

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА

Факультет психології, соціальної роботи та спеціальної освіти
Кафедра соціальної педагогіки та соціальної роботи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Особливості менеджменту волонтерських груп в умовах воєнного стану»

Студента IV курсу
групи СРб-1-22-4.0д
ОПП Соціальна робота
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 231 «Соціальна робота»
Носенка Михайла Максимовича

Науковий керівник:
Савельчук Ірина Борисівна,
доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри соціальної
педагогіки та соціальної роботи

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Носенко М. М. «ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ГРУП В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Бакалаврська робота за спеціальністю 231 «Соціальна робота» за освітньою програмою «Соціальна робота» Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, Київ, 2026.

Актуальність дослідження зумовлена провідною роллю волонтерських груп у забезпеченні гуманітарної допомоги, підтримці Збройних Сил України та цивільного населення в умовах повномасштабної війни. Незважаючи на значний внесок волонтерського руху в суспільну стійкість, питання ефективного менеджменту волонтерських груп залишається недостатньо вивченим.

У роботі проаналізовано теоретичні засади та історичний розвиток менеджменту волонтерських груп, визначено особливості їх управління в умовах військового стану, досліджено психосоціальні аспекти діяльності. Розглянуто сучасні стратегії, моделі та методи оцінки ефективності управління, особливості мотивації та психологічної підтримки волонтерів. На основі аналізу практичної діяльності українських волонтерських ініціатив та проведеного емпіричного дослідження (опитування волонтерів) оцінено ефективність існуючих підходів до менеджменту та розроблено рекомендації щодо його вдосконалення.

У результаті дослідження обґрунтовано необхідність поєднання гнучких (адаптивних) моделей управління, цифровізації координаційних процесів, системної психологічної підтримки та вдосконалення нормативно-правового забезпечення волонтерської діяльності. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності, стійкості та професійності роботи волонтерських груп в умовах війни.

Ключові слова: менеджмент волонтерських груп, волонтерська діяльність, військовий стан, кризове управління, психологічна підтримка волонтерів, мотивація волонтерів, соціальна стійкість, адаптивне управління.

Nosenko M. M. «FEATURES OF MANAGEMENT OF VOLUNTEER GROUPS UNDER MARTIAL LAW». – Qualifying scientific paper on the rights of a manuscript.

Bachelor's thesis in specialty 231 «Social Work» under the educational program «Social Work», Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, 2026.

The relevance of the study is determined by the leading role of volunteer groups in providing humanitarian aid, supporting the Armed Forces of Ukraine and the civilian population under the conditions of full-scale war. Despite the significant contribution of the volunteer movement to societal resilience, the issue of effective management of volunteer groups remains insufficiently studied.

The thesis analyzes the theoretical foundations and historical development of volunteer group management, identifies the peculiarities of their management under martial law, and examines the psychosocial aspects of their activities. Modern strategies, models, and methods for evaluating management effectiveness, as well as the features of volunteer motivation and psychological support, are studied. Based on the analysis of practical activities of Ukrainian volunteer initiatives and the conducted empirical research (survey of volunteers), the effectiveness of existing management approaches was assessed and recommendations for its improvement were developed.

As a result of the research, the necessity of combining flexible (adaptive) management models, digitalization of coordination processes, systematic psychological support, and improvement of the legal framework for volunteer activities was substantiated. The proposed recommendations are aimed at increasing the efficiency, sustainability, and professionalism of volunteer groups in wartime conditions.

Keywords: management of volunteer groups, volunteer activity, martial law, crisis management, psychological support for volunteers, volunteer motivation, humanitarian logistics, social resilience, adaptive management.

Ключові слова: менеджмент волонтерських груп, волонтерська діяльність, військовий стан, кризове управління, психологічна підтримка волонтерів, мотивація волонтерів, соціальна стійкість, адаптивне управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ГРУП В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	9
1.1 Менеджмент волонтерських груп: теоретичні засади та історичний контекст	9
1.2 Особливості управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану	15
1.3 Психосоціальні аспекти управління волонтерськими групами в умовах війни	20
Висновки до першого розділу	28
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ВОЛОНТЕРСЬКИМИ ГРУПАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	30
2.1. Стратегії та моделі управління волонтерськими групами в кризових ситуаціях.....	30
2.2. Методи оцінки ефективності роботи волонтерських груп.....	34
2.3. Особливості мотивації та психологічної підтримки волонтерів в умовах воєнного стану.....	39
Висновки до другого розділу	45
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ І ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ВОЛОНТЕРСЬКИМИ ГРУПАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКИХ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ІНІЦІАТИВ.....	48
3.1. Аналіз діяльності українських волонтерських груп в умовах війни	48
3.2. Оцінка ефективності управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану.....	54
3.3. Рекомендації щодо покращення менеджменту волонтерських груп в умовах війни.....	60
Висновки до третього розділу.....	64
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Під час воєнних дій та надзвичайних ситуацій роль діяльності волонтерських груп у суспільстві стає надзвичайно важливою, оскільки вони беруть на себе вирішення великої кількості запитів від населення, які держава в силу обмеженості ресурсів та зарегульованості протоколів не може виконати швидко та в повному обсязі. В умовах кризових та критичних ситуацій, коли державні органи можуть не справлятися із забезпеченням багатьох нагальних потреб населення, волонтерські організації стають основними суб'єктами, які активно включаються в процеси залучення, надання та розподілу гуманітарної допомоги, надання медичних послуг, а також моральної та психологічної підтримки постраждалих від бойових дій, а також бійців ЗСУ та їх родин. Волонтери беруть на себе важливі функції, такі як організація прихистку для біженців, внутрішньо переміщених осіб, евакуація з прифронтових територій, доставка гуманітарних вантажів, надання медикаментів, продуктів харчування та засобів гігієни, що дозволяє зберегти життя багатьох людей у цей складний період та підтримати їх психічний і фізичний стан.

