслює інфраструктурні властивості соціальних медіа. Між 2014 і 2016 роками, спираючись на наявний потенціал Facebook, тисячі українських цивільних осіб спільними зусиллями постачали боєприпаси та інші необхідні матеріали Збройним силам України. [38]

В статті Ліванського Червоного хреста доводиться нагальна потреба у структурованому процесі відбору волонтерів, які повинні працювати в умовах стресу. Автори досліджують стресові ситуації, з якими стикаються волонтери, які можуть мати вплив на високу плинність кадрів, де, незважаючи на значні інвестиції у відбір і навчання волонтерів,

залишається велика кількість тих, хто залишає організацію незабаром після приєднання. [40]. Тому, можна стверджувати, що одним із найчастіших ризиків для волонтерів є вигорання.

Коли в 2014 році в Україні вибухнув збройний конфлікт на Донбасі, жінки взяли на себе головну роль як цивільні волонтери, які допомагали населенню, яке постраждало. Волонтери взяли на себе низку завдань, з якими не могла повністю впоратися держава, зокрема мобілізацію постачання та надання притулку внутрішньо переміщеним особам (ВПО), догляд за пораненими та збір грошей на їхні медичні процедури, надання психологічної підтримки та юридичних послуг як солдатам, так і цивільним, а також допомогу військовим у різними способами. Волонтери стикалися з сильними стресовими ситуаціями, коли вони підтримували травмоване населення як вдома, так і на передовій. Багато учасників поєднували роботу чи навчання зі своєю діяльністю, деякі перетворили свою волонтерську роботу на оплачувану роботу, а інші взагалі відмовилися від оплачуваної роботи. Згідно з національними опитуваннями, близько 15 відсотків українців брали участь у волонтерському русі з початку конфлікту на Донбасі, а жінки становлять від 54 до 58 відсотків учасників [42].

Волонтери, які доглядали за військовими в госпіталях, часто виконували велику кількість задач, у результаті чого вони часто говорили про те, що вони виснажені, але не можуть припинити волонтерство через постійну потребу відплачувати солдатам за жертви. В той же час жертви жінок-волонтерок компенсувалися емоціями, які вони отримували від допомоги солдатам, їх життя ставало кращим від того, що вони роблять добру справу. Волонтери регулярно виїжджали на військові позиції та в прифронтові населені пункти. Вони підтримували цивільних та військових; перевозили медикаменти, припаси та транспортні засоби; і

годували збройні сили. У той час як вони це робили, багато хто піддавався обстрілу та ставив своє життя під загрозу [42].

З початку конфлікту на Донбасі багато українських протестантів перепрофілювали свою допомогу постраждалим, ставши капеланами та громадськими активістами організації, які допомагали армії, ветеранам і мирним жителям у зоні війни. Церковні приміщення ставали соціальними центрами, а служителі церков почали вивчати психологічне консультування. Природно, легкі форми посттравматичного стресового розладу від роботи під час війни обов'язково будуть спостерігатися в самих волонтерах. Проте ключові мотиви волонтерів-протестантів релігійні. Їх альтруїзм зазвичай випливає з християнських принципів і віри в потребу людини подолати схильність жити для себе. Це робить волонтерство мотивоване релігією не тільки більш поширеним, але й тривалішим. [45].

Діяльність волонтерських організацій, які допомагають військовослужбовцям, принципово відрізняється від схеми 2014–2015 рр. [24]. По-перше, окремі волонтерські організації спеціалізуються на допомозі одному або декільком підрозділам Збройних Сил України, а не добровольчим батальйонам, за півроку повномасштабної війни всі добровольці офіційно вступили до лав ЗСУ.

По-друге, волонтерські організації спеціалізуються за певними видами допомоги, наприклад, хтось постачає військове обладнання, хтось – одяг, хтось – додаткові предмети гігієни та продукти харчування, тощо.

По-третє, волонтерські організації, на відміну від 2014–2015 рр., мають мозаїчне фінансування – значну роль відіграє збір коштів на рахунок через соціальні мережі – спільнокошт (краудфандинг), додатково використовують благодійні кошти бізнесу та грантову допомогу міжнародних організацій.

Окрім змін, можна спостерігати і ряд викликів, з якими стикаються представники волонтерських організацій. Логістичні труднощі, втрата

персоналу у зв'язку з евакуацією, неможливість продовжити поточні проекти та багато іншого. [2] В цьому підрозділі ми детально розглянемо особливості та виклики, з якими можуть стикатися волонтерські організації в умовах війни на прикладах різних організацій під час різних війн.

Наприклад, одним з успішних методів волонтерської допомоги силовим структурам є надання адресної допомоги їх окремим підрозділам. Але бувають випадки, коли ресурси не доходять до адресата, тому важливо, щоб допомога адресувалася не керівництву підрозділів, а безпосередньо їх особовому складу.

Потужно у волонтерському русі представлений медичний напрямок. Так, волонтери-медики були задіяні під час збору медикаментів на потреби учасників протистояння під час «Революції Гідності» та військових дій на сході України. Саме волонтери-медики до налагодження стабільної роботи медичних служб під час бойових дій здійснювали їхні функції. Під час залучення медиків виявили низку адміністративних вад. Наприклад, лікарі вищих кваліфікаційних категорій для зачислення до штату підрозділів МВС вимушені були звільнитися з постійного місця роботи без збереження гарантованого повернення. Неможливість працювати за суміщенням та під час відпусток за власний рахунок виконувати волонтерську роботу у зоні проведення АТО призвела до скорочення присутності там кваліфікованих медиків-волонтерів [33].

Безсумнівно, на окупованих територіях України волонтерський рух перебуває у важких умовах. Представники квазідержавних утворень не визнають діяльність неконтрольованих ними громадських об'єднань, що змушує волонтерів або співпрацювати із «ною владою», або вести підпільну діяльність. Так, волонтери Донецька, які були вимушені діяти анонімно, влітку 2014 р. забезпечували продовольством, медикаментами та засобами гігієни гуртожитки, в яких проживали біженці з небезпечних

районів міста, організовували пункти безкоштовного харчування для тих громадян, що опинилися на межі виживання. Втім, складна ситуація із забезпеченням ресурсами міста та фізична небезпека для волонтерів і представників благодійних організацій звели їхню діяльність до мінімуму. [14]

Суттєвим недоліком початкового періоду волонтерського піднесення в Україні стала майже повна відсутність механізмів взаємодії та координації між волонтерськими організаціями й державними установами. Це говорить про бюрократію, яка перешкоджає волонтерській діяльності. Високий авторитет волонтерів у громаді, визнання їх ролі в ситуаціях, коли йшлося про державну безпеку, підштовхнули владні структури до налагодження діалогу з добровольчим громадським рухом. Лідери провідних волонтерських організацій добилися зустрічей з українським керівництвом, деякі з них отримали відповідальні державні посади саме з метою пов'язати запити та можливості дедалі зростаючого волонтерського руху з інструментарієм і повноваженнями владних структур [16].

При доставці гуманітарної допомоги та інших вантажів у зону бойових дій траплялися випадки, коли автомобілі з допомогою перехоплювали російські терористи, заміновували вантаж, садили за кермо іншого водія і відправляли замінований автомобіль українським військовим [29]. Під час війни кожен, хто залучений до боротьби проти окупанта – ризикує власним життям, тому відомі випадки загибелі і волонтерів. Станом на 1 грудня 2015 року було прийнято рішення про виплату одноразової допомоги з приводу загибелі або інвалідності волонтерів [13].

Ще одним ризиком є шахрайство. Найчастіше це трапляється при зборі коштів, викривлення і підміна інформації про волонтерів, зокрема, подача правдивих звітів про допомогу з підміною імен та рахунків, на які просять перераховувати кошти. Деякі благодійні фонди, прикриваючись

допомогою армії, збирають гроші за допомогою псевдоволонтерів (забирають певний відсоток собі, ніби як за роботу), при цьому не обліковують кількість зібраних коштів і перераховують дійсно на потреби військовослужбовців лише незначну частину [32]. Подібні дії підпадають під статтю 190 Кримінального кодексу і караються позбавленням волі на строк до 12 років [17]. Станом на січень 2015 року щодо псевдоволонтерів АТО було порушено близько 100 кримінальних проваджень. Ймовірність шахрайства вища у випадку волонтерів, які не оприлюднюють звіти про надходження та передачу, зокрема тих, хто збирає пожертви на вулицях чи в інших громадських місцях. Великі організації, які дійсно допомагають, зазвичай так не працюють: вони збирають кошти на банківські картки та рахунки за допомогою, зокрема, систем електронних переказів, і публікують в інтернеті звіти з перерахунком усіх внесків. У зв'язку з активністю шахраїв авторитетні благодійні організації Львова домовилися взагалі не збирати гроші на вулицях [4]. Якщо волонтер все ж збирає пожертви в скриньку, він повинен мати документи від своєї благодійної організації.

Досвід «Повернись живим», однієї з найпотужніших українських організацій, які допомагають військовим в Україні демонструє низку викликів, з якими зіткнулася організація від початком повномасштабного вторгнення. Перший виклик – забезпечити безпеку родинам самих волонтерів та евакуацію з тих міст, де вже почалися активні бойові дії. В незрозумілій ситуації, такій як війна, важливо, щоб навіть з втратою якоїсь частини території чи команди, організація була працездатною. Додатковим ускладненням можна визначити особистісний фактор, певний емоційний стан команди, бо вже з перших днів війни почали гинути знайомі, друзі і колеги. Ключовим викликом для організації було перебудувати роботу зі звичних процесів, які були налагоджені роками, у режим «тут і зараз» без контролю активностей і кінцевого споживача. Перші дні були хаотичними

в режимі «якомога більше всього віддати як більшій кількості людей», щоб наситити технічними засобами війська та дати більше можливостей для стримування окупантів. Але повноцінна робота неможлива у режимі хаосу. Це призводить до накопичення проблем. І для їх вирішення, не обов'язково працювати над ними, іноді просто необхідно систематизувати роботу організації і проблеми самі собою вирішуються. [22]

За допомогою результатів дослідження Zagoriy foundation «Благодійність у часи війни» [12] можна зробити висновок, про основні зміни, які відбулися у зв'язку з повномасштабною війною. Найперше, це – зміни у зв'язку з тим, що частина співробітників виїхала із своїх населених пунктів. Деякі співробітники були змушені залишити діяльність, але більшість змогли перейти в онлайн-режим та працювати дистанційно. Слід відмітити, що завдяки досвіду пандемії, перехід на віддалену роботу пройшов легко. У випадку, коли частина організації чи фонду переїжджала у один населений пункт, її представники створили на місці «філію», завдяки цьому частина команди змогла продовжити свою діяльність у іншому місці. Новостворені організації та ті, які стали займатися волонтерською допомогою, в перші дні війни змогли залучити до своєї роботи велику кількість волонтерів. Але, наступною проблемою стало те, що через кілька тижнів після повномасштабного вторгнення потік волонтерів зменшився. Значна частина із них повернулася на свої попередні місця роботи чи стала присвячувати волонтерству менше часу через особисті причини або вигорання.

Донори спершу продемонстрували небачену раніше швидкість у видачі грантових коштів, максимально спростивши проектні заявки та вимоги до звітності. Були випадки, коли донор просто передавав кошти «на діяльність» без чітко окреслених цілей. Проте уже через місяць після вторгнення формальної роботи стало більше. Це дозволило опанувати

неконтрольоване витрачання коштів. Проте, організації, які отримували регулярні пожертви та підтримку від бізнесу до початку повномасштабної війни, відзначали значне падіння надходжень. Це пов'язано з тим, що багато підприємств зупинили свою діяльність, або зазнали значних матеріальних втрат через знищені склади і падіння продажів. Всі опитані зауважили, що кількість пожертв суттєво знизилася вже за місяць після початку повномасштабної війни. Тому, для залучення коштів організації почали використовувати нові способи: продаж мерчу, благодійні аукціони та використання спеціалізованих платформ для збору пожертв.

Незважаючи на всі ризики, волонтери показують кращі результати роботи під час надзвичайних подій, в порівнянні з державними установами. Це доводить дослідження волонтерської діяльності, яке проводилося в Центральній Африці, воно оцінювало здатність громадських волонтерів, які працювали з районними посадовими особами охорони здоров'я, провести місцевий перепис населення під час збройного конфлікту, щоб підрахувати населення у своїх селах і оцінити його харчову вразливість. Волонтери успішно справилися з задачею та показали, що можуть точно внести свій внесок у процес реалізації програм охорони здоров'я, навіть під час нестабільності та збройних конфліктів. Це доводить, що навіть в умовах війни, волонтери є дуже важливою складовою та можуть бути ефективнішими за владу [48].

Під час Другої світової війни в Камдені, відмітили неабияку самопожертву та відданість обов'язку жінок, що організували волонтерські групи. Жінки Камдена охоче брали участь у волонтерській службі, вірячи, що вони віддають свій час і зусилля, щоб допомогти своїм захисникам, і тим самим роблять свій внесок у боротьбу проти війни. Жінки займалися пошиттям та приготуванням їжі, виготовленням маскувальних сіток, керуванням солдатським комфортом, проводили навчальні лекції на різні теми, тощо. Волонтери збирали кошти за допомогою різних заходів, таких

як: ярмарки, карнавали та вуличні кіоски, тощо. Згодом жіночий волонтерських рух поширився та став впливовішим за раніше існуючі чоловічі організації.

Тісні зв'язки в соціальних мережах міста були спорідненою частиною діяльності. У цих мережах та пов'язаних з ними ієрархіях були зв'язки, що були санкціоновані елітою Камдена і остаточно визначали соціальний вплив. Інтимність сільського життя означала, що від окремих людей очікувалося, що вони створять відповідний внесок у апеляції військового часу на основі класових міркувань. Патріотизм прирівнювався до соціального стану. Від еліти очікували великих пожертвувань. Організація була закритого типу, тимчасовий доступ міг бути отриманий, якщо «чужаки» виявляють симпатію до місцевих інтересів, але постійний вступ був більш проблематичним. Також, був наявний феномен підпорядкування, оскільки жіночі організації мали пошану, то якщо з'явилися чоловічі вони мали підпорядковуватися відомим жіночим, в іншому випадку швидко вигорали та не могли існувати. Під час інтенсивних воєнних дій волонтери часом допомагали військовослужбовцям більше ніж Служби цивільної допомоги та Національної служби з надзвичайних ситуацій [54]. Ці результати говорять про те, що волонтерська організація має свою певну специфічну внутрішню організацію, що робить її надзвичайно ефективною. Цю внутрішню організацію було б цікаво дослідити, але наявність феномену закритих структур може унеможливити це.

На основі дослідження, в якому порівнювали досвід волонтерства під час військових дій між різних вікових груп, можна зробити деякі висновки. По-перше, оскільки після надзвичайної ситуації молоді волонтери, як правило, висловлювали менше намірів інтенсивно займатися волонтерською діяльністю, слід знайти способи мотивувати їх і використати їхні навички в рутинних ситуаціях. Тобто, необхідно

підтримувати постійну та організовану діяльність зі спонтанними волонтерами, які брали участь у надзвичайній ситуації, з наголосом на їхньому внеску в суспільство та вираженні поваги до їхньої роботи, це стимулюватиме їх продовжувати волонтерську діяльність навіть у звичайні періоди. По-друге, слід знайти способи мотивувати жінок до волонтерства. Для цього необхідно розробити робочі моделі, які орієнтовані на жінок, щоб навчити їх поєднувати свою сімейну, робочу та волонтерську роль, щоб їхнє бажання бути волонтером зростало як у повсякденній діяльності, так і під час надзвичайних періодів. Зосередження уваги на молодих людях і жінках і розробка ефективних стратегій для мотивації їх до волонтерства може дозволити їм посилити свою відданість допомозі членам громади під час надзвичайних ситуацій, а також у звичайні періоди [44]. Можна зробити висновок, що правильна організація діяльності, приділення уваги мотивації та особливостям кожного волонтера може підвищити ефективність роботи та попередити відхід людей від волонтерської діяльності.

«Від того, наскільки якісних людей ви наберете в команду, залежить те, наскільки ефективно і швидко вони переналаштуються. Правильні люди на правильних місцях зменшують значну кількість проблем в майбутньому для всієї організації. Для того, щоб зібрати та втримати хороших людей в команді необхідний діалог, визнання, похвала, а іноді просто поговорити. Це важливо для того, щоб волонтери були в ресурсі». Керівник Фонду «Повернись живим» Тарас Чмут [22].

Отже, у своїй діяльності волонтери часто стикаються з різними викликами, а під час військових дій ці ризики збільшуються в рази. Серед основних ризиків, з якими волонтери можуть стикатися найчастіше, можна виділити такі: випадки, коли ресурси не доходять до адресата, низка адміністративних вад, бюрократія, неможливість працювати за

суміщенням і тому відсутність грошей на життя, загрози для життя волонтерів, у зв'язку з активними бойовими діями чи перебуванням недалеко від ворожих позицій чи на окупованих територіях, шахрайство, проблеми з втомою та виснаженням, сильними стресовими ситуаціями, зменшення кількості волонтерів чи благодійних надходжень з часом, безпека родинам самих волонтерів, виїзд волонтерів з міста чи країни, необхідність перебудувати роботу у новий режим. Проте, незважаючи на всі ризики та виклики, правильно організована робота команди допомагає подолати усі перешкоди та ефективно надавати послуги.

Висновок до розділу 1

Волонтерська діяльність є надзвичайно важливо складовою громадянського суспільства. Волонтери допомагають не лише отримувачам послуг, а й державі, яка не завжди в змозі покрити всі запити. Тому, з кожним роком волонтерство поширюється все більше, а держава оновлює законодавство, щоб волонтери були більш захищені. Сьогодні волонтерство має безліч напрямків та видів і присутнє майже в усіх сферах. Водночас, волонтерство досить гнучке і може підлаштовуватися під запити суспільства. Тому, в надзвичайних ситуаціях чи в період кризи волонтери активізуються та підлаштовують свою діяльність під нові умови та потреби населення. Під час Революції гідності волонтери вперше показали наскільки ефективними можуть бути, наступні події, пов'язані з вторгненням РФ на територію України, призвели до небаченого раніше розповсюдження волонтерства та появи нового напрямку — військового волонтерства, а пандемія COVID-19 показала, що волонтери можуть швидко змінити специфіку та звичні форми діяльності на нові. Але повномасштабна війна, розв'язана росією, стала новим етапом у розвитку

волонтерства. За лічені дні було створено тисячі нових організацій та волонтерських ініціатив, старі організації, які допомагали військовослужбовцям з 2014 року, збільшитися в рази та змогли швидко перелаштуватися на нові темпи та умови роботи, а сотні інших організацій, які займалися раніше іншими напрямками, почали також допомагати армії.

Тому, найбільш поширеним напрямом волонтерської діяльності сьогодні є допомога військовим. Всі організації, які допомагають армії, можна поділити на більш вузькі напрями діяльності, деякі організації займаються допомогою в одному вузькому напрямі, а деякі охоплюють декілька. Основними серед них є такі:

1. Збір та доставка продуктів харчування, гуманітарної допомоги, побутового обладнання та засобів особистої гігієни;
2. Закупівля та доставка одягу та спорядження (форма, взуття, амуніція, бронежилети, куленепробивні шоломи, кікімори);
3. Закупівля технічних приладів (прилади тепловізійного та нічного бачення, оптичні приціли, автомобілі, рації, зброя, далекоміри);
4. Високотехнологічний та ремонтний напрям (розробка технічного забезпечення, створення БПЛА, ІТ-програмування для засобів РЕБ та радіорозвідки, інша ІТ-підтримка армії, ремонт та вдосконалення техніки, автомобілів, тощо);
5. Медичний та реабілітаційний напрям (забезпечення медичним обладнанням, підготовка парамедиків, обладнання реанімообілів та польових шпиталів);
6. Проведення військових освітніх програм;
7. Допомога військовослужбовцям, які перебувають на лікуванні в госпіталі;
8. Соціальна, психологічна, інформаційна та юридична допомога родинам, ветеранам та військовослужбовцям.

З початком повномасштабної війни, волонтерські ініціативи за короткий час трансформувалися в потужні організації. Важливу роль у цьому процесі відіграли два фактори: піднесення патріотизму у суспільстві, що призвело до появи небаченої раніше кількості волонтерів та менеджерські якості керівників волонтерських організацій. Але, повномасштабна війна несе постійну загрозу як життю та здоров'ю людей, так і діяльності організацій в цілому. У своїй діяльності волонтери часто стикаються з різними викликами, а під час активних бойових дій ці ризики лише збільшуються. Серед основних ризиків, з якими волонтери стикаються найчастіше, можна виділити: виклики пов'язані з бюрократією та іншими адміністративними вадами, оскільки волонтерство в Україні ще не завершило свого інституційного оформлення; виклики пов'язані з суміщенням волонтерської діяльності та необхідності заробляти кошти на життя; безпосередня загроза для життя волонтерів, у зв'язку з активними бойовими діями чи перебуванням недалеко від ворожих позицій або на окупованих територіях; турбота про безпеку родин самих волонтерів; виклики пов'язані з втомою, виснаженням, сильними стресовими ситуаціями та вигоранням; виклики у зв'язку з необхідністю перебудувати роботу у новий режим; зменшення кількості волонтерів чи благодійних надходжень з часом, та інші. Проте, незважаючи на всі ризики та виклики, правильно організована робота команди дозволяє подолати всі перешкоди та ефективно надавати послуги. Детальніше про управління волонтерською діяльністю буде розглянуто в наступному розділі.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1. Теоретико-методологічні засади волонтерського менеджменту

Результати теоретичного дослідження свідчать про те, що волонтери під час своєї діяльності можуть зіткнутися з рядом викликів. Але при правильній організації роботи ці негативні виклики мінімізуються. Системний підхід до волонтерства та ефективна реалізація волонтерської програми потребує координатора – людини, яка відповідає за планування волонтерської програми, залучення, навчання, належний супровід та оцінку діяльності волонтерів у межах програми [20]. Тому, в цьому розділі обґрунтовано важливість волонтерського менеджменту на основі результатів дослідження спроможності волонтерських організацій, які працюють з військовослужбовцями в умовах війни.

