

Лагута Я.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»;
директор благодійної організації,
«Благодійний фонд «Люмос Україна»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-27>

УПРАВЛІННЯ БЛАГОДІЙНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ОСВІТИ

Сучасний розвиток економіки України характеризується суттєвим зростанням ролі благодійних організацій як важливого елементу громадянського суспільства та соціально-економічної системи. В умовах воєнних дій, економічної нестабільності та трансформаційних процесів благодійний сектор виконує функції підтримки населення, розвитку громад та забезпечення гуманітарної допомоги. За результатами сучасних досліджень, рівень залученості населення України до благодійної діяльності є надзвичайно високим, близько 86% громадян долучені до благодійності, а частка донаторів зросла до 73% [1]. Це свідчить про формування потужного благодійного сектору та зростання його значення в економіці.

За оцінками аналітичних джерел, станом на початок 2026 року кількість благодійних організацій в Україні перевищує 30 тисяч, демонструючи стійку тенденцію до зростання порівняно з попередніми роками [2]. Благодійні організації характеризуються як неприбуткові структури, що залучають ресурси у формі пожертв, грантів і гуманітарної допомоги для реалізації соціальних програм [3]. Управління благодійними організаціями має специфічні особливості: по-перше, це орієнтація на соціальний результат, а не прибуток; по-друге, залежність від зовнішніх джерел фінансування; по-третє, необхідність забезпечення прозорості та підзвітності; по-четверте, висока роль довіри суспільства та репутації організації.

Ефективність діяльності благодійних організацій значною мірою залежить від якості управління ресурсами, здатності до

швидкої адаптації та впровадження інноваційних підходів. Важливим інструментом є проектний підхід, оскільки більшість благодійних ініціатив реалізується у формі програм і проектів, що потребують чіткого планування, моніторингу та оцінки результатів. Крім того, сучасні благодійні організації активно інтегрують цифрові технології, розвивають партнерства з бізнесом та міжнародними інституціями, що сприяє підвищенню ефективності їх діяльності. Зокрема, нові моделі фандрейзингу та цифрових платформ значно розширюють можливості залучення ресурсів.

У цьому контексті особливої актуальності набуває підготовка фахівців у сфері менеджменту, здатних ефективно управляти благодійними організаціями. Дослідження показують, що ефективність діяльності благодійних і громадських організацій значною мірою залежить від рівня професійної підготовки управлінського персоналу, зокрема у сферах стратегічного планування, проектного менеджменту та фандрейзингу. Так, у навчально-методичних матеріалах з менеджменту неприбуткових організацій підкреслюється, що результативність діяльності НДО безпосередньо пов'язана з компетентністю керівників у плануванні, управлінні ресурсами та реалізації проектів [4]. Сучасні аналітичні дослідження в Україні також свідчать про зростаючу потребу у системному навчанні управлінців громадського сектору. Зокрема, здійснюється картування освітніх програм і тренінгів для неурядових організацій (НУО), що підтверджує формування окремого напрямку професійної підготовки управлінських кадрів для неприбуткового сектору. Громадські та благодійні організації як національного, так і місцевого рівня декларують високу зацікавленість у навчаннях з посилення організаційної спроможності. Основну цінність таких програм вони вбачають у можливості здобути нові знання та навички (65%). Водночас, важливими мотивами участі залишаються: перспективи налагодження професійних контактів (49%) та отримання зовнішнього погляду на діяльність власної організації (32%) [5].

Мотиви участі у навчаннях відрізняються у різних категоріях працівників таких організацій. Чим менш управлінськими є ролі

респондентів, тим більше вони цінують можливість розвивати знання та навички. Також, для фахівців операційного рівня більш актуальні такі мотиви, як: можливість вирватись з рутини та «зарядитись» натхненням, тоді як управлінцям - важливіше побачити організацію зі сторони. Важливо відзначити, що частина організацій, здебільшого досвідчених та великих, проводить навчання власними силами, наприклад, у форматі онбордингу, внутрішніх міні-сесій, або передачі знань після зовнішніх курсів. Перевагами такого підходу є: контекстуальність, коли зміст відповідає стратегії, процесам й рівню команди та ефективне використання наявної експертизи команди.

В цілому, варто зазначити, що ринок навчань з організаційного розвитку для НУО є донорозалежним, оскільки більшість освітніх можливостей надається саме в межах донорських програм. Частка бізнес-шкіл (18%) та державних програм (16%) залишається відносно незначною, що свідчить про їх нішевий характер. За оцінками якості найвищу якість демонструють бізнес-школи (80% позитивних оцінок) завдяки практичній орієнтації, сильному викладацькому складу та можливостям нетворкінгу; донорські програми загалом задовольняють базові потреби, приблизно 70–74% позитивних оцінок, але мають проблеми з релевантністю та повторюваністю змісту; відкриті навчання поступаються за корисністю через недостатню адаптацію до потреб різних НУО [5]. Основними проблемами на сьогодні є: недостатня відповідність навчань реальним потребам організацій; дублювання навчальних модулів у різних донорів; обмежений вплив НУО на зміст програм; фінансові бар'єри для доступу до якісних програм бізнес-шкіл.

Щодо ефективності, суттєвої різниці між платними та безкоштовними навчаннями не зафіксовано. Водночас платні програми часто мають вищий результат за рахунок мотивації учасників, які інвестують власні ресурси [5].

Попри загалом позитивну оцінку навчань, існує потреба у підвищенні їх релевантності, уникненні дублювання змісту та забезпеченні більшої участі таких організацій у формуванні

освітніх програм. Водночас результати аналізу свідчать, що ефективність навчання визначається не лише якістю контенту, а й рівнем мотивації учасників, що актуалізує необхідність розвитку відповідальних підходів до навчання та інвестування у професійний розвиток.

Таким чином, удосконалення системи підготовки кадрів для благодійного сектору має базуватися на принципах адаптивності, практичної спрямованості та партнерської взаємодії між донорами, освітніми провайдерами та самими НУО. Це сприятиме підвищенню ефективності функціонування благодійного сектору та його внеску у відновлення і розвиток економіки України.

Література:

1. Дослідження сфери благодійності в Україні 2024 / Zagoriy Foundation. URL: <https://zagoriy.foundation/researches/doslidzhennya-sferi-blagodijnosti-v-ukrayini-2024-u-cifrax-insajtax-ta-visnovkax/> (дата звернення: 14.03.2026).
2. Кількість громадських організацій в Україні за час повномасштабної війни перевищила сто тисяч : дослідження. URL: <https://www.ukr.net/news/details/society/114240274.html> (дата звернення: 14.03.2026).
3. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Азарова Т. В., Абрамов Л. К. Менеджмент неприбуткової організації. Частина 2. Кіровоград : ЦПТІ, ІСКМ. 2003. 140 с. URL: <https://iscm.org.ua/wp-content/uploads/2010/08/Menedzhment-neprybutkovoyi-organizatsiyi.-CHastyna-2-2003.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
5. Навчальні програми для НУО в Україні: оцінка та ефективність. URL: <https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/research/navchalni-programy-dlia-nuo-v-ukraini-otsinka-ta-efektyvnist> (дата звернення: 16.03.2026).