Особливості управління волонтерськими групами в умовах війни пов'язані з необхідністю постійно працювати в ситуації нестачі часу, ресурсів та стабільної інформації, коли обставини можуть змінюватися буквально протягом кількох годин. Координаторам і керівникам волонтерських ініціатив доводиться одночасно вирішувати питання логістики, пошуку транспорту, забезпечення безпеки учасників, організації гуманітарних вантажів та взаємодії з державними структурами, військовими й місцевими громадами. У багатьох випадках рішення приймаються фактично «в польових умовах», без можливості довгого погодження або детального планування, оскільки затримка навіть на короткий час може вплинути на доставку допомоги чи евакуацію людей із небезпечних територій. Крім того, робота волонтерських груп у воєнний період

ускладнюється постійними ризиками – від проблем із транспортом і зв'язком до загроз обстрілів у прифронтових регіонах. Традиційні підходи до управління в таких умовах часто виявляються недостатньо ефективними та потребують адаптації до реалій воєнного часу, де велике значення мають швидкість реагування, гнучкість і здатність оперативно перебудовувати роботу залежно від ситуації.

Організація діяльності волонтерських груп під час війни також потребує високого рівня гнучкості у прийнятті рішень, оскільки ситуація в різних регіонах країни може змінюватися дуже швидко. У практичній роботі волонтерські команди нерідко стикаються з випадками, коли вже погоджені маршрути доставки допомоги доводиться терміново змінювати через бойові дії, проблеми з транспортом або загрози безпеці. У таких умовах керівники волонтерських ініціатив повинні не лише оперативно реагувати на зміни, а й постійно оцінювати можливі ризики для людей, які беруть участь у гуманітарних місіях. Крім того, важливо враховувати, що потреби населення в різних областях можуть суттєво відрізнятися: в одних регіонах найбільш актуальною є евакуація людей, тоді як в інших – доставка медикаментів, генераторів чи будівельних матеріалів для відновлення пошкодженого житла. Ефективне управління волонтерськими групами вимагає постійного аналізу ситуації та здатності швидко коригувати вже сформовані плани відповідно до нових обставин.

Отож, дослідження організації та управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану отримує особливої актуальності через необхідність пошуку ефективних механізмів координації допомоги в кризових ситуаціях. Практика останніх років показала, що волонтерський рух став важливою частиною підтримки суспільства в умовах війни, однак стабільна робота волонтерських ініціатив значною мірою залежить від якості управління, швидкості прийняття рішень та здатності адаптуватися до постійних змін. Одночасно накопичений досвід організації гуманітарної допомоги, евакуації

населення та підтримки військових створює підґрунтя для формування більш ефективних моделей управління волонтерськими групами, які можуть використовуватися і в інших кризових ситуаціях. Тому вивчення особливостей менеджменту волонтерських організацій сьогодні має не лише теоретичне, а й практичне значення для підтримки соціальної стабільності та національної безпеки України.

Мета дослідження – проаналізувати особливості менеджменту волонтерських груп та практик управління ними, розробити рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-управлінських інструментів реалізації волонтерських ініціатив в умовах воєнного стану.

Завданнями дослідження є:

1. Вивчити теоретичні засади менеджменту волонтерських груп в умовах воєнного стану.
2. Охарактеризувати особливості та методи управління волонтерськими групами у кризових умовах.
3. Проаналізувати практичний досвід діяльності українських волонтерських груп в умовах війни.
4. Оцінити ефективність організаційно-управлінських практик волонтерських груп в умовах воєнного стану.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення менеджменту волонтерських груп в умовах війни.