Почнемо з того, що ж таке «волонтерський менеджмент». В українському законодавстві таке визначення поки ще відсутнє. Цей термін зустрічається в методичних, навчально-методичних публікаціях та інформаційних буклетах самих волонтерських організацій [5]. До прикладу, у «Посібнику по роботі з волонтерами» Міжнародного благодійного фонду «Карітас України» волонтерський менеджмент визначено як керовану систему залучення, координації, мотивування та побудови тривалих відносин із людьми, яка дає їм змогу зростати через змістовну особисту участь у поліпшенні життя в громаді й допомозі іншим [3]. Також вживається поняття «менеджмент волонтерських груп», «менеджмент волонтерських програм» [21; 19; 20].

В українських наукових публікаціях поняття «волонтерський менеджмент» поки не набуло стійкого використання, а основні засади і підходи волонтерського менеджменту запозичені переважно з розробок

зарубіжних учених і практики Канади, Франції та інших країн з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий [9].

Тому, для кращого розуміння сутності волонтерського менеджменту, розглянемо спочатку визначення «менеджменту». Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей організації. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації взаємодії, мотивації, контролю праці робітників та організації для досягнення певних цілей [36].

Анрі Файоль розробник теорії адміністративного управління на початку 20 століття виділив 5 головних функцій управління: планування, організація, мотивація, координація, контроль. Він також висував вимоги до керівника та стверджував: «Управляти – означає прогнозувати, планувати, організовувати, керувати, координувати і контролювати». Анрі Файоль також виділив 14 «універсальних принципів управління», які підходять для будь-якого типу організацій, серед них можна виділити 5 основних, використання яких може посилити волонтерську організацію: розподіл праці (як технічної, так і управлінської); єдність керівництва (організація повинна мати єдиного керівника); винагорода; ініціативність команди; корпоративний дух (команда повинна усвідомлювати свою єдність, спільність і особливість) [23].

Менеджмент (або управління) – це процес планування, організації, мотивації та контролю організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань. Основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль. Виділяють різні види менеджменту в суспільстві, але про волонтерський менеджмент в українській літературі визначення відсутнє [18]. Особливості організації діяльності волонтерів описані в навчально-методичному посібнику

«Менеджмент волонтерських груп від А до Я», проте саме визначення волонтерського менеджменту відсутнє, натомість Тетяна Лях зазначає, що: «грамотно організована діяльність волонтерів є результативнішою», при цьому «грамотно організовану діяльність волонтерів» пояснює як: таку організацію праці волонтерів, яка забезпечує не тільки якість наданих послуг, а й створює комфортні та безпечні умови праці, формує культуру волонтерської діяльності та популяризує волонтерський рух в цілому.

В інших країнах Європи чи Америки волонтерський рух є більш закріпленим на рівні законодавства та питанню організації волонтерської діяльності приділено більше уваги. В англійських джерелах «Volunteer Management» (волонтерський менеджмент) – це процес, який некомерційна організація використовує для набору, відстеження, залучення та утримання волонтерів. Керування волонтерами є ключовим для розвитку та підтримки ефективної, пристрасної та відданої команди волонтерів. Волонтерський менеджмент включає в себе: набір волонтерів, комунікацію, розширення прав і можливостей волонтерів та визнання волонтера. Управління волонтерами є важливим для неприбуткових організацій, оскільки це допомагає їм уникнути надмірної плинності волонтерів. Оскільки волонтери не отримують грошового забезпечення, утримувати їх та стимулювати може бути складно. Правильний волонтерський менеджмент допомагає волонтерам відчувати причетність до організації та заохотити їх продовжувати працювати над реалізацією спільної місії [52].

Волонтерський менеджмент також відомий як: залучення волонтерів, координація волонтерів, адміністрування волонтерів і означає «систематичний і логічний процес роботи з волонтерами та через них для досягнення цілей організації» [46]. Волонтерський менеджмент контролює процес створення систем найму, навчання, залучення та координації волонтерів. Тобто, передбачає управління волонтерами та роботою, яку

вони виконують. Розробка належного плану управління волонтерством може допомогти організації прискорити виконання завдань, а також досягти своїх цілей. Окрім планування набору та навчання волонтерів, організація повинна сформулювати стратегії для контролю за роботою, яку виконують волонтери, і мотивувати їх продовжувати виконувати свої обов'язки [51].

Сьюзан Елліс, одна із провідних тренерок з волонтерського адміністрування у своїй книзі 2010 року «Зверху вниз» стверджує, що навички волонтерського адміністрування є загальними та застосовуються до всіх умов. Крім того, вони дивовижно універсальні. Тренери проводили сесії в 26 країнах на шести континентах, контекст відрізняється від культури до культури, але принципи застосовуються завжди. У її книзі міститься «Концепція завдань із залучення волонтерів», об'єднана дев'ятьма необхідними функціями успішних волонтерських програм: планування та адміністрування, планування волонтерської роботи, найм, співбесіди та перевірка, орієнтація та навчання, нагляд та підтримка зв'язків, постійна мотивація та визнання, оцінка впливу ведення записів і звітності [39]. Оскільки універсальна модель волонтерського менеджменту підходить під будь-які умови та країну, то можна вважати, що і в українському контексті «волонтерський менеджмент» може мати місце.

Українська Волонтерська Служба надає «7 порад про те, як системно залучати волонтерів, мотивувати їх та планувати роботу в умовах війни», їх можна назвати основою волонтерського менеджменту в умовах війни [6]:

1. Планування. Необхідно визначити, для якої роботи потрібні волонтери, що вони мають робити, які функції виконувати, а також хто, та як буде координувати їхню роботу.
2. Відбір потрібних людей. Необхідно сформулювати опис потенційного волонтера та правильно створити оголошення

волонтерської можливості. У воєнний час відбір волонтерів відбувається дуже швидко. Але для закриття деяких волонтерських позицій необхідно детальніше аналізувати заявки.

3. Адаптація нових волонтерів. Необхідно познайомити нових членів команди, з тим, що відбувалося до того, як вони долучилися, познайомити з командою, пояснити обов'язки та завдання конкретно їхньої роботи, проінформувати стосовно нестандартних ситуацій, як їх вирішувати та до кого звертатися за допомогою.
4. Збереження прав волонтера. Координатори повинні організувати належні умови, забезпечити засобами захисту, необхідним обладнанням, а також дбати, аби волонтери були нагодовані та зігріті. Волонтери мають право на відшкодування витрат. В умовах війни особливо важливо дбати про безпеку волонтерів: надати базове захисне спорядження, аптечку, провести додаткові інструктажі.
5. Мотивація. Зазвичай, на початку мотивація волонтерів є високою, але у процесі вона може змінюватися. Тому, важливо її підтримувати та створювати можливості для самореалізації волонтерів.
6. Зворотний зв'язок. Необхідно коротко підбивати підсумки, збирати зворотний зв'язок, а також відзначити волонтерів, які долучились до проекту і дякувати їм. Оцінка роботи волонтерів дає можливість покращити свою роботу, а для волонтерів відчувати власну цінність.
7. Розвиток спільноти. Після завершення роботи, важливо не втрачати зв'язок з волонтерами, в подальшому організатори зможуть запрошувати їх спробувати себе в інших ролях — координаторів, амбасадорів, експертів тощо.

На основі наведених джерел, можна визначити ряд основних компонентів волонтерського менеджменту: планування та адміністрування, організація волонтерської роботи, залучення та включення волонтерів, мотивація, комунікація, координація, контроль (див. Рис. 1).



Рис. 1. Компоненти волонтерського менеджменту

Отже, поняття «волонтерського менеджменту» поки що не набуло поширення в україномовних наукових джерелах, проте, як засвідчують практичні посібники і рекомендації від волонтерських організацій, не варто нехтувати його значущістю. На основі вище наведених джерел, можна зробити висновок, що сучасна організація волонтерської діяльності

потребує визначення. В подальшому ми спиратимемося на таке формулювання визначення поняття «волонтерський менеджмент» – це систематичний і логічний процес організації волонтерської роботи з метою створення комфортних і безпечних умови праці та підвищення ефективності наданих послуг, що включає залучення, навчання, координацію, утримання, мотивацію та контроль волонтерів і планування їхньої діяльності.

2.2. Методологія емпіричного дослідження

Завдяки проведеному теоретичному дослідженню можна стверджувати, що волонтерська діяльність в Україні з кожним роком лише поширюється, а в умовах війни набула неабиякого розповсюдження. Найбільш актуальним став напрям допомоги військовим. Але волонтери часто наражаються на ризики, особливо в умовах повномасштабної війни. Успішно впоратися з викликами та мінімізувати ризики допоможе правильно організована волонтерська діяльність, тобто, волонтерський менеджмент. Але як ми вже зрозуміли, управління волонтерською діяльністю в Україні ще не на стільки розвинуте, як в західних країнах, тому, в цьому розділі буде детальніше розглянуте питання особливостей організації волонтерської діяльності у напрямі допомоги військовим в умовах війни.

Об'єкт – волонтерська діяльність у напрямі допомоги військовим.

Предмет – менеджмент волонтерських організацій у напрямі допомоги військовим.

Мета – визначити особливості менеджменту волонтерських організацій у напрямі допомоги військовим в умовах війни, як засіб посилення їх організаційної спроможності.

Завдання:

1. Дослідити систему менеджменту волонтерських організацій у напрямі допомоги військовим в умовах війни;
2. Визначити місце волонтерського менеджменту в посиленні спроможності організацій, які працюють у напрямі допомоги військовим в умовах війни;
3. Розробити і запропонувати до апробації волонтерським організаціям, які працюють у напрямі допомоги військовим в умовах війни, програму посилення організаційної спроможності.

Гіпотеза: волонтерські організації, які працюють у напрямі допомоги військовим, доводять свою ефективність та, очевидно, мають свою певну специфічну внутрішню організацію, але в умовах війни вони зіткнулися з рядом викликів, тому правильна організація волонтерського менеджменту може посилити спроможність та ефективність кожної організації.

Методологія дослідження: Дослідження мало якісницький характер. Основний метод дослідження – структуроване інтерв'ю. Другим методом було анкетування. Для обробки результатів використовувався аналіз і порівняння контенту відповідей респондентів, SWOT-аналіз.

Першим етапом дослідження було *структуроване інтерв'ю*, для проведення якого застосовувався опитувальник. На цьому етапі проводилося дослідження діяльності організації, змісту роботи волонтерів, ризиків діяльності в умовах війни, складнощів провадження діяльності, особливостей волонтерського менеджменту, оцінка спроможності організації та шляхи її посилення. Опитувальник складається з 29 питань, які розкривають зміст 5 блоків (див. Додаток А).

Перший блок «Діяльність організації та зміст роботи волонтерів» включає питання про діяльність організації, її розмір, спрямованість, особливості послуг та допомоги, яка надається, та обов'язки волонтерів.

Другий блок «Особливості волонтерського менеджменту» розкриває деталі організації роботи волонтерів, процес їх залучення та включення, оформлення та підготовку до роботи в організації, підтримки мотивації та захисту від вигорання, комунікації та підтримки зв'язку, оцінки роботи та моніторингу результатів.

Третій блок «Складнощі впровадження діяльності» зосереджений на особливостях управління волонтерською діяльністю, змінами та складнощами, які виникли у зв'язку з повномасштабним вторгненням.

Четвертий блок «Ризики діяльності в умовах війни» допомагає з'ясувати, які є ризики для волонтерів та організації в цілому в умовах війни.

П'ятий блок «Оцінка спроможності організації та шляхи її посилення» допомагає оцінити організаційну спроможність організації та визначити шляхи її посилення.

На наступному етапі дослідження (після інтерв'ю) був застосований метод **анкетування**, за допомогою якого проводилася самооцінка спроможності волонтерської організації (див. Додаток Б). Заповнивши анкету, респонденти могли визначити рівень розвитку своєї організації в різних сферах організаційного потенціалу та потребу у вдосконаленні окремих складових. Серед них такі основні сфери: організаційний розвиток, стратегічне планування організації, організаційна структура, адвокаційна спроможність, комунікаційна спроможність, підтримання мотивації та розвиток персоналу.

Методи обробки інформації: Контент-аналіз, порівняння, SWOT-аналіз.

Ключовими поняттями дослідження, що підлягали операціоналізації, є «волонтерський менеджмент» та «спроможність організації».

Спроможність організації можна визначити за основними параметрами:



Рис. 2. Параметри спроможності організації

На основі теоретичних відомостей та наявних результатів емпіричного дослідження, організаціям була запропонована програма посилення спроможності. Вона охоплює сім блоків-сфер організаційного розвитку:

1. Місія та стратегічне планування;

2. Структура правління та стилі управління;
3. Спроможність адаптуватись;
4. Партнерство та співпраця;
5. Роль в секторі;
6. Надання послуг;
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів.

Етичні аспекти дослідження

- **Позиція дослідника:**
 - Принцип добровільності
 - Принцип конфіденційності
 - Повага до гідності та автономності кожної людини
- **Залучення учасників:**
 - Правило інформованої згоди
 - Інформування учасників про мету та особливості процедури, їх права та обов'язки
 - Право на відмову
 - Інформування учасників про отримання результатів та їх оприлюднення в узагальненій формі
- **Виклики під час проведення дослідження**
 - Внутрішній супротив респондентів
 - Недовіра до експертності студентки
 - Відсутність відповідальної особи в організації

Вибірка формувалась з переліку організацій, які допомагають військовослужбовцям. Пошук організацій здійснювався на основі запитів до пошукової системи Google, де в різних статтях міститься інформація про волонтерські організації, які допомагають військовим, але дані часто були застарілими, незважаючи на те, що інформація була опублікована в останній рік, дані повторювалися і, зазвичай, містили найбільші волонтерські організації, які функціонували з 2014 року, але деякі з них

припинили свою діяльність задовго до повномасштабного вторгнення. Наступним джерелом інформації було відслідковування інформації про надану допомогу на сторінках військових підрозділів. І найбільшу кількість організацій вдалося знайти за допомогою платформи пошуку допомоги в Україні «Паляниця.Інфо», де міститься відкрита база організацій, які надають гуманітарну та волонтерську допомогу населенню по всій Україні, окремо є розділ «допомога військовим», де і був здійснений пошук. Серед респондентів наявні громадські організації та фонди, які допомагають за різними напрямками:

- медичний напрям,
- реабілітаційний напрям,
- технічний напрям,
- освітній напрям,
- одяг та захисне спорядження,
- допомога родинам військовослужбовців.

Труднощі формування вибірки і проведення дослідження. Під час складання вибірки та пошуку респондентів, я зіткнулася з рядом ускладнень. Перше – це недостовірні інформації про організацію, через відсутність чи не вміння розмежовувати поняття благодійна організація та волонтерська організація. Адже не кожна благодійна організація чи фонд залучають волонтерів, вони можуть надавати безкоштовні послуги чи допомогу, але працівники можуть бути офіційно працевлаштованими, отримувати заробітню плату чи називати себе «добровольцями», оскільки добровільно залишили основне місце роботи і почали допомагати на фронті, але, при цьому, також отримувати кошти. Волонтерські ж організації складаються або повністю, або на якусь частку з волонтерів, тобто людей, які виконують певну роботу і не отримують за це грошового винагородження.

Друге ускладнення – це висока завантаженість певних волонтерських організацій і, як наслідок, нестача часу на участь у дослідженні. В деяких випадках це може свідчити, також, про недостатню увагу до питань менеджменту. Але саме перегляд підходів до управління волонтерськими ресурсами можуть допомогти організаціям уникнути розпорошення діяльності на дрібні задачі, правильно розподіляти обов'язки та організувати ефективну командну роботу, з меншими ресурсними затратами.

Також, були випадки, коли представник організації відмовлявся від участі у дослідженні, коментуючи це нестачею часу, але на мою пропозицію долучити більше волонтерів, щоб було більше часу – була отримана відповідь, що їм не треба більше волонтерів. Це може говорити не лише про нестачу часу, а й про закритість організацій та небажання ділитися внутрішнім устроєм. Не слід ігнорувати і недовіру до експертності студента. Були організації, які обіцяли порадитися з командою та дати відповідь чи згодні вони брати участь у дослідженні і результат був негативним, що знову ж таки може говорити про феномен закритості волонтерських організацій про який згадували ще в теоретичному дослідженні.

Загалом в дослідженні взяло участь 5 організацій, 2 з них є дуже потужними у напрямку допомоги військовим і функціонують з часів «Майдану», одна організація була створена після 24 лютого, але за короткий час завдяки структурованій внутрішній організації стала ефективним надавачем послуг та змогли залучили велику кількість волонтерів. Представники ще однієї організації займалися волонтерською діяльністю та громадськими ініціативами задовго до війни, але лише після повномасштабного вторгнення вони об'єдналися в одну цілісну структуру, офіційно зареєструвалися та почали працювати у зовсім новому для них напрямку – допомозі військовим, тому їх також можна віднести до

молодих організацій. І один фонд, який був у переліку організацій, які надають допомогу, по факту, не веде повноцінну діяльність, лише намагається залучити волонтерів та кошти, але, на мою думку, неправильне бачення керівника ролі волонтера не затримує добровольців надовго в організації. Хоча їм і вдалося залучити кошти від донора для допомоги одному пораненому бійцю, діяльність фонду зведена до того, щоб поширювати інформацію про існування даної організації.

2.3. Результати дослідження

В даному розділі будуть представлені результати опитування організацій на основі відповідей на запитання інтерв'ю та анкетування. Результати будуть представлені по розділам, в розділі 2.3.1. буде викладено особливості адміністративного підґрунтя організації роботи волонтерської організації, що розкриті завдяки *першому блоку питань «Діяльність організації та зміст роботи волонтерів»* та першому питанню з *другого блоку «Особливості волонтерського менеджменту»* (див. Додаток А). В ньому будуть розкриті питання щодо особливостей організації, її діяльності, розміру, обов'язків волонтерів та організації їх роботи.

Розділі 2.3.2. є найбільшим, в ньому представлені особливості залучення волонтерів до роботи та організації їх діяльності в умовах війни. Цей розділ охоплює *другий блок «Особливості волонтерського менеджменту»*, де розкритий зміст залучення, включення, навчання, мотивації, координації, комунікації, та оцінки волонтерів, а також *третій блок «Складнощі впровадження діяльності»*, який розкриває особливості впровадження діяльності в умовах повномасштабної війни.

В розділі 2.3.3. представлені фактори, що впливають на спроможність волонтерської організації. Про це питання *четвертого і п'ятого блоків інтерв'ю («Ризики діяльності в умовах війни» та «Оцінка*

спроможності організації та шляхи її посилення» відповідно). Також, в даному підрозділі відображені результати анкетування, які розкривають потребу у вдосконаленні окремих складових організаційного розвитку.

2.3.1. Адміністративне підґрунтя організації роботи волонтерської організації

В дослідженні взяли участь 2 організації, які функціонують у напрямку допомоги військовим з часів «Майдану» та офіційно зареєстровані з літа 2014 року, та 2 молоді організації, одна з яких офіційно зареєстрована та функціонує з весни 2022 року, а інша зареєстрована влітку 2022 року, але повною мірою досі не запустила свою роботу. І ще одна організація, яка функціонувала як різні спілки команд задовго до 24 лютого в напрямку покращення життя столиці та університетів, а за два дні до вторгнення РФ зібралися і проговорили різні сценарії, як вони можуть діяти як команда. Вирішили, що найкраще їхні вміння можна проявити у волонтерстві, і створили центр, який допомагав усім до перших днів контрнаступу, а вже в квітні офіційно зареєстрували фонд та почали допомагати військовослужбовцям більш організовано.

Всі респонденти позиціонують власні організації як всеукраїнські, оскільки допомагають людям на всій території України. Водночас 3 організації мають офіс саме в Києві і вже звідти розвозять чи відправляють допомогу по всій Україні; один представник молоді організації зазначив, що вони мають волонтерів по всій території України і навіть за її межами; а одна організація, яка працює давно, раніше мала багато осередків на сході країни, а зараз є «виїзною», але базується в Києві.

На питання «Якого масштабу прагне ваша організація?» всі відповіли, що чим більша кількість волонтерів у них буде – тим більшу кількість допомоги вони зможуть надати.

Наступні питання допомагають розкрити зміст діяльності організації, категорії отримувачів допомоги та послуги, які надаються організацією. Перша молода організація «підсилює сухопутні війська України», дбають про боєздатність війська та підтримують дружин в тилу. З початку їхньої діяльності (з 2022 року) разом з експертною групою займалися розробкою спальних систем. А вже в 2023 році впроваджують 6 проектів: спальні системи; мобільні лазне-пральні комплекси; допомога дружинам військових (проводяться теплі кола, групи підтримки, йога та інші заходи, до яких залучені психологи, лікарі та інші спеціалісти); маскування розвідки та снайперів (створення інструкцій для майстринь, для того, щоб люди могли не лише матеріально допомогти); «прапори незламності» (відшив прапорів та військово-патріотичне виховання); косметологія жінок-військових (залучення спеціалістів для обстеження жіночого здоров'я та краси).

Наступна організація, яка взяла участь у дослідженні, надає допомогу пораненим військовим та їх родинам, сім'ям загиблих та ветеранам. В рамках підтримки поранених організацією планується впроваджуватися проект, який передбачає надання медичної допомоги, закупівлю ліків та реабілітацію військовим з контузією, протезування.

Організація, яка допомагає пораненим у госпіталях, окрім основної групи отримувачів послуг, надає також допомогу родинам ветеранів або загиблих; мобільним госпіталям; бойовим медикам та медикам в лікарнях на передовій та цивільним лікарням, де лікуються військові; стабілізаційним пунктам на фронті та ВПО з дітьми; до повномасштабної війни допомогу надавали дитячим будинкам в прифронтній зоні. Допомога, яку може надавати ця організація, може бути дуже різною, як

самі вони кажуть: «зірочку з неба дістати». Їхня діяльність зосереджується на закупівлі для поранених того, що не може забезпечити держава; забезпечення медиків на фронті; покупка обладнання лікарням, розхідні матеріали та медичні засоби, а для ВПО – предмети першої необхідності. Також, крім основної діяльності, вони закривають запити військових – різні засоби для виживання: генератори, бензопили, лопати, тепловізори, коптери, приціли, старлінки тощо. І окремо потужно представлений навчальний напрям – волонтери займаються викладанням тактичної медицини військовим та цивільним.

Інша організація, яка представляє медичний, технічний та високотехнологічний напрям, допомагають всім потребуючим, вони об'єднали медиків, які допомагали ще на Майдані, і найголовніший пріоритет для них це – врятувати життя. Але зараз діяльність більш націлена на допомогу військовим та цивільним лікарням, допомогу пораненим, військовим, сім'ям з дітьми та родинам загиблих. Організація займається забезпеченням медичним обладнанням лікарень та госпіталів, допомагають у лікуванні поранених, закупають медикаменти та предмети тактичної медицини, автомобілі швидкої допомоги та санітарні джипи для медичної евакуації; допомагають населенню, яке найбільше постраждало від війни, ВПО та дітям, які втратили батьків.

І остання організація, яка взяла участь у дослідженні, має 4 основних напрямки: тактична медицина (навчають військових і забезпечують їх аптечками, проводять навчання з домедичної допомоги цивільним та різним підрозділам нацполіції та нацгвардії); розмінування (допомагають саперним підрозділам усіх основних операторів розмінування в Україні (ДСНС, нацполіція, нацгвардія, держ. служба транспорту, та ЗСУ.), збір спеціальних наборів для розмінування та додаткових спеціальних пристосувань, а також інформування населення про розмінування (дітей та дорослих) та проведення уроків з мінної

безпеки в Києві та на деокупованих територіях); купівля та передача авто військовим; облаштування пунктів незламності (створили та функціонували взимку, але якщо потрібно, то знову розгорнуть і планують декілька нових проектів).

Відповіді на питання *«Який розмір вашої організації?»* та *«Скількох волонтерів ви залучаєте на регулярній основі?»* у всіх організацій були різними. Одна молода організація має 64 людини в команді і більшість з них – волонтери. Інша молода організація складається з 30 людей команди і, за потреби, вони залучають нових волонтерів та мають можливість розширитися до 200-300 людей. Організація, яка майже не функціонує, складається з трьох постійних працівників і намагаються залучати нових волонтерів, але поки що постійних немає. Старша організація складається з 50 людей (буває до 100) і там описали свій волонтерський ресурс: *«На початку повномасштабної війни було багато людей, прям дуже, але зараз багато людей повернулися до роботи, хтось виїхав за кордон, хтось вигорів, втомився, тому постійних зараз 50-60 (не рахували)»*. Інша стара організація, має команду з 10 людей, які працюють щодня та знаходяться в офісі, а також залучають постійно на заходи близько 10-20 волонтерів.

Наступними питаннями в інтерв'ю були такі: *«Чи є у Вас працівники на постійній заробітній платі?»* та *«Чи компенсуєте Ви якимось чином роботу волонтерів?»*. Більшість організацій (4 з 5) мають працівників на постійній заробітній платі. У першій молоді організації практикують компенсацію роботи, коли є можливість завдяки грантам, де прописують заробітну плату всім працівникам, але короткотермінова допомога здебільшого не компенсується, тому люди працюють виключно на волонтерських засадах. В організації, в якій на даний момент всього три працівники, всі вони знаходяться на офіційній заробітній платі, майбутнім волонтерам, які доєднуються до діяльності, готові виплачувати кошти, якщо вони зможуть якісно виконувати завдання, зокрема з фандрайзингу. В іншому фонді є 4

людини на заробітній платі, а волонтерам роботу не компенсують, волонтери працюють безкоштовно, але подаються на гранти і шукають можливості операційної підтримки фонду, тому що, як зазначив директор: *«Благодійність — це теж робота і її теж треба робити ефективно. Людина вчилася в університеті, 5 років набралася знань, вона спеціаліст і професіонал у цьому напрямку, тому її робота повинна оплачуватися. Тому ми шукаємо можливості, як підсилити операційні спроможності фонду».*

Одна зі старих організацій пояснила, що частина волонтерів працюють у великих гуманітарних проектах з міжнародними донорами і відповідно вони отримують гроші, але гроші не великі, для підтримки можливості людини жити чи купити собі одяг/їжу, як такої зарплати немає, а отримані кошти намагаються розподілити по всім, хто активно включений, бо люди, залишаються без роботи і треба елементарно на щось жити, тому, якщо є можливість забезпечують мінімальні виплати. Інша стара організація, не забезпечує людей фінансово. В них немає жодної людини на зарплаті, навіть директор працює як волонтер. Єдине, що стараються по можливості компенсувати витрати на паливо, якщо людина використовує власний автотранспорт і немає змоги самостійно заправляти авто. Також, для постійних авто-волонтерів компенсують ремонт авто.

Наступне питання було про *обов'язки волонтерів*. Перша молода організація має чіткий поділ на операційну структуру та проектну структуру. В операційній структурі створені різні відділи:

1. Адміністративний відділ (директор, операційний директор, адміністратор, діловод);
2. Відділ допомоги війську (зв'язок військових з фондом);
3. Фінансовий відділ (бухгалтер, фінансовий аналітик);
4. Відділ контенту (координатор візуалу, координатор копірайтерів);
5. Відділ комунікації (зовнішні зв'язки);

6. Відділ грантів;
7. Відділ фандрейзингу;
8. Відділ рекрутингу.

В проектах кожна людина має свою роль. Філософія організація така: «Не обов'язково всім брати зброю в руки, кожен може бути ефективним на своєму місці, головне – бути на своєму місці та якісно робити свою справу». Є волонтери, які просто приїжджають і допомагають фізичною працею.

Інший молодий фонд лише починає функціонувати, тому обов'язки їхніх волонтерів полягають у діяльності з фандрейзингу, щоб зібрати кошти та знайти партнерів, які допомагатимуть на постійній основі.

В старих організаціях обов'язки волонтерів не чітко структуровані, кожна людина може займатися різними справами, в залежності від потреб. У госпіталі є групи волонтерів, які працюють безпосередньо з пораненими, а є ті, що працюють на складі, чоловіки здебільшого займаються важкою фізичною роботою (завантаження/розвантаження). В основному, обов'язки виглядають так: коли надходить замовлення – волонтери розбираються, що це за річ, які в неї параметри, завдання, де знайти, домогтися від постачальника знижки, *«бо для фронту»*, забезпечити логістику та звіт з передової, а ще важливо постаратися знайти гроші або донора, *«бо зараз з грошима туго»*. Представник іншої старої організації відповіли на питання так: *«Різні люди мають різні обов'язки, є буккіпер та відповідальні за різні сфери»*. Ще одна організація пояснила, що волонтери займаються різними речами, в залежності від процесів: десь це волонтери, які слідували за безпекою в пунктах незламності, вони мінялися кожен день і допомагали людям в пунктах почувати себе комфортно; є команда волонтерів, яка допомагає з укомплектуванням аптечок чи наборів саперів, вони приходять щодня та допомагають збирати аптечки та набори сапера; є напрям плетіння сіток,

де волонтери приходять і допомагають плести маскувальні сітки для військових. *«В залежності від задач ми кличемо людей, або вони приходять і розповідають, що вміють, а ми вже думаємо, як ми можемо ефективно використовувати їх час та вміння, щоб наблизити перемогу».*

Наступне питанням було про організацію роботи волонтерів *«Хто і як її організовує?»*. В першій молодій БО роботу волонтерів організовує операційний директор, директор фонду та відділ рекрутингу, вони шукають людей конкретно під проекти. В процесі роботи волонтери шукають себе, переходять з відділу у відділ, вчаться новому і пробують щось нове, щоб зрозуміти де саме вони будуть найбільш корисними. Але зараз команда переходить на автоматизовану систему, це полегшить організацію роботи.

В іншому фонді директор координує роботу всієї команди та роботу по всіх напрямках, налаштовує та коригує процеси, в залежності від того, що відбувається, де потрібно більше волонтерів залучити, а де навпаки, забрати, щоб 10 людей не займалося одним напрямком.

В організації, в якій нема чітко визначених ролей, роботу волонтерів організовує *«той, хто бере відповідальність на себе, той хто давно в організації та знає нюанси»*, кожен відповідальний за свою ланку, в організації панує велика самоорганізація, волонтери самі поділилися хто в чому розбирається більше і стали відповідати за цю сферу. Схожа ситуація з самоорганізацією і в іншій старій організації, але, як зазначає директор *«організаційні рамки мають бути, інакше буде хаос»*, тому організовує або директор, або люди, відповідальні за свій напрямок, є сформоване ядро з людей, які або давно в організації, або частково нові прийшли і швидко включилися, і це ядро формує певні задачі, рішення і організовує роботу.

2.3.2. Залучення волонтерів до роботи та організація їх діяльності в умовах війни

Першим питанням, яке розкриває зміст блоку, було: *«Чи залучаєте Ви нових волонтерів? Поясніть вашу відповідь»*. Усі організації, які взяли участь у дослідженні, залучають нових волонтерів, але в кожній процес залучення відбувається по-різному. Хтось активно займається залученням, деякі організації шукають нових людей, коли є проекти, які потребують більше волонтерів. І якщо людина сама звертається, то з нею спілкуються, знаходять спільне бачення, і залучають до роботи. Є організації, в яких процес залучення налагоджений та відбувається швидко, а є ті, яким не вдається залучити більше людей. Представник однієї організації сказав, що їм хотілося б залучити нових волонтерів, але не багато приходить, можна сказати, що повернулися в часи 2016-2017 років, коли для більшості війна вже закінчилася, люди звикли, і включається ставлення «моя хата скраю», мало людей приходить, присутнє вигорання, втома, хтось за кордон поїхав працювати і кількість волонтерів скорочується.

Наступним питанням було: *«Як саме відбувається залучення? Чи є якийсь процес відбору?»*. Перша молода організація за потреби залучає нових волонтерів, а також на сторінках в соцмережах прикріплена постійна анкета Google-форма, яку заповнюють люди, які хочуть долучитися до волонтерства, вона щодня поповнюється, після цього їх бере в обробку рекрутер і проводить співбесіду. Далі волонтери йдуть в той відділ, куди їх направили після співбесіди, і вже там розповідають про загальну побудову фонду, як працюють, про проекти і т.д. Організація, яка має можливість розширитися до 200-300 людей, робить це завдяки сформованій спільноті людей, які допомагали в перші дні і мають з ними спільний чат. Загалом, залучення відбувається за допомогою заклику в соцмережах, або через знайомих чи людей, які вже волонтерять і приводять друзів. Інша стара

організація також повідомила, що складнощів із залученням немає. Відбувається відбір волонтерів, тому що ресурсу вчити та пояснювати довго немає, треба люди, які одразу включаться та щось вже вміють. *«Люди не навчені, але приходять з певними навичками, вміннями і цінностями і коли ми бачимо, що воно співпадає, то вони залишаються».* Зазвичай влиття в процес відбувається так: *«людина приходить, живе з нами декілька днів/місяців і говорить «я можу це, це, це, я маю такі скіли, я можу допомогти ось в цьому» і бере на себе якусь частину роботи».* Але оголошення про пошук не робляться, як сказала директор: *«Якщо я напишу оголошення, що нам треба волонтери, то я не відіб'юся, і робота організації буде паралізована на декілька тижнів. Тому ми таким не займаємося, це нереально. Є багато людей, які бажають долучитися, але ще задовго до повномасштабної війни стикалися з тим, що людина приходить, ми включаємо її в роботу, витрачаємо багато часу на це, а людина через якийсь час скаже, вибачайте, в мене інші життєві плани... Тому зараз на це не витрачають час, не відбирають, коли бачать що людина приходить і хоче працювати, і вміє більш ніж принести-віднести, то люди в нас залишаються. Ми просто не розгрібемо всіх, якщо будемо проводити інтерв'ю».* Тому, волонтерів залучають зі спільноти вже наявних волонтерів, це або знайомі, друзі друзів, або заклик у Facebook, де залишаються ті, хто доєднувався раніше.

В організації, яка заявила про проблеми із залученням, нові волонтери приходять через знайомих, або ті, хто приносив допомогу і вирішив допомагати більше. Окремих оголошень не роблять, *«бо приходить багато «неадекватних» людей, або тих, хто не хоче працювати без грошей, а на них витрачається час».* Процес відбору проходить за допомогою співбесіди та першочергово дивляться на бажання працювати. В малій організації питанням залучення займається директор: спілкується, питає чи є досвід фандрайзингу та навички, дає тестове

завдання (за 2 тижні поспілкуватися, розіслати повідомлення певній кількості компаній); по тому, наскільки ефективно та швидко буде виконане завдання, керівник робить висновки чи може людина працювати далі ефективно, чи не може. Також для даної організації важливим моментом є змога волонтера працювати хоча б 3-4 год на день.

Після залучення людини має проходити процес включення, тому наступні питання стосується самого цього: *«Як ви включаєте волонтера у життя організації? Що він має знати про вас та що ви хочете знати про волонтера?»*. В організації, в якій постійно приходять нові волонтери, говорять про те, що для кожного знайдеться робота, тому не обов'язково щось знати, всьому навчать. В іншій організації говорять, що все залежить від задач. Для складання аптечок, навіть, проводять навчання, розповідають як має виглядати аптечка, що там має бути, навіщо класти той чи інший компонент. Так само і з іншими напрямками, координатор напрямку спілкується з волонтерами, проводить навчання, розповідає про фонд, чим він займається та чим самі волонтери будуть займатися в тому чи іншому проекті. *«Наш комунікаційний відділ зробив великий документ-інструкцію, де розписаний кожен крок, як спілкуватися з людьми, як користуватися тим чи іншим обладнанням, що може бути і т.д. Це був такий гайд-навчання для наших волонтерів»*.

Можна виділити такі інструменти адаптації: співбесіда, інформаційний лист, інструктаж, пам'ятка, договір з волонтером. Всі організації проводять співбесіди з волонтерами та більшість організовують інструктажі. В одній молодій організації використовують співбесіду, інструктаж, інформаційний лист, а також працюють над впровадженням договору, *«щоб бути впевненим хоча б на 2 місяці в людині, тому що волонтери можуть зникати на якийсь час»*. В старій організації з добре налагодженою організаційною структурою користуються всіма інструментами: *«На співбесіді питаємо, чому вони хочуть допомагати,*

скільки часу приділяти, що вміють, чому хочуть навчитися». А з тими волонтерами, які частіше ніж пару раз на тиждень приходять допомагати, підписують договір. В іншій старій організації під час інструктажу відповідальний з якогось напрямку пояснює, як працювати, присутня усна домовленість з волонтером про його роботу, частоту залучення та обов'язки. Сама підготовка йде через практику.

Наступне питання було про підготовку волонтерів: *«Чи проходять волонтери якусь підготовку чи навчання перед тим як почати працювати? Які навички, знання та компетенції мають бути у волонтера в вашій організації, щоб його робота була ефективною?»*. Одна стара організація виділила такі необхідні риси та компетентності, які важливі для їхніх майбутніх волонтерів: бажання допомагати, порядність, адекватність, витримка фізична та психологічна, спільне бачення, віра в перемогу і готовність працювати 24/7, а щоб працювати з пораненими бійцями – треба додатково заслужити довіру. Молода організація говорить, що у них *«весьо дуже сильно несеться»*, тому у людини йде час на звикання, але навчання немає, воно проходить методом проб і підказок. Вони вважають, що будь-яка людина може допомагати, головне – бути на своєму місці: *«Волонтер не буде ефективним, якщо він буде не на своєму місці»*, тому проводять «велкам-зустрічі» і в будь-який момент можна спробувати щось інше, якщо волонтер почуває себе «не ок». Ще одна організація приділяє велику увагу навчанню: *«Ми хочемо, щоб люди, які приходять до нас у фонд, набиралися знань, досвіду, реальних кейсів і потім рухалися далі в країну, щоб змінювати її в інших процесах на краще. В нас дуже широка команда, і маємо великий досвід від створення якихось інклюзивних пішоходних переходів до організації масштабних концертів та інших проектів до війни, і ми залюбки ділимося досвідом з іншими людьми, які нам допомагають»*.

Надзвичайно важливим у волонтерській діяльності є підтримка мотивації та захист від вигорання, тому наступні питання про це. На питання *«Як Ви підтримуєте мотивацію людини під час волонтерства? Що Ви можете дати волонтеру, щоб він мав бажання бути з вами далі?»* перша молода організація відповіла, що в них є різні програми підтримки волонтерів: 1 раз на місяць проводиться загальнокомандна зустріч з модератором, де спілкуються не про роботу, а про емоції, проводять тренінги, ігри, тощо; 1 раз на 2 тижні проводять загальнокомандну робочу зустріч, де розказують про статуси кожного проекту, щоб бачити загальну картинку, про досягнення кожного проекту, це викликає захват у волонтерів, при цьому директор наголошує: *«Ви розумієте, що ви робите для перемоги?!» Після таких зустрічей команда виходять натхненною». Також, проводять різні заходи (навчання з користування зброєю, писанкарство і т.д.), намагаються всіх забезпечити брендуванням та видають посвідчення волонтера. Волонтерам, які приділяють більше часу роботі – намагаються надавати фінансову підтримку. Керівник іншої молодшої організації вважає, що якщо людина добре працює, для підтримки мотивації їй можуть платити заробітну плату та працевлаштовувати.*

В старій організації приділяють багато уваги спілкуванню з командою, проводять нетворкінги, намагаються постійно бути на зв'язку з людиною, тому що, як говорить директор: *«зараз ми відчуваємо втому, але кожен може все проговорити, якщо він втомився щось робити, він не має працювати поки не закінчить, завжди можна підмінити, відпочити, перенести фокус, бо відпочинок, тим паче зараз, дуже важливий у волонтерстві. Ми намагаємося придумувати різні формати, щоб нашим волонтерам було цікаво, вони розвивалися і мотивація не падала». Також, коли інструктори мають більше часу, намагаються давати можливість волонтерам пройти тренінг з домедичної допомоги, щоб вони теж мали ці навички, раз на місяць проводять збори, де рефлексують про ту роботу, яку*

зробили. Кожна людина в команді знає, що в будь-який момент можна звернутися до керівників за порадою, розповісти, що її хвилює чи навпаки – де їй подобається працювати, де вона б хотіла допомагати.

В іншій організації стараються проводити тим-білдінги раз на тиждень, а до повномасштабної війни проводили пікніки, суботники, свята разом, дні народження, майстерню добра (майстер-класи для дітей з новими людьми і тими, хто раніше волонтерив, а все, що зроблено, відправлялося на фронт). Керівник ще однієї старої організації вважає, що люди, які об'єднані спільними цінностями, не потребують додаткової мотивації. *«Але люди, для яких команда – це не просто слово, приживаються у нас на раз, у нас є декілька субкоманд, хтось в офісі, хтось на виїздах і люди об'єднані не просто словом, люди мотивуються тим, що вони як сім'я».*

Наступне питання про профілактику вигорання: *«Як Ви захищаєте своїх волонтерів від вигорання?»* Представник першої організації заявив, що вони постійно звертають увагу на почуття та емоції кожного і коли комусь «не ок» – залучають консультантів для фасилітації, прописують роль кожного, щоб ніхто не виходив за межі своїх обов'язків. Тому, що часто люди вигорають від того, що намагаються зробити якомога більше роботи. Волонтери іншої організації кажуть: *«Я тут знайшов свою сім'ю».* Тому, в них захист від вигорання відбувається завдяки взаємопідтримці: *«Деколи вихідні бувають, якийсь тортик купити чи люди приносять для волонтерів, вдячність від військових, деколи запрошували психологів, але команда звикла працювати та не відволікатися від роботи».* Інша стара організація також запевняє, що волонтери хоч і працюють без вихідних, але взаємна підтримка рятує від вигорання. Керівник каже: *«Коли є команда, то люди відчують, якщо комусь погано, намагаються підтримати, пожартувати, також працює те, що люди роблять круті речі і результати їх надихають».* Представник останньої організації теж

зауважив схожі речі: *«Кожен донат, кожне нове партнерство, кожен проект закритий драйвить та мотивує, якісь нестандартні ходи, речі, це теж важливо. Ми стараємося не займатися тим, де ми не ефективні, або не потрібні, або тим, чим займаються інші організації або держава. Волонтерам з нами завжди цікаво».*

Наступним питанням інтерв'ю було: *«Як ви комунікуєте з волонтерами під час заходів? Як ви слідкуєте за настроєм, самопочуттям, як вирішуєте конфліктні ситуації?»* Представник першої організації говорить, що під час конфліктів завжди можна вислухати та знайти компроміс. Вони пропонують варіанти кожному, щоб всім було комфортно та постійно нагадують, що у них ціль одна – Перемога. Також, в кожному проекті є координатор, він виступає тією людиною, яка слідкує та комунікує з волонтерами. Загалом спілкування всіх членів команди відбувається через чат. Інша організація зазначає, що у них теж багато чатів в соціальних мережах, завдяки яким вони спілкуються. Конфлікти майже відсутні, тому що основа їхньої команди сформувалася за перші місяці війни і до цього часу вони вивчили сильні сторони один одного та розуміють, хто який процес може «тягнути» і *«якщо десь комусь треба передишка, то ми один одного підмінємо».* В старих організаціях також конфліктних ситуацій немає майже, тому що вони – сім'я. *«За рахунок того, що люди мають спільні цінності та бажання, люди самі йдуть в організацію, їх не кличуть»*, тому і немає конфліктів. Як зазначив керівник однієї з організацій: *«Волонтерські організації мають горизонтальну структуру, будь-хто може звернутися до будь-кого чи керівника напряму, чи до директора організації... є відповідальний за такмед, за гуманітарку, за автомобілі та загальну структуру, один до одного можуть звертатися з будь-яких питань».* В організації, яка співпрацює з лікарнями, один одного підтримують, слідкують за здоров'ям, можуть відправити до лікаря, оскільки в госпіталі весь час, а конфлікти обговорюють як в сім'ї. *«Якщо*

робота йде та лікарі не жаліються на волонтерів – тоді все добре, якщо самостійно можуть приймати рішення – це добре, тоді і не потрібна додаткова комунікація».

Наступні питання були про моніторинг та оцінку: *«Як ви оцінюєте роботу волонтера та вашу роботу з ним? Яким чином ви проводите моніторинг результатів та ефективність вашої роботи?»*. Перша організація зазначила, що в них присутній помісячний кількісний зріз результатів. Вони вираховують скільки було зібрано коштів, передано допомоги, залучено людей. Також, кожного тижня відбувається керівна зустріч з координаторами проєктів, на якій обговорюють, що було зроблено, що переходить на наступний тиждень, аналізують чому не зроблено та вирішують, що робити і контролюють виконання. Представник наступної організації зазначає: *«Спочатку ми не могли підняти голову і не думали про якісь фонди чи організації, не зрозуміло було скільки ми будемо працювати... Але зараз маємо можливість системно вибудовувати процеси, тому маємо регулярні щотижневі зустрічі по проєктах, маємо різні трекінг задач людей і постійний фідбек. В цілому командою зустрічаємося кожні 2 тижні, але кожен в будь-який момент може звернутися за допомогою. Для ефективної роботи людей важлива правильна постановка технічного завдання»*. Загальний моніторинг в цій організації проводиться завдяки різним таск-трекерам і вибудованій проєктній системі, вони розписують задачі між людьми і далі процес рухається. Кожен тиждень звіряють напрацювання, результати та потреби і рухається далі.

В більш старих організаціях паралельно йде багато проєктів, тому оцінюванням роботи волонтерів не займаються окремо. Більш системна робота з грандами: коли закінчується гранд – підбивають підсумки, роблять звітність, закривають документацію, *«хтось бере на себе цю відповідальність і до нього приєднуються люди, в результаті маємо звіт,*

підбиття підсумків, результатів, моніторинг... Це виконує той, хто проявляє ініціативу». Інша організація зазначила, що для них важлива самостійність, відповідальність та відсутність проблем. Якщо волонтер вирішив проблему, не виникає додаткових питань, відсутні конфлікти, виконується об'єм задач – роботу можна оцінювати як ефективну. Загальний моніторинг не проводиться, якщо є мінімум закритих питань – то робота оцінюється як ефективна, якщо їх багато – переглядають, що зроблено не так, бувають втрачають питання через велике навантаження.

Наступне питання про те, як організація підбиває підсумки проведеної роботи та дякує волонтерам? В одній організації після проекту підбивають підсумки і проводять широкі тімбілдинги, на яких підсумовують де організація знаходиться зараз, а якщо люди йдуть, то «ми розходимося нормально, дружимо, спілкуємося, допомагаємо і маємо знайомих в багатьох інших сферах, хтось в якусь компанію йде, може контактами допомогти чи представляти нас там». В іншій організації проводять зустріч, на яких запитують «як тобі було» і не забуваються сказати про важливість кожного, також проводять зустрічі один на один для фідбеку. В старих організаціях один проект переходить в інший, тому формальних таких речей для підбиття підсумків не буває. Але є короткі «летючки», де швидко обговорюють моменти з тими, хто був долучений до конкретного проекту: «Якщо були якісь «завтики», обговорюється чому і як робити, щоб їх не було. Всі все розуміють, роблять висновки і навіть директор може сказати, «стоп я завтикала, це мій косяк»... Об'єм роботи дуже великий, тому все не встигаємо». Ще в одній організації можуть на заходах щось підсумувати. Як сказала керівник організації: «Наради проводять, на яких ідеї обговорюють, це як о 2-й годині ночі спланували забіг, після якого провели такмед і організували пропозицію руки та серця для бійця».

Ще два схожих питання: *«Як Ви спілкуєтеся з волонтерами між проектами та як підтримуєте зв'язок з тими, хто раніше був вашим волонтером?»* та *«Як волонтери, які не готові більше активно допомагати, можуть бути частиною вашої організації?»* Перша організація зазначила, що всі колишні волонтери підписані на сторінку фонду в соціальних мережах, будь-хто може приходити в гості, також є таблиці, де є контакти всіх волонтерів, у разі потреби, можна до них звернутися. Волонтери, які не готові активно допомагати, донатять, репостять, можуть приїжджати допомагати в штабі чи при розвантажуванні. В іншій організації зі старими волонтерами чи тими, хто частково дотичний до ініціативи, періодично спілкуються в чатах, розповідають про роботу фонду. *«Якщо потрібна якась допомога – вони допоможуть, якщо їм треба допомога – ми допоможемо ну і далі від задачі. Кожен може прийти в хаб щось допомогти, навіть разово».*

В старій організації до повномасштабної війни проводили загальні свята та майстер-класи для дітей, на які запрошували і старих волонтерів, також кожен міг зайти випити чаю чи зустрітися, зараз масштабні заходи не проводяться. *«Той, хто хоче допомогти, може репости робити чи донатити, є волонтери, які допомагають час від часу по бухгалтерії».* Ще один представник організації говорить: *«На спілкування зі старими волонтерами немає часу. Є єдина команда, яка робить завдання за завданням. Проектний менеджмент відрізняється від реального волонтерського, зараз волонтери працюють в режимі форс-мажору та анлімітед, коли завдань нереально багато. Волонтери з одного боку вільні, а з іншого мотивовані, бо з нами весело, драйвово і якщо хочуть залишатися – залишаються. Такого, що люди йдуть – це лише якщо виїжджають».* В цій організації волонтери задіяні в офісі і на виїздах, виїзди відбуваються постійно і люди включаються, а ті хто в офісі – працюють щодня. *«Час від часу долучаються водії. Є по Україні, і є за*

кордоном, це спільний чат всіх, і коли треба терміновий виїзд, то вони можуть зібратися за одну ніч».

Повномасштабне воєнне вторгнення змінило звичне життя та ускладнило діяльність деяких організацій. Можна говорити про те, що сьогодні всі організації працюють «в умовах війни». Тому в наступних питаннях будуть розкриті складнощі впровадження діяльності: *«Чи відбулися зміни у вашій роботі?»* та *«Чи є певні особливості в управлінні волонтерською діяльністю в умовах війни?»*. Перша організація створена після 24-го лютого, тому оцінити зміни їм важко. Складнощі, з якими вони зіткнулися це – вимкнення світла. Спершу організація не мала свого штабу, тому відсутність світла ускладнила дистанційну роботу, волонтери були змушені шукати де працювати і, в основному, працювали ті, хто за кордоном, а це – 30% організації. Представник організації виділяє важливість вміння делегувати обов'язки, *«це і полегшить роботу керівнику і попередить вигорання»*. Керівник іншої молодшої організації відмітив, що наявні певні складнощі з залученням волонтерів, які будуть виконувати завдання на постійній основі і додав: *«На початку волонтерами стали всі, а потім повернулися назад до буденності»*.

Організації, які працювали до повномасштабної війни, можуть провести більші паралелі між діяльністю «до» та «після» вторгнення РФ. Керівник першої організації зазначає, що до перших днів контрнаступу вони допомагали всім: і військовим, і цивільним, і евакуювали людей з Київської області: *«Але після контрнаступу таке волонтерство не було більше ефективним та актуальним, треба було рухатися нішево, там де маємо найбільшу експертизу, там треба і найбільше працювати. З квітня місяця офіційно заснували фонд і змінили діяльність. Почали займатися розмінуванням, машинами на фронт, взимку створили пункти незламності. Раніше ми займалися громадським бюджетом та проектами в університетах»*. Стосовно особливостей в управлінні

волонтерською діяльністю в умовах війни, керівник даної організації не визначив нічого особливого, лише темпи роботи: *«Як і звична проектна робота, єдина особливість – коли ти допомагаєш військовим – треба все робити швидше, набагато швидше, ніж якийсь звичайний проект до 24-го лютого. Якщо раніше ми могли довго планувати на місяць задач, якщо щось не встигли, могли перенести на наступний тиждень, то зараз кожен запит військового – надзвичайно важливий, на фронті немає часу чекати. Головна особливість, це те, що зараз часу не вистачає. Ми навчилися працювати швидше, нон-стоп, майже без вихідних, не відволікатися, немає часу займатися чимось іншим, лише діяльність фонду».*

Інший респондент зазначив, що змін відбулося багато: діяльність організації була 24/7, а стало 48/7, закрилися проекти, які проводилися з дітьми на прифронтових територіях, робота зосередилася на допомозі військовим, з'явилося більше потреб, в другій половині 2022 року зменшилася кількість грошової допомоги, але збільшилася кількість поранених, на всіх не вистачає ресурсу. *«Ми навчилися економити, а не одразу все віддавати».* Також вони визначили, що основною особливістю в управлінні волонтерською діяльністю в умовах війни є безпека людей. Керівник слідувала за тим, щоб всі спускалися в укриття, детальніше стали продумувати маршрути на невідомих дорогах. Як зазначила директор: *«В умовах війни вчишся роботи все максимально, швидше відсіювати людей, швидше люди адаптуються, намагаєшся заспокоїти їх швидко, навчити себе та команду, що будемо плакати після перемоги, а зараз працювати, працювати, працювати...».*

Ще одна організація визначила цілий ряд особливостей. *«Зазвичай працювали в проектах, були і є постійні донори. З початком повномасштабного вторгнення виявилось, що ми напрацювали таку репутацію, що нам просто кидали гроші на допомогу у величезних*

розмірах, підтянулася велика кількість нових донорів та нових людей в команду. Діяльність підсилася. Гроші могли дати просто так без очікування звіту. Люди, які несподівано зібрали велику кількість грошей, передають 10 млн і більше, бо довіряють. Напрацьована репутація дала розвиток. Складно було в перші дні, коли ми не виїжджали з Києва під час бойових дій і були тими агентами в місті, які передавали безпосередньо допомогу військовим, від такмеду до автомобілів, оптику, закуповували обладнання для лікарень. І це було в умовах коли бізнес і нічого не працювало, ми зібрали в той час багато хороших постачальників, які почали робити знижки та подарунки для військових». «Якщо починати згадувати березень 2022 року, коли банк майже не працював, то приходилось підписувати платіжки на сотні тисяч гривень на папірці в клітинку з блокноту і в такому вигляді передавали на підприємство, яке єдине збирало тактичну медицину. Так, форс-мажори прописуються в угодах, але ми в цих форс-мажорах жили. Це різні ризики. По-перше фінансові, коли зростає кількість людей – наростає хаос, коли збільшуються запити і не можемо все покрити. Ми або знаходимо додаткових людей і таким чином розширяємося, або залишаємося на цьому рівні. Змін відбулося багато і найперше чим завжди відрізнявся волонтерський рух – це така оперативність, швидка реакція, реактивність, або проактивність в ситуаціях, коли ми можемо хоча б спрогнозувати якісь події і якщо це є, то ви працюєте і ви результативні».

2.3.3. Фактори, що впливають на спроможність волонтерської організації

Однією з цілей дослідження було визначення спроможності волонтерських організацій, які працюють у напрямі допомоги військовим, та факторів, які мають вплив на рівень цієї спроможності. Емпіричні дані, які дають відповіді на ці питання, були отримані частково з інтерв'ю, а також шляхом анкетування.

Передусім, у *інтерв'ю* ми з'ясовували основні ризики та складнощі, з якими стикаються волонтерські організації, які працюють у напрямі допомоги військовим в умовах війни, а також шляхи посилення їх організаційної спроможності. Першим питанням в цьому розділі є: *«З якими складнощами ви стикнулися після 24 лютого? Які зараз є складнощі у впровадженні діяльності?»* Перша організація зазначає, що будь-яка складність – це виклик, на який можна поглянути з іншої сторони, і якщо щось не вдається за звичним сценарієм, можна знайти інший підхід і перелаштуватися. *«Багато чому прийшлося вчитися з «0», весь попередній досвід допомагає, але є речі, які працювали до 24-го лютого, а зараз не працюють, треба шукати погляд з іншого боку»*. Звичайними складнощами керівник визначає втому, вигорання людей, персональні якісь моменти, те, що людям стає складніше донатити зараз, тому треба думати додатково де шукати ресурси та шукати напрям, де ще фонд може бути корисним. Інша організація основним ускладненням вважає те, що збільшилася кількість поранених та зменшилася кількість грошової допомоги.

А керівник наступної організації виділила багато складнощів, найперше те, що рік тому було питання фізичного виживання, а зараз – стикаються з тим, що зовсім не захищені з боку держави та документально. *«Ми завжди чітко діяли в рамках нормативних*

документів, цим самим зберігаємо власну репутацію та не хочемо наражатися на ризики, але при цьому держава не захищає нас. В організації є штатний бухгалтер, діловод, але при цьому ми не є захищені. В ситуації, коли є спрощена система розмитнення, організація займається саме розмитненням автомобілів, швидкої допомоги, гуманітарних вантажів і т.д. Будь-хто може підробити документи нашої організації, взяти інформацію у відкритих джерелах, сказати «я везу такий вантаж, чи авто на дану організацію», перетнути кордон, а потім цю машину продати і отримати собі гроші, але на митниці залишаються документи нібито організації, ще гірше, коли нелегально під прикриттям організації вивозять людей за кордон. Зараз вже є такі випадки. Тобто існують факти зловживання. Ми ініціювали, подали кримінальне провадження за підробку документів і все. Як себе убезпечити, я не знаю. Скільки вантажів могло заїхати, я теж не знаю. А потім скажуть, що це ми людей за гроші вивозили. Інша ситуація, коли військовий вступив у злочинний договір з представником військової частини, писали прохання про допомогу, а потім по отриманню невідомо куди діли і карету швидкої допомоги, і гуманітарний вантаж, але військова частина не хоче розголосу, і не ініціює подання провадження. Та багато інших ситуацій нетипових траплялося, з яких ми знайшли вихід».

Наступні питання стосуються ризиків: «З якими ризиками стикаються ваші волонтери? Окрім прямих ризиків для життя і здоров'я волонтерів, які ще ризики в роботі волонтерів ви можете назвати?» Перша організація зазначила, що вони користуються полегшенням, адже доставку виконують поштою або військові самостійно забирають. Ризики під час війни є всюди, як вважає представник організації: «Коли починається повітряна тривога, ви у військовій частині, всі евакуюються, а ви працюєте, бо треба розгрузувати фуру». Штаб є укриттям, тому даний ризик мінімізований, але актуальний ризик – нестача сну. Наступна

організація частіше стикається з ризиками: *«Інструктори навчають по всій Україні та по всій лінії фронту, їздять у прифронтові області, навчають під обстрілами. Нещодавно команда їздила в Херсон навчати комунальників домедичній допомозі і це відбувалося під обстрілами. Влітку минулого року їздили в Харків, де теж була складна ситуація і теж були «прильоти», ми навчали нацполіцію та нацгвардію прямо в метро під час роботи. Зараз кожен день є ризики життя, тому ми щодня носимо з собою турнікет та аптечку».* Інша організація теж зазначає, що їхні волонтери можуть потрапити під обстріл під час перебування в районах наближених до бойових дій. Крім цього, можуть трапитися й інші складнощі: *«Не відомо які дороги, не зрозуміло як планувати дорогу, може машина зламатися посеред дороги і треба думати де переночувати, де шукати ремонт і т.д., багато ризиків».* Керівник наступної організації також говорила про очевидні ризики смерті чи поранення, коли волонтери їдуть на деокуповану територію через тиждень після звільнення і потрапляють у відсутність координації: *«Тоді ми їдемо 70 км по маршруту, де зовсім не можна їхати. Стараємося мінімізувати ризики. Коли є якісь не зрозумілі ситуації чи маршрути, першим їде директор, оскільки має досвід, або військові, які є волонтерами в організації, і таким чином ми убезпечуємо волонтерів, лише після перевірки їх пускаємо їхати. Також можемо потрапити під обстріл, а в Києві немає часу спускатися в укриття. Стрес – великий ризик, багато справ, питання де взяти гроші, велике навантаження, ПТСР, все це впливає на роботу».*

Наступним питанням було *«Чи існують ризики для діяльності організації в цілому?»* Представник першої організації сказала про те, що для них великим ризиком є недовіра людей. Адже кількість донатів залежить від довіри людей. В іншій організації не певні в судовій системі, відсутня довіра до державної влади, наявність корупції: *«Ми не впевнені, в*

тому, що не прийде якийсь чоловік у формі чи погонах і не розпустять організацію за відсутність якогось документу». Інша організація теж не відчуває захищеності з боку влади, також у них виникають складнощі з приміщенням організації, через нестачу коштів на організаційну діяльність вони не можуть дозволити собі додаткові приміщення, а те, в якому вони перебувають зараз, замале та й в будь-який момент їх можуть попросити залишити його, як було вже з їхньою організацією кілька разів до повномасштабної війни.

Останні питання інтерв'ю стосуються спроможності: *«Як Ви можете оцінити власну організаційну спроможність?» та «Які можуть бути шляхи її посилення?»* Перша організація оцінює свою спроможність як потужну: *«Дивлячись на те, що ми робимо, маючи не такий великий ресурс, як «з колін» запускаємо проекти і робимо якісно, слідкуємо за якістю в усіх процесах, починаючи від того, як людина дзвонить і нагадує донатору про те, що він зареєструвався на тренінг і завершуючи тим як інструктор викладає. Інструктори багато часу проводять над тим, що один одного критикують і покращують навички в навчанні. Нам є куди розвиватися, ми шукаємо підтримку наших операційних процесів, але навіть маючи такий ресурс, ми робимо дуже круті речі, і я вважаю, що те, що ми зробили за рік існування нашої організації – це гарна історія».* Посилення спроможності вони вбачають у пошуку партнерів, які будуть допомагати на операційну діяльність фінансово, або іншими речима (покращення навичок, постійне навчання, курси або лекції від інших людей і підсилення команди): *«Якісь школи, можливо, будуть проводити, то будемо навчати тих людей, яким цікаво з нами продовжувати працювати, це буде кадровий резерв нашої команди».*

Інша молода організація вважає, що вони теж ефективно працюють: *«Коли працюєш – здається недостатньо спроможні, а в підсумку, коли бачиш результати – пишаєшся собою. Без організованої роботи всередині*

не було б результатів ззовні». Для посилення спроможності вони бачать необхідним підсилення команди (збільшення кількості), щоб у кожного були вихідні, дослідження досвіду інших організацій, щоб брати щось цікаве для своєї організації з їх прикладу, та додаткові навчання, наприклад, як навчання з профілактики вигорання.

В одній із старих організацій говорять: «Ми викладаємося на повну, можливо, можемо ще більше, було б більше коштів і часу – робили б більше». Для посилення спроможності вони вважають, що їм допомогло би навчання.

Представник останньої організації говорить: «Ми гнучкі, більшість процесів йде від потреби, організація вибудовується сама собою і може змінюватися швидко і досить гнучко, тому рівень спроможності хороший. Є купа мікрокоманд на різні задачі, єдина проблема – брак коштів на те, щоб мотивувати людей не йти від нас шукати роботу, а залишатися у нас, це дуже гостре питання». Для посилення спроможності, на думку керівника, не вистачає коштів: «Є проекти, які годують людей, тому необхідно додатково шукати фінансування. Наприклад, в червні закінчуються проекти, і я не знаю, або ми будемо переформатуватися, або хтось піде, або ми знайдемо фінансування. В організації є що робити, є фінанси та репутація, але немає зарплати».

У анкетуванні, спрямованому на самооцінку спроможності волонтерської організації, приймали участь 2 старі організації, які мають горизонтальну структуру управління, при цьому одна не має організованої внутрішньої роботи, а інша має кількох відповідальних по секторам та декількох профільних спеціалістів, але в цілому не приділяє увагу операційній діяльності. Інші 2 організації, які взяли участь у дослідженні, мають розгалужену внутрішню структуру, чіткий розподіл ролей та координаторів волонтерів, це одна молода організація та інша існувала задовго до повномасштабного вторгнення, але офіційно зареєстрована та

повністю сформована як фонд лише з весни 2022 року, тому в описі результатів вони будуть згруповані разом, як молоді, бо мають схожі відповіді.

Перший блок анкети розкриває потребу організацій в посиленні *організаційного розвитку*. Усі організації сформовані та функціонують, молоді протягом року, а старі більше 9 років, тому, не потребують конкретизації організаційного бачення та місії організації. Одна молода організація виявляє потребу в розробці етичних стандартів, представник іншої – сказав, що в них етичні стандарти прописані для окремих груп волонтерів, які займаються навчанням, або працюють з людьми. Для решти організацій даний пункт не є вагомим, тому не потребують його окремої розробки. Допомога в розробці внутрішньої політики організації потрібна всім респондентам. Ті організації, в яких вже є налагоджена внутрішня структура, заявили, що це та сфера, яка завжди потребує удосконалення, а організації, які не мають чіткої внутрішньої політики, вважають, що її розробка допоможе полегшити роботу в деяких сферах та посилити їх спроможність.

Наступні питання стосуються *допомоги у формуванні стратегічного плану організації*. Молоді організації не потребують аналізу стратегічного плану та надання рекомендацій, проте одна з них виявила потребу у фасилітації стратегічного планування. Старі організація не мають стратегічного плану, тому мають високу потребу в допомозі його сформувані повною мірою.

Наступний блок розкриває потребу в *розробці організаційної структури*. Серед організацій, які мають розвинену внутрішню структуру, молодший фонд частково потребує допомоги в цій сфері, а саме надання рекомендацій щодо оптимізації процесів управління в організації та сприяння у налагодженні внутрішньої комунікації в організації. Представники старих організацій заявили про потребу в розробці

органограми, визначенні функцій правління та надання рекомендацій щодо оптимізації процесів управління в організації, а стосовно внутрішньої комунікації – виявили потребу в певних інструментах, які допоможуть її налагодити.

Наступний блок стосується *адвокаційної спроможності*. Молоді організації мають штатних працівників діловодів та/або юристів, тому не потребують додаткового навчання щодо законодавства, яке регламентує надання соціальних послуг громадськими організаціями, проте старі організації, які не мають кваліфікованих спеціалістів, потребують даного навчання, адже не відчують захищеності в юридичному плані. Також старі організації потребують допомоги у розробці адвокаційної стратегії, спрямованої на забезпечення залучення ресурсів для надання послуг. Одна молода та одна стара організації заявили про, хоч і не високу, але потребу в рекомендаціях щодо налагодження співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування. Дві інші організації встигли за довгий час напрацювати необхідну кількість партнерів та зв'язків, тому не потребують додаткової роботи над налагодженням співпраці.

Наступні питання розкривають зміст *комунікаційної спроможності*. Молоді організації мають розроблену комунікаційну стратегію організації, чітко сформований імідж організації та брендування, тому не потребують допомоги в цьому. Але мають деякі питання щодо налагодження співпраці зі ЗМІ. Один молодий фонд не мав досвіду організації комунікаційних заходів (прес-конференції, інформаційні кампанії в ЗМІ, інше), тому їм було б цікаво навчитися. Старі організації не мають цих елементів, проте одна з них заявила, що зараз (в умовах війни) це не є актуальним, тому не потребують допомоги в цьому, а інша навпаки, заявила, що потребує навчання та допомоги у розробці комунікаційної стратегії, формуванні впізнаваного бренду та іміджу організації, а також налагодженні співпраці

зі ЗМІ, адже зараз присутні проблеми із залученням коштів, тому, будь-яка реклама допомогла би їм.

Всі організації виявили потребу в *підтриманні мотивації та розвитку персоналу*. При цьому, старі організації заявили про мінімальну потребу в допомозі розробки системи мотивації працівників, адже вони вважають, що їхня команда мотивована та додаткової мотивації не потребують. Молоді організації при тому, що займаються додатковими заходами для мотивації волонтерів, заявляють, про високу необхідність додаткового навчання в цьому напрямі. Але, допомоги у впровадженні інструментів професійного розвитку та підтримки волонтерів (супер- та інтерв'їзі, консультації, навчання відповідно до потреб працівників, заходи з профілактики вигорання) потребують усі організації високою мірою.

Стосовно *інших рекомендацій та допомоги*, одна стара організація заявила, що високою мірою потребує рекомендації щодо вдосконалення системи моніторингу та оцінки надання послуг організацією, і один молодий фонд потребує допомоги в даному напрямку, але меншою мірою. Також, ця молода організація заявили, що певною мірою потребує рекомендацій щодо визначення функцій постійного персоналу організації. В решті немає потреб, адже тими питаннями займаються наймані працівники. Організація, яка не має кваліфікованих працівників потребує високою мірою допомоги в посиленні попередніх елементів, а також рекомендації та практичні інструменти вдосконалення системи фінансового контролю, допомогу в розробці посадових інструкцій персоналу, рекомендації щодо розширення матеріально-технічної бази організації, рекомендації щодо розробки та затвердження цільових програм на місцевому рівні.

Таблиця 2.1. Спроможність волонтерських організацій різних типів у напрямі допомоги військовим

	Тип організації			
	Стара		Молода	
Параметр спроможності організації	Оцінка параметру	Потреба у посиленні	Оцінка параметру	Потреба у посиленні
Загальні організаційні принципи	Внутрішня структура нечітка або відсутня Горизонтальна структура управління	Конкретизація організаційного бачення та місії організації	Чітко структурована організаційна структура	Розробка етичних стандартів
Адміністрування	Функції адміністрування розпорошені	Розробка внутрішньої політики. Розробка органограми, визначення функцій управління	Операційне планування. Різномірний менеджмент у різних спеціалізованих напрямках	Удосконалення внутрішньої політики організації
Організаційний менеджмент	Стратегічний план відсутній. Присутні проблеми із залученням коштів, тому потребують налагодження зовнішньої комунікації, але одна з організацій вважає це неактуальним в умовах війни	Розробка стратегічного плану та надання рекомендацій, фасилітація стратегічного планування. Навчання та допомога у розробці комунікаційної стратегії, формуванні впізнаваного бренду та іміджу організації, а також налагодженні співпраці зі ЗМІ.	Займаються стратегічним плануванням. Мають розроблену комунікаційну стратегію, чітко сформований імідж організації та брендування. Не мали досвіду організації комунікаційних заходів	Фасилітація стратегічного планування. Налагодження співпраці зі ЗМІ. Навчання щодо організації прес-конференції, інформаційні кампанії в ЗМІ та інших комунікаційних заходів
Управління проектами	Не мають кваліфікованих спеціалістів. Відчувають незахищеність в юридичному плані.	Навчання щодо законодавства, яке регламентує надання соціальних послуг. Розробка адвокаційної стратегії. Вдосконалення системи моніторингу та оцінки надання послуг.	Мають штатних працівників діловодів та/або юристів	Рекомендації щодо налагодження співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування

Параметр спроможності організації	Тип організації			
	Стара		Молода	
	Оцінка параметру	Потреба у посиленні	Оцінка параметру	Потреба у посиленні
Управління кадрами	Кадрова політика базується на переконанні, що люди самовизначаються і самостійно адаптуються в організації. “Природній відбір” волонтерів. Мають мотивовану команду, додаткової мотивації, на думку керівників, не потребують. Не приділяють увагу мотивації волонтерів.	Оптимізація процесів управління. Інструменти для налагодження внутрішньої комунікації. Мінімальна потреба в розробці системи мотивації волонтерів. Впровадження інструментів професійного розвитку та підтримки волонтерів. Визначення функцій постійного персоналу.	Кадрова політика базується на переконанні, що кожен може бути корисним. Підбір волонтерам сфер діяльності і задач відповідно до знань, вмінь і бажань. Системно займаються заходами для мотивації волонтерів	Оптимізація процесів управління. Налагодження внутрішньої комунікації. Розробка системи мотивації. Впровадження інструментів професійного розвитку та підтримки волонтерів. Визначення функцій постійного персоналу.
Управління фінансами	Не мають профільних спеціалістів або мають лише бухгалтера, наявні проблеми із залученням коштів.	Рекомендації та практичні інструменти вдосконалення системи фінансового контролю, розширення матеріально-технічної бази організації. Рекомендації щодо розробки та затвердження цільових програм на місцевому рівні.	Мають кваліфікованих працівників, які займаються фінансовим контролем, фандрайзингом, грандами, документацією та іншими питаннями.	-

Висновок до розділу 2

Поняття «волонтерського менеджменту» тільки набуває свого розвитку в українських наукових джерелах, проте його значущість визнана

практиками, про що свідчить наявність низки публікацій методичного та практичного спрямування, розроблених волонтерськими організаціями. Для розуміння особливостей управління і організації волонтерської діяльності ми використовуємо наступне поняття: «волонтерський менеджмент» – це систематичний і логічний процес організації волонтерської роботи з метою створення комфортних і безпечних умови праці, та підвищення ефективності наданих послуг, що включає залучення, навчання, координацію, утримання, мотивацію та контроль волонтерів і планування їхньої діяльності.

Проведене емпіричне дослідження якісного характеру охопило 5 волонтерських організацій, які працюють у напрямку допомоги військовим. Всі організації, які взяли участь у дослідженні, відрізняються одна від одної кількістю волонтерів, їх завданнями, специфікою роботи, внутрішньою структурою тощо. Їх об'єднує напрям допомоги військовим та те, що повномасштабна війна змінила діяльність кожної з організацій. Деякі організації були створені внаслідок активних військових дій, а деякі вимушені були залишити попередню роботу та направити всі ресурси на армію, навіть організації, які працювали у напрямі допомоги військовим до 24 лютого, відчули зміни в роботі і звузили напрям їхньої допомоги.

Організації, які більш системно підходять до організації внутрішньої роботи, мають менше проблем з виснаженням та вигоранням їх волонтерів, але при цьому витрачають додаткові кошти на операційну діяльність. Ті організації, які системно займаються залученням, відбором, підготовкою та навчанням волонтерів, мають менше проблем з плинністю людей та їх нестачею. Ціленаправлена робота над підвищенням мотивації та профілактиці вигорання волонтерів допомагає залишатися команді в ресурсі та не витрачати зайвих коштів.

Кожна організація в процесі своєї діяльності може стикатися з різними складнощами, особливо під час війни, серед них основні: втома,

вигорання людей, зменшення кількості грошової допомоги, збільшення кількості потреб, нестача ресурсів, відсутність захисту з боку держави на рівні законодавства, ризики шахрайства з використанням документів організації, що знаходяться у відкритому доступі. Ризики під час війни є всюди, так зазначили керівники всіх організацій, це: нестача сну, ризик опинитися під обстрілом, різні загрози та непередбачувані ситуації, які можуть трапитися в дорозі та на деокупованих територіях, і найнебезпечніші та найочевидніші ризики – поранення чи смерті. Незважаючи на всі складнощі, міцна команда, кваліфікований досвідчений керівник, правильно побудована робота та якісний волонтерський менеджмент допомагають не лише подолати складнощі та мінімізувати ризики, а й бути ефективними надавачами послуг.

Більшість організацій високо оцінюють власну організаційну спроможність. Їм вдається бути гнучкими, швидко реагувати на виклики та перелаштовувати процеси, закривати більшість потреб та виконувати поставлені завдання, при цьому мати міцну команду та постійних донорів. Але і ті організації, які мають гарно побудовану внутрішню структуру, і ті, в яких вона майже відсутня, говорять, що працювати над посиленням спроможності потрібно, а для цього необхідні: покращення навичок, постійне навчання, перейняття досвіду інших організацій, підсилення мотивації та додаткове фінансове забезпечення як для операційної діяльності так і для волонтерів в цілому.

РОЗДІЛ 3. ПОСИЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗАСОБАМИ ВОЛОНТЕРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Особливості волонтерського менеджменту в напрямі допомоги військовим в організаціях різних типів

На основі результатів теоретичного та емпіричного дослідження системи менеджменту волонтерських організацій, які працюють у напрямі допомоги військовим, можна стверджувати, що повномасштабна війна змінила життя людей та організацій. Найперші зміни, які відбулися, стосуються самої діяльності організацій. Організації, які функціонували до 24 лютого 2022 року, переформатували основну діяльність, проекти, якими вони займалися раніше або були видозмінені, або відкладені на невизначений термін, деякі проекти втратили свою актуальність, а реалізація деяких стала неможливою за нових обставин. На перше місце стали потреби фронту та армії. Старі організації, які і раніше працювали в даному напрямку, в перші дні війни намагалися закрити якомога більше потреб військових, забезпечити їх всім необхідним, тому за перші дні роздали усі запаси, які були на складах. Спільноти, які раніше не працювали з військовими, ще за декілька днів до початку війни оперативно зібрали команду та запланували свої дії у разі початку вторгнення, тому в перші дні війни вони змогли включитися в активну роботу. За перші місяці війни виникло багато нових організацій та фондів, які за короткий проміжок часу змогли зібрати команду та почати надавати послуги.

Наступною особливістю початку війни можна виділити оперативну реакцію населення. З перших днів вторгнення до волонтерства активно почали долучатися люди. Старі організації розширилися в 2-3 рази. Кількість фінансових надходжень також різко зросла. Це допомогло волонтерським організаціям швидко закрити потреби військових. В цей

початковий період старі організації діяли в режимі хаосу, з метою якомога більше передати допомоги та якомога більше зробити. Відсутність впевненості у завтрашньому дні та адреналін, який виділявся в перші дні постійно, стимулював до більш активної роботи. Перший місяць війни характеризується також відсутністю звітності та певними складнощами, пов'язаними з тим, що діяльність державних та інших установ в Києві була практично паралізована у зв'язку із близькістю фронту.

Емпіричне дослідження підтверджує висновок з теоретичного про те, що з початком повномасштабної війни волонтерські ініціативи за короткий час трансформувалися в потужні організації, і відбулося це, в першу чергу, завдяки піднесенню патріотичного духу в суспільстві та менеджерським якостям керівників організацій. Після звільнення Київської області діяльність державних структур, банків, підприємств та виробництв поступово почала відновлюватися, багато людей почало повертатися додому. Почали активно створюватися нові фонди та організації. До них швидко почали долучатися волонтери, цим самим розвиваючи організацію, а керівники, у свою чергу, поступово налагоджували внутрішню організацію. Тому молоді БО, переважно, мають чітко структуровану операційну діяльність. А старі організації продовжували працювати у високому темпі, тому їхня внутрішня організація відрізняється. Наступний виклад матеріалу буде у вигляді порівняння результатів дослідження між старими організаціями з відсутністю чіткої внутрішньої структури та молодими фондами, які приділяють багато уваги внутрішній організації роботи.

Організація роботи волонтерів

Найперше, що слід відмітити – організація роботи волонтерів. В усіх організація вона певною мірою присутня. В основному цим займається директор, а далі він направляє людей до координаторів певних напрямків, або відповідальних за конкретну сферу, де в подальшому працюватиме

волонтер. Усі волонтери мають свої ролі та обов'язки, в більшості організацій вони чітко визначені, але є такі, в яких панує самоорганізація.

Процес залучення в усіх організаціях відбувається по-різному. До старих організацій волонтери приходять самі, оскільки знають про ці організації давно, або їх приводять знайомі, які вже є волонтерами організації, ціленаправленим пошуком вони не займаються. В нових організаціях більш організований процес залучення, вони можуть робити оголошення про пошук волонтерів, або мати постійно активну Google-форму, через яку потенційні волонтери долучаються. Наступним етапом має бути відбір. В старих організаціях він більш жорсткий, адже вони мало часу приділяють навчанню. Головні критерії відбору: спільні цінності, бажання працювати, порядність, наявність необхідних навичок та вмінь. В молодих організаціях намагаються знайти роботу для кожного, тому мають змогу залучати більшу кількість людей. Волонтерам не обов'язково щось знати чи мати специфічні вміння, керівники та координатори напрямків всьому навчать. Для нових волонтерів проводять інструктажі, навчання, а коли волонтери обирають певний напрямок – їх навчають та підтримують координатори. В деяких організаціях створені чіткі інструкції, де розписаний кожен крок чи завдання. В процесі залучення та адаптації всі організації проводять з волонтерами співбесіду та мінімальний інструктаж. В організаціях з більш розвинутою внутрішньою структурою користуються інформаційним листом та підписують договір з волонтерами, він є певного роду гарантією як для організації, так і для волонтера.

Мотивація та захист від вигорання

Питанням мотивації старі організації майже не займаються, вони вважають, що найкращою мотивацією є відчуття цілісності та міцності команди. До повномасштабної війни проводилися заходи для зміцнення команди, тим-білдінги, свята, неформальні зустрічі, але після 24 лютого це

відійшло на другий план. А в молодих організаціях приділяють багато уваги посиленню мотивації та утриманню волонтерів. Для цього фонди часто спілкуються з командою, систематично проводять загальнокомандні зустрічі, де розповідають про досягнення та важливість внеску кожного, видають посвідчення волонтера (для відчуття приналежності), надають фінансову підтримку тим, хто приділяє багато уваги роботі, і, звичайно, взаємопідтримка в колективі. Серед основних шляхів підтримки мотивації можна виділити: постійний зв'язок з людьми, рефлексія, загальнокомандні зустрічі з модератором, де говорять про емоції, але не про роботу, нетворкінги, тренінги, ігри, неформальне навчання, різні можливості для розвитку, майстер-класи, брендування тощо. З метою попередження вигорання, керівники організацій постійно звертають увагу на почуття та емоції кожного, важливим є визначення ролі кожного члена команди, взаємопідтримка, відгуки та вдячність від військових. В старих організаціях цей процес йде сам по собі, адже люди які давно разом почуваються сім'єю і їм комфортно разом.

Комунікація

Стосовно комунікації, важливим є змога вислухати кожную людину та в разі конфлікту, знайти компроміс. В молодих організаціях є координатори проектів, які постійно комунікують з волонтерами та вирішують питання. В усіх організаціях спілкуються за допомогою чатів в соціальних мережах. В старих організаціях конфлікти майже відсутні, тому що команда цілісна та сформовано давно, кожен розуміє навички та вміння один одного, тому підтримують один одного, та при розподілі ролей не виникає запитань. Також в організаціях, які сформовані давно, здебільшого горизонтальна структура управління, вони почувають себе сім'єю, тому можуть звертатися з будь-яких питань до будь-кого.

Оцінка та моніторинг

В організаціях, які функціонують давно та не мають чітко вибудованої структури, відсутній чіткий контроль результатів, адже одночасно реалізується велика кількість проектів та задач. Загалом, якщо не виникає проблем та зайвих запитань, роботу оцінюють, як ефективну. Чіткий моніторинг та звітність використовують для грантових проектів і займається цим той, хто виявив ініціативу. В молодих організаціях існують чіткі визначені інструменти моніторингу: помісячний кількісний зріз результатів, щотижневі зустрічі з командами та координаторами проектів, трекінги задач та постійний фідбек, тощо. Головними у моніторингу вони визначають декілька речей: правильна постановка задач, побудована проектна система, чітко визначені задачі та постійна звірка результатів та потреб. Стосовно підсумків проведеної роботи, в нових організаціях після проекту підбивають підсумки та проводять широкі тімбідінги, підсумовують, де організація знаходить зараз, тощо. Якщо волонтер йде з організації, то проводять зустрічі з тими, хто йде та отримують фідбек, як було працювати у фонді. Також, молоді організації підтримують чзв'язок, спілкуються та допомагають колишнім волонтерам. А в старих, по закінченню проекту проводять швидкі летючки, де обговорюють помилки та причини виникнення тих помилок.

Координація волонтерів та підтримка зв'язку з колишніми волонтерами

Організації демонструють два основні підходи до координації та адміністрування роботи волонтерів: 1) без закріплення чітких функцій організації та супроводу діяльності нових волонтерів за окремими людьми; 2) з чітким планом та механізмами адаптації нових волонтерів, що виконується координаторами. Підтримка зв'язку з колишніми волонтерами, або надання можливостей допомагати тим, хто не може активно допомагати, є важливою складовою, і вона використовується в усіх організаціях. Комунікація з колишніми волонтерами відбувається за

допомогою чатів, в яких вони залишаються, чи завдяки сторінкам в соціальних мережах, на які вони можуть бути підписані, та, за бажанням, кожен може прийти в гості в штаб. В деяких молодих організаціях зберігають контакти всіх, в тому числі і колишніх волонтерів. Керівник організації, яка у разі потреби може розширюватися до 200-300 волонтерів, постійно спілкується та розповідає про роботу фонду колишнім волонтерам, тому у разі потреби вони допоможуть. Основні шляхи включення для тих, хто не готовий активно допомагати: донати, репости, разові допомоги в штабі або при розвантаженні, організація свят чи заходів, на які приходили всі волонтери, і старі в тому числі (до повномасштабної війни).

Підсумовуючи вищевикладене, можемо узагальнити результати аналізу і порівняння особливостей волонтерського менеджменту в напрямі допомоги військовим у двох основних типах організацій, які були виявлені в ході дослідження (див. Табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Особливості волонтерського менеджменту в напрямі допомоги військовим в організаціях різних типів

Компонент волонтерського менеджменту	Старі організації з відсутністю чіткої внутрішньої структури	Молоді структуровані організації
Планування та адміністрування	Цілі окресленні як «Перемога» Робота в режимі нон-стоп, брак часу на ретельне планування Наявні керівник, координатори / відповідальні за конкретну сферу Горизонтальне управління діяльністю (рівність усіх)	Стратегічне планування, наявні цілі конкретних проектів Робота системна та структурована Наявні керівник, координатори / відповідальні за конкретну сферу
Організація роботи волонтерів	Розподіл ролей та обов'язків гнучкий, існує певна самоорганізація	Розподіл ролей чіткий, структурований, існує певна ієрархія
Залучення та включення	Ціленаправлений пошук відсутній Волонтерський ресурс поповнюється за рахунок іміджу, репутації організації Жорсткий відбір	Організований процес пошуку та залучення волонтерів (оголошення, Google-анкети) Відбір без жорстких вимог до знань і вмінь

Компонент волонтерського менеджменту	Старі організації з відсутністю чіткої внутрішньої структури	Молоді структуровані організації
Залучення та включення	Співбесіда Мінімальний інструктаж Навчання відсутнє	Співбесіда Повний інструктаж та чітко розписані інструкції Інформаційний лист Договір з волонтерами Широко профільне навчання
Мотивація	Опора на відчуття цілісності та міцності раніше створеної команди Проводяться окремі заходи з мотивації Взаємопідтримка Підтримання відчуття «сім'ї»	Особлива увага посиленню мотивації та утриманню волонтерів Загальнокомандні збори Посвідчення волонтера Увага до почуттів та емоцій Взаємопідтримка Відгуки та вдячність від військових
Комунікація	Відсутність конфліктів завдяки цілісності команди Прямий зв'язок з керівником Чати в соціальних мережах	Наявні координатори в кожному проекті, які комунікують з командою, вирішують конфлікти Чати в соціальних мережах
Координація	Попри наявність координаторів / відповідальних за конкретну сферу, розрахунок на самовизначення та самоорганізацію волонтерів Підтримка зв'язку з колишніми волонтерами, або надання альтернативних можливостей допомагати тим, хто не може активно допомагати	Координатори / відповідальні за конкретну сферу добирають роботу волонтерам відповідної до їхніх знань, вмінь та інтересів Підтримка зв'язку з колишніми волонтерами, або надання альтернативних можливостей допомагати тим, хто не може активно допомагати
Контроль волонтерів	Оцінювання роботи волонтерів окремо не займаються Чіткий контроль результатів відсутній, ефективність роботи оцінюється за критерієм «більшість задач виконано»	Наявні чітко визначені інструменти моніторингу: помісячний кількісний зріз результатів, щотижневі зустрічі, трекінги задач та постійний фідбек

3.2. SWOT-аналіз волонтерських організацій у напрямі допомоги військовим

Емпіричне дослідження підтверджує висновок з теоретичного про те, що з початком повномасштабної війни волонтерські ініціативи за короткий час трансформувалися в потужні організації, пройшовши за останній рік шлях у кілька етапів: від потужного поштовху і вихід на новий рівень розвитку до спаду активності (зменшення кількості внесків та волонтерів) і, нарешті, до усвідомлення потреби в перегляді підходів до залучення ресурсів та волонтерського менеджменту в цілому.

Було підтверджено тезу, що волонтерські організації, які працюють у напрямі допомоги військовим, дійсно відрізняються від інших організацій. По-перше, вони мають працювати втричі швидше, адже з потребами фронту не можна зволікати. По-друге, частіше стикаються з ризиками. По-третє, волонтери більш вмотивовані, адже постійно відчують важливість свого внеску.

Результати теоретичного та емпіричного дослідження місця волонтерського менеджменту в посиленні спроможності організацій, які працюють у напрямі допомоги військовим в умовах війни, дозволяють виділити дві основні групи факторів, що впливають на ефективність роботи волонтерських організацій – зовнішні та внутрішні. Для аналізу цих факторів ми скористались інструментом SWOT-аналіз. Цей інструмент передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації

Сильною стороною усіх досліджених організацій є достатній рівень *спроможності* для виконання завдань своєї діяльності. Всі організації оцінюють власну спроможність як потужну, при цьому кожен представник вважає, що для її посилення потрібне додаткове навчання та фінанси. Зібравши всі критерії оцінки, на основі яких організації зробили висновок про власну спроможність, можна виділити такі: швидкість запуску проектів, гнучкість, якість та моніторинг якості кожного процесу, постійне навчання та покращення навичок, рівень організаційної структури.

Організації зауважили потребу в посиленні власної спроможності, і це свідчить про визнання ними наявності низки слабких сторін. Так, організації потребують допомоги в посиленні окремих складових організаційного розвитку, а саме: у розробці внутрішньої політики організації, оптимізації процесів управління, налагодженні внутрішньої комунікації в організації, підтримки мотивації та розвитку волонтерів (розробка системи мотивації, впровадження інструментів професійного розвитку та підтримки волонтерів), вдосконаленні системи моніторингу та оцінки надання послуг, визначенні функцій постійного персоналу. Організації, які не мають сформованої внутрішньої організації, потребують допомоги в ширшому колі питань, крім наведених вище, існує потреба у: формуванні стратегічного плану, розробці організаційної структури (розробка органограми, визначення функцій правління), посиленні адвокаційної спроможності (навчання щодо законодавства, яке регламентує надання соціальних послуг громадськими організаціями, розробка адвокаційної стратегії), посиленні комунікаційної стратегії (співпраця зі ЗМІ, формування впізнаваного бренду та іміджу), вдосконаленні системи фінансового контролю, розробці посадових інструкцій, розширенні матеріально-технічної бази, розробці та затвердженні цільових програм на місцевому рівні. Проте, старі організації вважають, що робота над деякими аспектами не актуальна під час війни.

Посилення спроможності можливе за рахунок таких елементів та дій: пошук нових партнерів, залучення додаткових фінансів, покращення навичок, постійне навчання, перейняття досвіду інших БО, навчання окремих волонтерів для здобуття кваліфікаційних навичок, збільшення команди, профілактика вигорання та підтримка мотивації волонтерів.

Основні виклики, з якими зіткнулися організації, пов'язані із їхнім внутрішнім середовищем:

- необхідність перелаштування роботи зі звичного режиму; пришвидшення темпів роботи в умовах нестачі часу, робота в режимі нон-стоп;
- втома та вигорання, ризики психологічної травматизації (ПТСР);
- нестача коштів.

Молоді, новостворені волонтерські організації та старі організації, ті, що функціонували до початку повномасштабного вторгнення, відрізняються у підходах до управління волонтерськими ресурсами. Так, на основі аналізу результатів інтерв'ю, ми виділили ряд хибних думок керівників старих організацій, які приділяють мало уваги організаційній структурі, а саме:

- найкращою мотивацією для волонтерів може бути можливість виплачувати їм заробітну плату;
- вмотивованим людям, які хочуть працювати, не потрібна додаткова підтримка мотивації;
- волонтерські організації мають горизонтальну структуру, панує гарно налагоджена самоорганізація, тому окремої людини, яка буде займатися менеджментом, не потрібно;
- нові волонтери, які приходять, або підходять організації, або – ні, окремо навчати чи включати їх не потрібно, це марна трата часу;
- законодавство у сфері волонтерства лише формується, тому договір ще нічого не вартий і підписувати його немає сенсу.

Ці хибні уявлення про волонтерський менеджмент є однією з найбільш вагомих слабких сторін старих волонтерських організацій.

Можна зробити висновок, що є відмінність між організаціями, які мають структуровану внутрішню організацію, займаються волонтерським менеджментом, та тими, які не приділяють цьому великої уваги. По-перше, організації, які ціленаправлено займаються пошуком та залученням волонтерів, мають менше проблем з нестачею працівників чи залученням нових. По-друге, організації, які займаються включенням, навчанням, додатковою мотивацією та профілактикою вигорання, мають меншу плинність кадрів. По-третє, організації, які підтримують спілкування з колишніми волонтерами, можуть розраховувати на їхню допомогу разі потреби та мають змогу розширитися до 200-300 людей. Наступне, організації, які мають найманих спеціалістів в деяких сферах, виявляють менше необхідності у профільних навчаннях чи посиленні окремих складових організаційного розвитку та мають менше проблем і питань в секторах, які можуть покрити спеціалісти (юристи, бухгалтери, діловоди, фінансисти чи економісти).

Проте і у молодих організацій є помилки, найпомітніша – залучення великої кількості коштів на організаційну структуру та намагання фінансово «віддячити» волонтерам. В таких випадках організація перестає бути волонтерською, адже більша частина команди отримує фінансову винагороду за роботу.

Можливості і загрози зовнішнього середовища організації

Серед основних загроз волонтерських організацій було виділено:

- питання фізичного виживання, ризику смерті чи поранення (ризик прильоту під час повітряної тривоги, небезпека перебування у прифронтових територіях, обстріли, небезпеки на дорогах та складнощі будувати маршрути до лінії фронту);
- відсутність координації на деокупованих територіях;

- збільшення робочого навантаження;
- фінансове забезпечення;
- недовіра людей, не впевненість в судовій системі, недовіра до державної влади та корупція;
- вимкнення електрики (ускладнює операційну діяльність та роботу з донорами);
- складнощі залучення волонтерів (з часом кількість бажаючих долучитися до волонтерства зменшилася);
- втрата волонтерами основного місця роботи (необхідність фінансово мінімально забезпечувати);
- збільшення потреб військових;
- незахищеність волонтерів у юридичному плані.

Серед можливостей волонтерських організацій найбільшу вагу має саме українське суспільство та ті потенційні волонтери, які долучатимуться до волонтерської діяльності і зможуть посилити спроможність волонтерських організацій, послабити тиск на тих волонтерів, які виснажилися за багато місяців роботи в режимі нон-стоп.

В умовах війни дуже гостро постає фінансове питання, яке можна розглянути як з точки зору загроз, так і з точки зору можливостей. Організації зауважують зменшення кількості фінансових та благодійних надходжень, нестачу ресурсів для провадження діяльності організації. Крім того, важливим є питання фінансового забезпечення самих волонтерів. З одного боку, волонтери залишаються без роботи, приділяють весь час волонтерству і при цьому мають десь брати кошти на існування. З іншого боку, кошти стає дедалі важче залучати і організації залишаються з мінімальним фінансуванням.

Для подальшого функціонування волонтерських організацій без згасання їхньої активності необхідні цілеспрямовані дії для підтримання їхньої ресурсності, в тому числі – забезпечення балансу «внесок –

підтримка». В практичній площині потрібно шукати рішення, в тому числі за участі держави, яка могла б підтримувати волонтерський рух не лише декларативно, але й навчати волонтерів, забезпечувати компенсаційні виплати, посилити їх соціальний захист.

3.3. Програма посилення організаційної спроможності та рекомендації з її впровадження

Для самооцінки спроможності та роботи над її посиленням в майбутньому волонтерським організаціям був наданий практичний інструмент-програма посилення спроможності. Вона складається з блоку самооцінки, підсумкової таблиці з результатами та плану індивідуального організаційного розвитку. Елементи оцінки сфер організаційного потенціалу, були згруповані у сім сфер-блоків організаційного розвитку, які складається з певних підкатегорій:

- місія та стратегічне планування (місія, стратегічне планування, операційне планування);
- структура правління та стилі управління (структура органів правління, ефективність органів управління, стилі лідерства та управління);
- спроможність адаптуватись (моніторинг та оцінка програм, моніторинг та оцінка організації, застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень, моніторинг середовища в якому реалізуються програми);
- партнерство та співпраця (відносини з національним урядом, відносини з місцевим самоуправлінням, відносини з приватним сектором, відносини з іншими організаціями, членство в регіональних/національних асоціаціях);

- роль в секторі (лідерство в секторі, роль в розвитку розробка програм, комунікаційна стратегія, зв'язки з організаційної спроможності, промоція сектору, поширення знань та інформації);
- надання послуг (знання в своєму секторі, орієнтація на потреби та залучення клієнтів, стандарти якості послуг, ЗМІ/медійна стратегія);
- фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів (стратегія залучення фінансування, внутрішня спроможність для залучення фінансування, диверсифікація джерел фінансування, мобілізація місцевих ресурсів).

Після проходження самооцінки респондент отримує підсумкові результати, вони відображені у вигляді таблиці відповідей та графіку. На цьому етапі респондент має змогу оцінити та визначити рівень пріоритетності кожної сфери. Завершальний етап – заповнення плану індивідуального організаційного розвитку, він включає такі пункти: пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити або посилити в організації); очікуваний результат на рік (які зміни отримає організація); індикатор досягнення на рік; які конкретні кроки/діяльність для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити; визначення пріоритету сфери.

Рекомендації:

Стосовно *місії та стратегічного планування* старим організаціям необхідно здійснювати стратегічне планування на регулярній основі та використовує його для розробки ключових програмних рішень, включаючи подання грантових заявок. В умовах війни важко розробляти довгостроковий стратегічний план, проте його впровадження допоможе структурувати роботу. Важливим є розробка його із залученням широкого кола осіб: персоналу, органів управління та зовнішніх консультантів.

Стосовно операційного планування – варто запровадити фінансове планування.

Структура правління та стилі управління також потребують удосконалення. Найперше, це структура органів правління, вона має бути сформованою, ажде одній людині важко контролювати всі процеси. члени правління мають охоплювати різні сфери діяльності. Регулярно мають відбуватися добре сплановані зустрічі. Керівництво повинно мати чітке розуміння своїх ролей та обов'язків, задля того, щоб не тягнути все на собі, це підвищить ефективність органів управління. Стиль управління з ліберального чи горизонтального рекомендовано змінити на колективний. Усі члени команди мають консультиватися та за необхідності делегувати повноваження.

Надзвичайно важливим є *спроможність адаптуватись*. Тому, можна рекомендувати усім організаціям, посилити моніторинг та оцінку програм. Мають бути розроблені показники для виміру результатів та впливу за всіма проектами. Система збору даних має використовуватися для розробки, впровадження та оцінки програм, а також для задоволення вимог донорів. Якісні дані моніторингу та оцінки організація може використовувати для вдосконалення своїх програм. Збір даних має бути систематичним з акцентом на визначенні сфер, які вимагають вдосконалення, а також успіхів. Необхідною складовою має бути моніторинг та оцінка організації, вона передбачає системну внутрішню саморефлексію із залученням всього персоналу як формально, так і неформально. Організація має використовувати дані моніторингу та оцінки для прийняття рішень під час розробки та впровадження програм, а також для прийняття рішень у низці сфер діяльності, таких як стратегічне планування, бюджетування, управління персоналом та кадрові політики. Для цього необхідно систематично збирати та аналізувати дані моніторингу та оцінки в контексті розвитку програм чи всього спектру

діяльності. Можна рекомендувати проводити моніторинг середовища. Коли, організація аналізує міжнародні, національні, місцеві та внутрішні впливи, вона може знайти та використати можливості, які вони дають. Допоміжними можуть бути знання щодо інших волонтерських організацій. В умовах війни важливо працювати від потреби, тому необхідно проводити оцінки потреб отримувачів послуг, а також зовнішніх можливостей.

Деяким організаціям рекомендовано посилити *партнерство та співпрацю*. Деяким організаціям варто налагодити відносини з національним урядом та з місцевим самоуправлінням. Для цього важливим є обізнаність щодо інституційних та індивідуальних гравців; підтримка контактів з особами, що приймають рішення у відповідних установах та органами місцевого самоврядування і побудова двосторонньої комунікації. В подальшому це стимулюватиме відносини співробітництва: добра обізнаність про діяльність один одного та конкретну підтримку від уряду (готівкою, у натуральному вираженні, відповіді на запити організацій і т.д.) та промоційну/адвокаційну діяльність. Для волонтерських організацій відносини з іншими організаціями можуть бути більш продуктивними, тому, необхідно вивчати діяльність подібних організацій, аналізувати конкурентні сили і можливості для спільної роботи та обміну знаннями та результатами з іншими співробітниками.

Наступні рекомендації пов'язані з *комунікаційною стратегією*. З цим проблеми були у всіх організацій. Найперше – треба працювати над створенням брендуванням та іміджем організації. Важливим є розробка комунікаційного плану та/або PR стратегії, що включають розробку ключових повідомлень, визначення зацікавлених сторін, комунікацію із зацікавленими сторонами. Важливим є налагодження зв'язків зі ЗМІ або розробка медійної стратегії. Встановлені зв'язки зі ЗМІ будуть

використовуватися для здійснення регуляторної та ефективної комунікації з громадськістю.

Як зазначили респонденти, в усіх є труднощі з *фінансовою життєздатністю та мобілізацією ресурсів*, проте в деяких організаціях цей показник вищий. З метою покращення фінансової спроможності рекомендовано розробити стратегію залучення фінансування. Ця стратегія пошуку фінансування має бути багатовекторною, проактивною та інтегрованою в стратегічний план організації. Для ефективного залучення коштів необхідно мати визначений персонал, що буде здійснювати фандрейзинг та відповідну структуру для підтримки діяльності з залучення фінансування. Для цього необхідно розвивати внутрішні навички та знання фандрейзингу з усіх можливих типів джерел та залучати зовнішніх консультантів. Важливо мати різноманітні типи та джерела фінансування (урядові, бізнесові, донори, приватні внески) та форми надходжень (волонтерська робота, натуральні внески, гранти), місцеві та міжнародні джерела фінансування. Додатково можна проводити регулярні фандрейзингові заходи для отримання додаткового фінансування. З метою мобілізації місцевих ресурсів організації рекомендовано мати програму та навчання постійних волонтерів. Люди, які не готові активно включатися, можуть надавати підтримку у вигляді безоплатного використання приміщень, офісних матеріалів або інших товарів та послуг, тому важливо працювати над залученням. Рекомендовано також активно комунікувати з постачальниками задля угоди щодо знижок.

Під час інтерв'ю деякі організації згадували про *роль в секторі та промоцію сектору*. Це було вкрай важливим до війни. Зараз питання допомоги військовослужбовцям найактуальніше, але в подальшому ця складова може бути вагомою для спроможності організацій. Тому, варто додати кілька рекомендацій, щодо роботи в загальносекторальній діяльності. Варто приймати участь в заходах та ініціювати діяльності, які

просувають сектор: висвітлення подій сектору засобами масової інформації, адвокаційні кампанії щодо загальносекторальних проблем, які впливають на організації в цілому, PR-кампанії та заходи щодо поширення обізнаності про проблеми та волонтерські організації. Варто підтримувати регулярні контакти з іншими ВО, заповнювати свої власні прогалини у знаннях та прогалини у знаннях дружніх організацій, ініціювати обмін найкращими практиками, з метою розвитку спроможності на постійній основі. Успішні спроможні організації визнаються іншими організаціями та іншими зацікавленими сторонами як ресурс та експерт в сфері її діяльності, інші консультуються з організацією та пропонують свою підтримку, в тому числі фінансову, що в свою чергу ще більше підвищує спроможність.

На основі результатів самооцінювання кожній із організацій-учасниць дослідження було запропоновано розробити програму посилення її спроможності та отримати практичні рекомендації з її впровадження. Враховуючи надзвичайну завантаженість організацій, час на таку діяльність змогла виділити лише одна організація з усіх учасників дослідження – молода організація з великою кількістю волонтерів та працівників менеджерського складу. На основі показників оцінки організаційної спроможності, на яких основана програма, волонтерська організація отримала практичні рекомендації, які в подальшому керівники організацій разом з командою можуть обговорити та впроваджувати у своїй організації для посилення її спроможності.

Висновок до розділу 3

Емпіричне дослідження підтверджує висновок з теоретичного про те, що волонтерські організації, які працюють у напрямі допомоги

військовим, дійсно відрізняються від інших організацій. Відмінність полягає в таких основних моментах: необхідність працювати втричі швидше; частіше нараження на ризики; помітна більша вмотивованість.

З початком повномасштабної війни волонтерські організації швидко трансформувалися з ініціати в потужні організації та пройшли декілька етапів розвитку від небаченого розвитку діяльності до спаду та нових труднощів пов'язаних зі зменшенням волонтерської участі та благодійних надходжень. Проте, це не єдині складнощі, з якими зіткнулися волонтерські організації з початком вторгнення. Серед основних загроз було виділено: питання фізичного виживання, ризики смерті чи поранення; відсутність координації на деокупованих територіях; збільшення робочого навантаження; фінансове забезпечення; недовіра людей, не впевненість в судовій системі, недовіра до державної влади та корупція; незахищеність волонтерів у юридичному плані; складнощі залучення волонтерів; втрата волонтерами основного місця роботи (необхідність мінімального фінансового забезпечення самих волонтерів).

Всі організації мають достатній рівень спроможності для виконання завдань своєї діяльності, при цьому для її посилення, на думку керівників, потрібне додаткове навчання та фінанси. В ході дослідження виявлено низку слабких сторін, пов'язаних з внутрішньою організацією роботи, а отже, організації потребують допомоги в посиленні окремих складових організаційного розвитку. Посилення спроможності можливе за рахунок таких елементів та дій: пошук нових партнерів, залучення додаткових фінансів, покращення навичок, постійне навчання, перейняття досвіду інших БО, навчання окремих волонтерів для здобуття кваліфікаційних навичок, збільшення команди, профілактика вигорання та підтримка мотивації. Проте, старі організації вважають, що робота над деякими аспектами не актуальна під час війни.

До ключових факторів, що послаблюють спроможність волонтерської організації, віднесено внутрішні (хибні уявлення про менеджмент, зокрема, залучення волонтерів до роботи, організацію їхньої діяльності та мотивацію, ігнорування ризиків вигорання, недостатній зв'язок із колишніми волонтерами та ін.) та зовнішні (спад активного залучення добровольців, ризики фінансування тощо).

Результати дослідження доводять, що є відмінність між організаціями, які мають структуровану внутрішню організацію діяльності та тими, які не приділяють цьому значної уваги. Організації, які займаються волонтерським менеджментом мають менше проблем з нестачею працівників чи залученням нових, мають меншу плинність кадрів, менше необхідності у посиленні окремих складових організаційного розвитку та мають менше проблем і питань в секторах, які можуть покрити спеціалісти які працюють в команді.

Тому, необхідно комплексно підходити до питання функціонування волонтерських організацій. Це можуть бути додаткові шляхи їх підтримки з боку держави, такі як: організовані навчання волонтерів, забезпечення компенсаційних виплат та посилення їх соціального захисту.

ВИСНОВКИ

Всі організації, які допомагають армії, можна поділити відповідно до більш вузьких напрямів діяльності, деякі організації займаються допомогою в одному вузькому напрямі, а деякі – охоплюють декілька. Основними серед них є такі:

1. Збір та доставка продуктів харчування, гуманітарної допомоги, побутового обладнання та засобів особистої гігієни;
2. Закупівля та доставка одягу та спорядження (форма, взуття, амуніція, бронежилети, куленепробивні шоломи, кікімори);
3. Закупівля технічних приладів (прилади тепловізійного та нічного бачення, оптичні приціли, автомобілі, рації, зброя, далекоміри);
4. Високотехнологічний та ремонтний напрям (розробка технічного забезпечення, створення БПЛА, ІТ-програмування для засобів РЕБ та радіорозвідки, інша ІТ-підтримка армії, ремонт та вдосконалення техніки, автомобілів, тощо);
5. Медичний та реабілітаційний напрям (забезпечення медичним обладнанням, підготовка парамедиків, обладнання реанімообілів та польових шпиталів);
6. Проведення військових освітніх програм;
7. Допомога військовослужбовцям, які перебувають на лікуванні в госпіталі;
8. Соціальна, психологічна, інформаційна та юридична допомога родинам, ветеранам та військовослужбовцям.

Згідно з результатами дослідження, система волонтерського менеджменту організацій, які працюють у напрямі допомоги військовим, має ряд основних компонентів, загальних для всіх волонтерських організацій: планування та адміністрування, організація волонтерської

роботи, залучення та включення волонтерів, мотивація, комунікація, координація, контроль. Особливостями роботи організацій у цьому напрямі є те, що: по-перше, вони мають працювати втричі швидше, адже з потребами фронту не можна зволікати; по-друге, частіше стикаються з ризиками; по-третє, волонтери більш вмотивовані, оскільки постійно відчують важливість свого внеску. З огляду на це, ефективний волонтерський менеджмент є потенційним засобом посилення спроможності організацій у напрямі допомоги військовим вцілому.

Проведене емпіричне дослідження якісницького характеру за участі 5 організацій, які відрізняються одна від одної кількістю волонтерів, їхніми завданнями, специфікою роботи та внутрішньою структурою. Основні напрямки діяльності досліджених організацій: медичний, реабілітаційний, технічний напрям, освітній, забезпечення одягом та захисним спорядженням, допомога родинам військовослужбовців.

Виявлено два основні типи організацій, які наразі працюють у напрямку допомоги військовим: 1) старі організації з відсутністю чіткої внутрішньої структури; 2) молоді структуровані організації.

В процесі діяльності організації стикаються з рядом загроз та труднощів, пов'язаних як з їхнім зовнішнім (питання фізичного виживання; збільшення робочого навантаження; фінансове забезпечення; недовіра і незахищеність волонтерів у юридичному плані; спад активного залучення волонтерів), так і з внутрішнім середовищем (нові умови роботи; втома та вигорання, ризики психологічної травматизації; нестача коштів волонтерів для самозабезпечення).

Для посилення їх спроможності важливим є впровадження та навчання особливостям волонтерського менеджменту. Це допоможе не лише подолати складнощі та мінімізувати ризики, а й бути ефективними надавачами послуг. Організації, які більш системно підходять до питання організації внутрішньої роботи, мають менше проблем з виснаженням та

вигоранням їх волонтерів, плинністю людей та їх нестачею, мають вищі показники спроможності та за короткий час змогли досягти результатів і тієї ефективності, до якої старі організації, які не приділяють значної уваги волонтерському менеджменту, йшли роками.

Для посилення спроможності волонтерським організаціям рекомендовано структурувати внутрішню організацію, більш системно підходити до питання залучення волонтерів та організації їх діяльності. Необхідним також є посилення підтримки волонтерських організацій від держави та інших неурядових організацій.

Для посилення спроможності волонтерським організаціям був наданий практичний інструмент – анкета самооцінювання організаційної спроможності. На основі результатів самооцінювання кожній із організацій-учасниць дослідження було запропоновано розробити програму посилення її спроможності та отримати практичні рекомендації з її впровадження. Враховуючи надзвичайну завантаженість організацій, час на таку діяльність змогла виділити лише одна організація з усіх учасників дослідження. На основі показників оцінки організаційної спроможності, на яких основана програма, волонтерська організація отримала практичні рекомендації, які в подальшому керівники організацій разом з командою можуть обговорити та впроваджувати у своїй організації для посилення її спроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байдарова О., Дюльгерова А. Волонтерська діяльність в Україні в умовах пандемії COVID-19 // *Social Work and Education* 8(3). 2021. С. 311-328. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.21.3.1>
2. Благодійність у часи війни / Zagoriy foundation URL: <https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2022/08/doslidzhennya-2022-1.pdf> (дата звернення: 20.03.2023).
3. Бондаренко А., Вдовцов Ю. Посібник по роботі з волонтерами. Київ, 2021. 164 с.
4. Волонтери закликають не вкидати гроші у скриньки на вулиці. URL: <http://ato.lviv.ua/volonteri-zaklikayut-ne-vkidati-groshi-u-skrinki-na-vulitsi> (дата звернення: 25.06.2022).
5. Волонтерський менеджмент: для тих, хто готовий змінювати світ на краще / Українська волонтерська служба. URL: <https://volunteer.country/workbookvm> (дата звернення: 15.02.2023).
6. Волонтерський менеджмент: як координувати волонтерів? / Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/news/volonterskyi-menedzhment-ia-k-koordinuvaty-volonteri-v> (дата звернення: 20.03.2022).
7. Гарасим'як І. Волонтерський рух в Україні: суть і напрями діяльності / Політичний конфлікт і міжнародний тероризм у світлі сучасних політичних теорій. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/30763/1/258.PDF>
8. Горбачевський Т. Мережа волонтерських організацій допомоги АТО (2014–2017 роки) // *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Гуманітарні науки.* 2019 С. 124-131. DOI:<https://doi.org/10.36477/2616-8510-2019-16-14>

9. Григор'єва Л. Система волонтерського менеджменту проектів з відновлення туристичних ресурсів // Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 1 (20). С. 153-165. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19glvvtr.pdf>
10. Данилюк М. Три історії про те, як українці озброюють українську армію. URL: <http://life.pravda.com.ua/person/2014/07/11/174797> (дата звернення: 26.06.2022).
11. Довідник з е-волонтерства: практичний посібник для осіб, установ та організацій, які хочуть використовувати нові технології та долучитися до віртуальної спільноти, щоб зробити свій внесок URL: <https://www.sii.org.ua/wp-content/uploads/2016/07/dowidnik-z-ewolontierstwa.pdf>
12. Звіт дослідження. Благодійність у часи війни / Zagoriy foundation. URL: <https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2022/06/zvit-doslidzhennya-3.pdf> (дата звернення: 20.03.2023).
13. Інформаційна довідка щодо волонтерства та благодійництва / Міністерство соціальної політики України. 2016. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/12101.html> (дата звернення 03.07.2022).
14. Козачук М. Нові види волонтерства в Україні як відповідь на виклики часу // Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2016. вип. 1/2 (29/30) DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2016.1/2\(29/30\).119114](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2016.1/2(29/30).119114)
15. Корнієвський О., Горелов Д. Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики : аналіт. доп. Київ: НІСД, 2015. 36 с. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-02/volonter-697e4.pdf>
16. Корнієвський О., Горелов Д. Український волонтерський рух у контексті світового досвіду // Стратегічні пріоритети. 2015. № 1. С. 95-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2015_1_16.

17. Кримінальний Кодекс України: Закон від 05.04.2001 р. № 2341-III // Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25-26. С. 131.
18. Менеджмент. Вікіпедія (Wikipedia) URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82> (дата звернення: 15.03.2023)
19. Менеджмент волонтерських груп: від А до Я навчально-методичний посібник / За ред. Т. Л. Лях ; авт.-кол.: З. П. Бондаренко, Т. В. Журавель, Т. Л. Лях та ін. Київ: Версо-04, 2012. 288 с.
20. Менеджмент волонтерських програм: посібник для підготовки менеджерів волонтерських програм / Т. Журавель, Т. Лях, К. Пуха та ін.; за ред. Т.І. Сила, Т.Л. Лях. Київ: ФОП Буря О.Д., 2020. 174 с.
21. Менеджмент волонтерських програм / Ресурсний центр ГУРТ. Київ, 2013. 104 с. (Серія «Технології соціальних змін»).
22. Менеджмент волонтерської організації під час війни. URL: <https://mim.kyiv.ua/news/article/menedjment-volontersko-organzac-pd-chas-vy-ni> (дата звернення: 06.01.2023)
23. Менеджмент і адміністрування. Ч.1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. / О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 336 с.
24. Потапенко В., Двігун А. Аналіз українського волонтерства на основі методології нових соціальних рухів. Київ: НІСД, 2022. 9 с. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/analiz-ukrayinskoho-volonterstva-na-osnovi-metodolohiyi-novykh-sotsialnykh>
25. Пояснювальна записка до проекту Закону України про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо перешкоджання волонтерській діяльності URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1253183> (дата звернення: 30.06.2022).

26. Про внесення змін до деяких законів України (щодо волонтерської діяльності): Закон України від 05.03.2015 № 246-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 22, ст.146.
27. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.03.2011, з поправками 2016 № 3236-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 42, С.435.
28. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 18, ст.73.
29. Слюсарчук Т. Волонтери без кордонів. Як українці безстрашно перетинають кордони зони АТО, аби доставити військовим гуманітарну допомогу. URL: https://zaxid.net/volonteri_bez_kordoniv_n1316777 (дата звернення 01.07.2022).
30. Степаненко В. Громадянське суспільство: дискурси і практики. Київ: Інститут соціології НАН України, 2015. 420 с.
31. Ступак І. «На рахунку «Армії SOS» – більше 40 створених і переданих у війська безпілотників» URL: <http://na.mil.gov.ua/32484-na-rahunku-armiyi-sos-bilshe-40-stvorenix-iperedanih-u-vijska-bezpilotnikov> (дата звернення: 20.07.2022).
32. Теремку Г. «Це всеукраїнська чума» — активіст про псевдоволонтерів. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/26955530.html> (дата звернення: 30.06.2022).
33. Титиш Г. Волонтер-психолог, яка повернулась з АТО: Наша найкраща допомога бійцям вдома – присутність поряд. URL: <https://life.pravda.com.ua/volunteers/542bfe000f75e/> (дата звернення: 02.07.2022).
34. Титиш Г. ІТ-волонтерство «Армії SOS». URL: <http://life.pravda.com.ua/volunteers/2014/10/16/182233/> (дата звернення: 24.06.2022).

35. Томчук О.. Напрями і форми волонтерського руху в допомогу Збройним Силам України у 2014–2018 рр. // Військово-науковий вісник. 2018. Вип. 29. С. 230-238. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnv_2018_29_23
36. Шевченко В. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)». Харків: ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2016. 104 с.
37. Волонтеры напечатали для армии 500 пособий по ведению боя в городских условиях. Цензор.нет. URL: https://cemor.mt.ua/mws/317266/volontery_napечatali_dtya_armii_500_posobiyi_po_vedemyu_boya_v_gorodskih_usloviyahfoto (дата звернення: 20.07.2022).
38. Boichak O. Battlefield Volunteers: Mapping and deconstruction Civilian Resilience Networks in Ukraine #SMSociety17: Матеріали 8-ї Міжнародної конференції з соціальних медіа та суспільства, 2017. (3). 1–10 с. DOI: <https://doi.org/10.1145/3097286.3097289>
39. Brudney J., Meijs L. Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work // Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 2014. 38:3, 297-309, DOI:<https://doi.org/10.1080/23303131.2014.899281>
40. Daouk-Oyry L., Hassan N., Karam Ch. Lebanese Red Cross: A Pressing Need for a Structured Volunteering Selection Process // SAGE Business Cases Originals. 2017. DOI:<https://doi.org/10.4135/9781526404244>
41. Fernandez L., Barbera J., Van Dorp J. R. Spontaneous volunteer response to disasters: The benefits and consequences of good intentions // Journal of Emergency Management, 2006. 4(5), 57-68.
42. Jarymowycz C. Guardians and Protectors: The Volunteer Women of the Donbas Conflict // Feminist Review 2020. Vol. 126(1) P. 106-122 DOI:<https://doi.org/10.1177/0141778920944373>

43. Kotelevets A. Social Activity of Youth during russian-ukrainian war // Social Work and Education. 2022. 9(1). P. 51-61. DOI:<https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.1.4>
44. Kulik L. Volunteering During an Emergency: A Life Stage Perspective // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2016. Vol. 46(2) DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764016655621>
45. Kuryliak V., Balaklytskyi M. Armed conflict and protestant volunteering in eastern Ukraine // Occasional papers on religion in Eastern Europe. 2021. Vol. 41 (4). P. 268-287.
46. McCurley S., Lynch R., Jackson R. The Complete Volunteer Management Handbook // Directory of Social Change Vol: 3. 2012. 264 p.
47. Nebenzahl N. Doing and being: The experience of Israeli volunteers during the Second Lebanon War // RUcore: Rutgers University Community Repository. 2012. DOI: <https://doi.org/10.7282/T3VD6XH5>
48. The effectiveness of community volunteers in counting populations and assessing their nutritional vulnerability during armed conflict: District health in D.R. Congo, Central Africa / BG Bisimwa, et al. Sante (Montrouge, France), 2009. Vol: 19(2) P. 81-6 DOI:10.1684/san.2009.0156
49. Tkach O., Tkach A. Volunteer Movement in Ukraine in the Situation of External Aggression // Ukrainian Policymaker. 2019. Vol. 4, P. 52-61. DOI: <https://doi.org/10.29202/up/4/8>
50. Training of volunteer nurses during the Spanish Civil War (1936-1939): A historical study. López M., Mirón-González R., Castro M. J., Jiménez, J.M. PLoS One. 16(12): e0261787, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261787>
51. Volunteer Management. CFI. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/volunteer-management/> (дата звернення: 20.03.2022)

52. Volunteer Management. URL:
<https://kindful.com/nonprofit-glossary/volunteer-management/> (дата
звернення: 20.03.2022).
53. Whitehead G. I., Smith S. H. The coverage of spontaneous and planned helping behaviors in introductory social psychology textbooks: A brief report // North American Journal of Psychology, 2013. 15, 299-303
54. Willis I.C, The women's voluntary services, a study of war and volunteering in Camden, 1939-1945 // University of Wollongong, 2004.
<http://ro.uow.edu.au/theses/168>
55. World Giving Index 2010. Charities Aid Foundation. September 2010.
Retrieved 10 November 2015.

ДОДАТКИ

Додаток А

Гайд структурованого інтерв'ю

Інформація про інтерв'юваного (ім'я та прізвище, яку позицію в організації займає)

Діяльність організації та зміст роботи волонтерів:

1. Назва організації
2. Як давно функціонує організація? Чи є організація формальною? (офіційно зареєстрована громадська організація)
3. Ваша організація є локальною, регіональною чи всеукраїнською? Як би ви оцінили реальні масштаби діяльності вашої організації? А якого масштабу прагне ваша організація?
4. На кого спрямована діяльність організації, хто є її бенефіціарами? Кому надаються послуги?
5. Чим саме займається Ваша організація? Які послуги надає?
6. Який розмір вашої організації? Скількох волонтерів ви залучаєте на регулярній основі?
7. Чи є у Вас працівники на постійній заробітній платі? Чи компенсуєте Ви якимось чином роботу волонтерів?
8. Що входить в обов'язки волонтерів?

Особливості волонтерського менеджменту:

1. Як організована робота волонтерів? Хто і як її організовує?
2. Чи залучаєте Ви нових волонтерів? Поясніть вашу відповідь (якщо «так» – для чого, якщо «ні» – чому)
3. Як саме відбувається залучення? Чи є якийсь процес відбору?
4. Як ви включаєте волонтера у життя організації? Що він має знати про вас та що ви хочете знати про волонтера?

5. Можна виділити такі інструменти адаптації: співбесіда, інформаційний лист, інструктаж, пам'ятка, договір з волонтером; чи використовуються вони у вас?
6. Чи проходять волонтери якусь підготовку чи навчання перед тим як почати працювати? Які навички, знання та компетенції мають бути у волонтера в вашій організації, щоб його робота була ефективною?
7. Як Ви підтримуєте мотивацію людини під час волонтерства? Що Ви можете дати волонтеру, щоб він мав бажання бути з вами далі?
8. Як Ви захищаєте своїх волонтерів від вигорання?
9. Як ви комунікуєте з волонтерами під час заходів? Як ви слідкуєте за настроєм, самопочуттям, як вирішуєте конфліктні ситуації?
10. Як ви оцінюєте роботу волонтера та вашу роботу з ним?
11. Яким чином ви проводите моніторинг результатів та ефективність вашої роботи?
12. Як ви підбиваєте підсумки проведеної роботи та дякуєте волонтерам?
13. Як Ви спілкуєтеся з волонтерами між проєктами та як підтримуєте зв'язок з тими, хто раніше був вашим волонтером?
14. Як волонтери, які не готові більше активно допомагати, можуть бути частиною вашої організації?

Складнощі впровадження діяльності:

1. Повномасштабне воєнне вторгнення змінило звичне життя та ускладнило діяльність деяких організацій. Можна говорити про те, що сьогодні організації працюють «в умовах війни». Чи відбулися зміни у вашій роботі?
2. Чи є певні особливості в управлінні волонтерською діяльністю в умовах війни?
3. З якими складнощами ви стикнулися після 24 лютого? Які зараз є складнощі у впровадженні діяльності?

Ризики діяльності в умовах війни:

Є різні форми надання допомоги військовим, наприклад, при доставці допомоги безпосередньо у прифронтову зону, чи зону бойових дій волонтери ризикують власним життям та здоров'ям. З якими ризиками стикаються ваші волонтери? Окрім прямих ризиків для життя і здоров'я волонтерів, які ще ризики в роботі волонтерів ви можете назвати?

Чи існують ризики для діяльності організації в цілому?

Оцінка спроможності організації та шляхи її посилення:

1. Як Ви можете оцінити власну організаційну спроможність?
2. Які можуть бути шляхи її посилення?

Анкета

оцінки організаційної спроможності

Оцініть потребу вашої організації у вдосконаленні окремих елементів організаційної спроможності, де 1 - найменша потреба, 4 - найбільша:

1. Організаційний розвиток	1	2	3	4
Конкретизація організаційного бачення та місії організації				
Допомога в розробці етичних стандартів				
Допомога в розробці внутрішньої політики організації				

2. Допомога в формуванні стратегічного плану організації	1	2	3	4
Аналіз стратегічного плану та надання рекомендацій				
- Фасилітація стратегічного планування				

3. Допомога в розробці організаційної структури	1	2	3	4
- Розробка органограми				
- Визначення функцій Правління				

- Надання рекомендацій щодо оптимізації процесів управління в організації				
- Сприяння у налагодженні внутрішньої комунікації в організації				

4. Адвокаційна спроможність	1	2	3	4
- Додаткове навчання щодо законодавства, яке регламентує надання соціальних послуг громадськими організаціями				
- Рекомендації щодо налагодження співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування				
- Допомога у розробці адвокаційної стратегії, спрямованої на забезпечення залучення ресурсів для надання соціальних послуг				

5. Комунікаційна спроможність	1	2	3	4
- Допомога у розробці комунікаційної стратегії організації				
- Рекомендації щодо формування іміджу організації				
- Допомога в брендуванні організації				

- Рекомендації щодо налагодження співпраці зі ЗМІ				
- Допомога в організації комунікаційних заходів (прес-конференції, інформаційні кампанії в ЗМІ, інше)				

6. Підтримання мотивації та розвиток персоналу	1	2	3	4
Допомога в розробці системи мотивації працівників				
Допомога у впровадженні інструментів професійного розвитку та підтримки працівників (супер- та інтервізії, консультації, навчання відповідно до потреб працівників, заходи з профілактики вигорання)				

7. Інші рекомендації та допомога	1	2	3	4
Рекомендації та практичні інструменти вдосконалення системи фінансового контролю				
Рекомендації щодо визначення функцій постійного персоналу організації				
Допомога в розробці посадових інструкцій персоналу				
Рекомендації щодо розширення матеріально-технічної бази організації				

Рекомендації щодо розробки та затвердження цільових програм на місцевому рівні				
Рекомендації щодо вдосконалення системи моніторингу та оцінки надання соціальних послуг організацією				

Тези доповіді на
КРУГЛОМУ СТОЛІ ЗА МІЖНАРОДНОЇ УЧАСТІ «АКТУАЛЬНІ
ВИКЛИКИ В СУЧАСНІЙ СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНІЙ ПРАКТИЦІ»
(Київ, 17 листопада 2022)

на тему

ВОЛОНТЕРСТВО У НАПРЯМІ ДОПОМОГИ
ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯМ В УМОВАХ ВІЙНИ

24 лютого Росія оголосила про початок так званої «спецоперації» на території України, цим самим розпочавши повномасштабну війну. Ця новина шокувала увесь світ. Українці в свою чергу акумулювали всі зусилля і під вибухи, ракетні обстріли та постійні тривоги, наражаючи себе на небезпеку, направили всі сили на допомогу армії. Волонтерський рух зазнав такого розповсюдження, якого не знав раніше.

Волонтерський рух допомоги українським військовим – всеукраїнський волонтерський рух із забезпечення ресурсами українських військових (Збройних сил, Національної гвардії тощо), які з 2014 року стримують російську збройну агресію [1]. Виник стихійно з початком військового конфлікту в різних регіонах України, тоді найбільш ефективний внесок до посилення обороноздатності держави зробив саме волонтерський рух, адже, забезпечення державою силових підрозділів здійснювалося повільно, не вистачало елементарних систем захисту, обмундирування та продовольства. За лічені місяці волонтерські ініціативи перетворилися на потужні організації, діяльність яких була спрямована на забезпечення майже всього спектру потреб. Основними напрямками такої волонтерської діяльності стали: збір і доставка в зону бойових дій для забезпечення воїнів різноманітних ресурсів (харчі, ліки, одяг, амуніція, автотранспорт, військові прилади); ремонт та вдосконалення техніки тощо; медична допомога постраждалим від бойових дій, оснащення госпіталів та

лікарень; пошук зниклих безвісти та робота з визволення полонених; різноманітна допомога сім'ям учасників бойових дій.

Від початку повномасштабної війни, волонтерство у напрямі допомоги військовослужбовцям набуло ще більшого поширення. Сьогодні майже кожен громадянин дотичний до волонтерства, а старі організації значно масштабувалися, змогли перелаштувати свою діяльність під нові реалії та ефективно допомагають військовослужбовцям на всіх фронтах.

Задля ефективного надання допомоги, волонтерські організації мають працювати, як єдиний механізм, а для цього необхідна правильна організація діяльності команди. Управління волонтерством також відоме як залучення волонтерів, координація волонтерів, адміністрування волонтерів і означає «систематичний і логічний процес роботи з волонтерами та через них для досягнення цілей організації» [2]. Можна сказати, що менеджмент волонтерських організацій – це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей волонтерської організації. Менеджмент включає в себе вміння керувати, планувати, контролювати, організувати, мотивувати і згуртувати команду. Як показують результати досліджень [3], найбільш ефективними були волонтерські організації, які мали міцну згуртовану команду та хорошого керівника. Часом ці організації ставали настільки згуртованими та закритими, що доєднатися до їх команди було неможливо.

В умовах повномасштабної війни управління волонтерськими організаціями ускладнюють певні виклики. Серед них можна виділити: потребу в перебудові роботи організації зі звичних процесів, що були відлагоджені роками; потребу в організації безпечного місця; швидке збільшення команди; створення додаткових гарантій для волонтерів; додаткова підтримка та профілактика емоційного вигорання.

Робота волонтерських організацій у напрямі допомоги військовим має певні особливості, які залежать від широкого спектру послуг та потреб, а також специфіки отримувачів послуг. В умовах війни потреби збільшуються, як і зростають ризики для самих волонтерів. Їх робота стає все більш небезпечною для життя, збільшується психологічне навантаження та стрес, велика кількість запитів може призвести до розпорошення та зниження ефективності. Тому, дуже важливим є правильна організація діяльності, яка може посилити спроможність волонтерів. Це, своєю чергою, вимагає глибшого дослідження особливостей менеджменту волонтерської діяльності у напрямі допомоги військовослужбовцям в умовах війни та розробки на основі зібраних даних системи відповідних заходів. Така програма посилення спроможності дозволить волонтерським організаціям, які зараз підтримують український фронт, провадити свою діяльність більш ефективно, знижуючи ризики діяльності, зберігаючи і примножуючи добровольчі ресурси.

Список використаних джерел:

1. Данилюк М. (2014). Три історії про те, як українці озброюють українську армію / Українська правда (11.07.2014). URL: <http://life.pravda.com.ua/society/2014/07/11/174797/>
2. McCurley, S, Lynch, R. and Jackson, R. (2012). The Complete Volunteer Management. Handbook. 3rd Edition.
3. Willis, Ian C. (2004). The women's voluntary services, a study of war and volunteering in Camden, 1939-1945. PhD thesis, School of History and Politics, University of Wollongong, 2004. URL: <http://ro.uow.edu.au/theses/168>

Тези доповіді на

ХІІІ Науковій конференції з міжнародною участю «Соціологія – соціальна робота та соціальне забезпечення – регулювання соціальних проблем»

(Львів. 18 травня 2023)

Anastasiia Diulherova, Olha Baidarova
Taras Shevchenko National University of Kyiv

**FEATURES OF THE VOLUNTEER ORGANIZATIONS
MANAGEMENT IN THE DIRECTION OF ASSISTING THE
MILITARY IN CONDITIONS OF WAR
ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВОЛОНТЕРСЬКИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ У НАПРЯМІ ДОПОМОГИ ВІЙСЬКОВИМ В
УМОВАХ ВІЙНИ**

Background: The volunteer movement in Ukraine, which has always intensified in times of greatest threat, has since February 24, 2022, accumulated the efforts of volunteers, directing all their efforts to help the army. This has led to an increase in the number of volunteer organizations helping the military. The social demand and the needs they respond to set high expectations for volunteers. In such circumstances, volunteer organizations must pay special attention to the organization of volunteer activities. The question arises: how do volunteer organizations working to help the military cope with the risks and challenges that have arisen in connection with a full-scale war? The lack of qualitative knowledge about how they organize activities, engage volunteers, and keep them motivated, what are the peculiarities of communication and evaluation of their work, etc. determines the applied significance of the study, the results of which are reflected in the abstracts.

Objective: To find out the peculiarities of management of volunteer organizations in the field of assistance to the military in war and to identify ways to strengthen their organizational capacity.

Methods: The research was qualitative in nature. The theoretical method of the study was to analyze documents on the topic of volunteer management. The main method of empirical research was a structured interview with representatives of volunteer organizations working to help the military, aimed at studying: the content of volunteers' work, the risks of

working in war, the difficulties of conducting activities, the peculiarities of volunteer management, assessment of the organization's capacity and ways to strengthen it. To process the results, we analyzed and compared the content of the respondents' answers.

Results: Volunteer organizations working to help the military are different from others and have their own special internal organization. During the war, they faced a number of challenges, the answer to which is determined by the specifics of volunteer management of different types of organizations. The article reveals differences in the work of old (those that functioned before the full-scale invasion) and newly created volunteer organizations. The key factors that weaken the capacity of a volunteer organization include internal (misconceptions about management, in particular, about engaging volunteers in work, organizing their activities and motivation, ignoring the risks of burnout, insufficient communication with former volunteers, etc.) and external (decline in active involvement of volunteers, people's distrust of the organization and the organization – of the state authorities, legal insecurity of volunteers, funding risks, chronic stress).

Conclusion: Since the outbreak of full-scale war, the activities of organizations that help the military have changed dramatically, and these changes can be recorded in a certain sequence: 1) a new stage of development; 2) a decline in activity (a decrease in the number of contributions and people); 3) transformation of approaches to volunteer management, including resource mobilization. Volunteer organizations, regardless of their type, need to strengthen their capacity in such areas as developing internal policies, facilitating strategic planning, developing an organizational structure, and maintaining staff motivation and development. Older and younger organizations have different needs for strengthening their advocacy and communication capacities. One of the ways to strengthen the organizational capacity of volunteer organizations can be training aimed at overcoming false stereotypes about volunteer management.

Keywords: volunteer activity, volunteer management, war, volunteering to help the military.

З початком неоголошеної війни у 2014 році волонтерські ініціативи за короткий час перетворилися на потужні організації, діяльність яких була спрямована на забезпечення майже всього спектру потреб, як силових структур, так і громадян, які постраждали від військових дій. Важливу роль у цьому процесі відіграли два

фактори: піднесення патріотизму у суспільстві, що призвело до появи небаченої раніше кількості волонтерів і благодійників, та менеджерські якості керівників волонтерських організацій (Горелов та Корнієвський, 2015). В свою чергу, повномасштабна війна змінила життя кожної людини та актуалізувала нові виклики перед волонтерською спільнотою, внесла свої корективи у реалізацію волонтерської діяльності. Правильна організація роботи волонтерів здатна мінімізувати негативні фактори діяльності. Системний підхід до волонтерства та ефективна реалізація волонтерської програми потребує координатора – людини, яка відповідає за планування волонтерської програми, залучення, навчання, належний супровід та оцінку діяльності волонтерів у межах програми (Лях та ін., 2020).

Саме поняття «волонтерського менеджменту» не є поширеним в українськомовних джерелах. Натомість за кордоном цей термін є досить широко вживаним (McCurley, Lynch and Jackson, 2012; Brudney and Meijjs, 2014). Спираючись на визначення поняття «менеджмент», а також результати аналізу закордонних джерел щодо волонтерського менеджменту, ми пропонуємо так розуміти останній: це систематичний і логічний процес організації волонтерської роботи з метою створення комфортних і безпечних умови праці та підвищення ефективності наданих послуг, що включає залучення, навчання, координацію, утримання, мотивацію та контроль волонтерів і планування їхньої діяльності.

Волонтерські організації, які допомагають військовим, дійсно відрізняються від інших. По-перше, вони мають працювати втричі швидше, адже з потребами фронту не можна зволікати. По-друге, частіше стикаються з ризиками. По-третє, волонтери більш вмотивовані, оскільки постійно відчувають важливість свого внеску. В умовах війни роль волонтерського менеджменту важко переоцінити, та все ж ми спробували з'ясувати, в яких обставинах функціонували волонтерські організації, яким чином на них відобразились події в країні та як це вплинуло на роботу волонтерів.

У період повномасштабного воєнного вторгнення організації зіткнулися з рядом викликів: перелаштування роботи зі звичного режиму; робота в режимі нон-стоп; втома та вигорання; відсутність основної роботи у волонтерів; збільшення потреб, проте зменшення донатів; незахищеність в юридичному плані.

Найперші зміни, які відбулися із повномасштабною війною, стосуються самої діяльності організацій. Організації, які функціонували до 24 лютого, переформатували свою основну

діяльність; проекти, якими вони займалися раніше, або були відозмінені, або відкладені на невизначений термін, деякі проекти втратили свою актуальність, а реалізація деяких стала неможливою за нових обставин. На перше місце стали потреби фронту та армії. Старі організації, які і раніше працювали в даному напрямку, в перші дні війни намагалися закрити якомога більше потреб військових, забезпечити їх всім необхідним, тому за перші дні роздали усі запаси, які були на складах. Спільноти, які раніше не працювали з військовими, ще за декілька днів до початку війни оперативно зібрали команду та запланували свої дії у разі початку вторгнення, тому в перші дні війни вони змогли включитися в активну роботу. протягом перших місяців повномасштабної війни виникло багато нових організацій та фондів, які за короткий проміжок часу змогли зібрати команду та почати надавати послуги.

Наступною особливістю початку війни можна виділити оперативну реакцію населення. З перших днів вторгнення до волонтерства активно почали долучатися люди. Старі організації розширилися в 2-3 рази. Кількість фінансових надходжень також різко зростає. Це допомогло волонтерським організаціям швидко закривати потреби військових. В цей початковий період старі організації діяли посилено, але досить хаотично, з метою якомога більше передати допомоги та якомога більше зробити. Відсутність впевненості в завтрашньому дні та адреналін, який виділявся в перші дні постійно, стимулював до більш активної роботи. Перший місяць війни характеризується також відсутністю звітності та певними складнощами, пов'язаними з тим, що діяльність державних та інших установ в Києві була практично паралізована у зв'язку із близькістю фронту.

Після звільнення Київської області діяльність державних структур, банків, підприємств та виробництв поступово почала відновлюватися, багато людей почало повертатися додому. Це був період активного виникнення нових фондів та організацій, які відрізнялись від тих, що існували раніше (навіть зі змінами під впливом війни). До них швидко почали долучатися волонтери, цим самим розвиваючи організацію, а керівники, у свою чергу, поступово налагоджували внутрішню організацію. Тому молоді благодійні, волонтерські організації, переважно, мають чітко структуровану операційну діяльність, а старі організації продовжували працювати у високому темпі без перегляду структури й операційних планів, відтак їхня внутрішня організація відрізняється.

Емпіричне дослідження підтверджує висновок з теоретичного про те, що з початком повномасштабної війни волонтерські ініціативи за короткий час трансформувалися в потужні організації, пройшовши за останній рік шлях від потужного поштовху до нового етапу розвитку до спаду активності (зменшення кількості внесків та людей) і, нарешті, до усвідомлення потреби в перегляді підходів до залучення ресурсів та волонтерського менеджменту в цілому. Молоді, новостворені волонтерські організації та старі організації, ті, що функціонували до початку повномасштабного вторгнення, відрізняються у підходах до управління волонтерськими ресурсами. Так, на основі аналізу результатів інтерв'ю, ми виділили ряд хибних думок керівників старих організацій, які приділяють мало уваги організаційній структурі, а саме:

- найкращою мотивацією для волонтерів може бути можливість виплачувати їм заробітну плату;
- вмотивованим людям, які хочуть працювати, не потрібна додаткова підтримка мотивації;
- волонтерські організації мають горизонтальну структуру, панує гарно налагоджена самоорганізація, тому окремої людини, яка буде займатися менеджментом, не потрібно;
- нові волонтери, які приходять, або підходять організації, або – ні, окремо навчати чи включати їх не потрібно, це марна трата часу;
- законодавство у сфері волонтерства лише формується, тому договір ще нічого не вартий і підписувати його немає сенсу.

Можна зробити висновок, що є відмінність між організаціями, які мають структуровану внутрішню організацію, займаються волонтерським менеджментом, та тими, які не приділяють цьому великої уваги. По-перше, організації, які ціленаправлено займаються пошуком та залученням волонтерів, мають менше проблем з нестачею працівників чи залученням нових. По-друге, організації, які займаються включенням, навчанням, додатковою мотивацією та профілактикою вигорання, мають меншу плинність кадрів. По-третє, організації, які підтримують спілкування з колишніми волонтерами, можуть розраховувати на їхню допомогу разі потреби та мають змогу розширитися до 200-300 людей. Наступне, організації, які мають найманих спеціалістів в деяких сферах, виявляють менше необхідності у профільних навчаннях чи посиленні окремих складових організаційного розвитку та мають менше проблем і

питань в секторах, які можуть покрити спеціалісти (юристи, бухгалтери, діловоди, фінансисти чи економісти).

Проте і у молодих організацій є помилки, найпомітніша – залучення великої кількості коштів на організаційну структуру та намагання фінансово «віддячити» волонтерам. В таких випадках організація перестає бути волонтерською, адже більша частина команди отримує фінансову винагороду за роботу. Але в умовах війни фінансове питання постає дуже гостро. З одного боку, волонтери залишаються без роботи, приділяють весь час волонтерству і при цьому мають деє брати кошти на існування. З іншого боку, кошти стає дедалі важче залучати і організації залишаються з мінімальним фінансуванням. Для подальшого функціонування волонтерських організацій без згасання їхньої активності необхідні цілеспрямовані дії для підтримання їхньої ресурсності, в тому числі – забезпечення балансу «внесок – підтримка». В практичній площині потрібно шукати рішення, в тому числі за участі держави, яка могла підтримувати волонтерський рух не лише декларативно, але й навчати волонтерів, забезпечувати компенсаційні виплати, посилити їх соціальний захист.

Підводячи підсумки, можемо стверджувати, що воєнні події підштовхнули волонтерські організації у розвитку в перші місяці повномасштабного вторгнення і обумовили відмінності, що склалися в управлінні старих та новостворених організацій. Перші характеризувалися меншим ступенем структурованості діяльності, великими обсягами робіт, викликаними необхідністю реагувати на потреби військових у надзвичайно стресових умовах. Натомість нові організації, які з'являлися за кілька місяців після початку повномасштабного вторгнення вже в інших реаліях, у відповідь на потреби військових, що зросли, будують свою роботу на основі проектного підходу та з урахуванням досвіду старших організацій. Ці організації характеризуються доброю структурованістю, залученістю значної кількості молоді, яка має новий погляд на діяльність та багато свіжих ідей з досягнення цілей. Потреба у підвищеній увазі до управління волонтерськими ресурсами, їх залучення і підтримання мотивації, попередження вигорання, є актуальною вимогою для організацій будь-якого типу, однак новостворені організації якраз більшою мірою визначають та враховують цю потребу. Попри відмінності в управлінні, більшість досліджених організацій високо оцінюють власну організаційну спроможність. Їм вдається бути гнучкими, швидко реагувати на виклики та перелаштовувати процеси,

закривати більшість потреб та виконувати поставлені завдання, при цьому мати міцну команду і постійних донорів. Але і ті організації, які мають гарно побудовану внутрішню структуру, і ті, в яких вона майже відсутня, говорять, що працювати над посиленням спроможності потрібно, а для цього необхідні: покращення навичок, постійне навчання, перейняття досвіду інших організацій, підсилення мотивації та додаткове фінансове забезпечення.

Список використаних джерел

Горелов, Д. та Корнієвський, О. (2015). Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики: аналіт. доп. Київ: НІСД.

Лях Т. та ін. (2020). Менеджмент волонтерських програм: посібник для підготовки менеджерів волонтерських програм.

McCurley, S., Lynch, R. & Jackson, R. (2012). *The Complete Volunteer Management Handbook*. 3rd edition. Directory of Social Change.

Brudney, J. L. & Meijs, L.C.P.M. (2014). Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38:3, 297-309. DOI: 10.1080/23303131.2014.899281

References

Gorelov, D. & Kornievsky, O. (2015). Volunteer movement: world experience and Ukrainian civic practices: analytical report. Kyiv: NISS.

Liakh, T., et al. (2020). Volunteer program management: a manual for training volunteer program managers.

McCurley, S., Lynch, R. & Jackson, R. (2012). *The Complete Volunteer Management Handbook*. 3rd edition. Directory of Social Change.

Brudney, J. L. & Meijs, L.C.P.M. (2014). Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38:3, 297-309. DOI: 10.1080/23303131.2014.899281

Contact information:

Anastasiia Diulherova – Student, Department of Social Rehabilitation and Social Pedagogy, anastasiadyulgerowa@gmail.com

Olha Baidarova – Ph.D. in Psychology, Associate Professor, Department of Social Rehabilitation and Social Pedagogy, baidarovao@knu.ua