Об'єктом дослідження є діяльність волонтерських груп в Україні в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є особливості менеджменту волонтерських груп, методи та управлінські стратегії, що забезпечують ефективність їх функціонування в кризових умовах.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано теоретичні та емпіричні методи дослідження. До теоретичних методів належать: метод

теоретичного аналізу – для вивчення основних понять, підходів і теорій менеджменту волонтерських груп та формування теоретичних засад дослідження; порівняльний аналіз – для зіставлення моделей управління волонтерськими групами, що застосовуються в Україні та інших країнах у кризових умовах; метод критичного аналізу – для оцінки сильних і слабких сторін існуючих управлінських практик; метод узагальнення – для систематизації теоретичних і практичних аспектів діяльності волонтерських груп. До емпіричних методів належать: опитування – для збору первинної інформації щодо діяльності волонтерських груп в умовах воєнного стану; метод аналізу ефективності – для оцінювання результативності різних стратегій управління волонтерськими групами.

Наукова новизна та практичне значення дослідження. Наукова новизна роботи полягає в розробці комплексного підходу до аналізу та оцінки особливостей менеджменту волонтерських груп в умовах воєнного стану. Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів в волонтерських групах, що можуть бути використані для підвищення ефективності їх діяльності в умовах війни та інших кризових ситуацій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ГРУП В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Менеджмент волонтерських груп: теоретичні засади та історичний контекст

Менеджмент волонтерських груп сьогодні вже давно перестав бути просто напрямом громадської активності. У реаліях повномасштабної війни він фактично став одним із механізмів суспільної стійкості. Причому його значення відчувається як на рівні окремих громад, так і в масштабах усієї держави. Коли звичні системи працюють на межі можливостей, саме волонтерські команди часто беруть на себе те, що потребує негайного вирішення.

Корені волонтерської діяльності сягають глибокої давнини. Ще у стародавніх цивілізаціях допомога людям, які потрапили в складні життєві обставини, сприймалася не як виняток, а як природний обов'язок перед громадою. У Стародавній Греції та Римі вже існували різні форми підтримки бідних, хворих, літніх людей і поранених воїнів. Щоправда, тодішня система ще не мала ознак того волонтерства, яке ми розуміємо сьогодні. Допомога переважно здійснювалася через громадські об'єднання, релігійні культи або заможних містян, які брали на себе витрати на лікування, харчування чи створення притулків для тих, хто цього потребував. У Римській імперії з'явилися інституції, що вже виконували окремі соціальні функції: підтримували людей з інвалідністю та тих, хто залишився без засобів для існування. Саме тоді, хоча ще й без сучасної термінології, почали вимальовуватися перші уявлення про суспільну відповідальність і потребу підтримувати інших [16, с. 60].

У XVI–XVII століттях ситуація поступово змінювалася. На території Західної Європи соціальна підтримка більше концентрувалася навколо церков, монастирів та релігійних братств. Саме вони часто брали на себе функції, які сьогодні асоціюються із соціальними службами. Догляд за хворими, підтримка бездомних, допомога людям без засобів до існування - усе це почало набувати

більш упорядкованого характеру. Відчутну роль відігравали релігійні ордени, насамперед францисканці та домініканці. Вони не обмежувалися духовною діяльністю. Частина монастирів у буквальному сенсі працювала як лікарні, притулки або тимчасові центри допомоги. І тут вже проглядалася інша логіка: допомога переставала бути виключно справою окремих доброчинців. Вона починала працювати як спільний механізм. Волонтери того часу займалися не лише матеріальною підтримкою - вони доглядали поранених, працювали в лікарнях, допомагали людям, які самотійно не могли впоратися з базовими життєвими потребами [19, с. 167].

XIX століття стало періодом, коли волонтерський рух ніби перейшов на новий рівень. У Європі почали виникати організації, які працювали постійно й спеціалізувалися на гуманітарній та медичній допомозі. Особливо помітними ці процеси були у Великій Британії та країнах Західної Європи. Благодійні ініціативи поступово виходили за межі приватних справ і отримували підтримку державних структур. Яскравим прикладом став Червоний Хрест, заснований у 1863 році, який і сьогодні залишається одним із найвідоміших символів міжнародної гуманітарної допомоги. Волонтерство вже не сприймалося виключно як доброчинність. Воно почало формуватися як окремий напрям суспільної діяльності, особливо у сфері допомоги постраждалим під час воєн та епідемій. Багато організацій отримували офіційний статус і поступово вибудовували співпрацю з державними або міжнародними інституціями. Це суттєво розширило їхні можливості [28, с. 174].

У XX столітті, особливо після завершення Другої світової війни, волонтерський рух буквально вийшов на глобальний рівень. Причини були очевидні: масштабні гуманітарні катастрофи, переміщення мільйонів людей, руйнування цілих територій. Світ фактично довелося збирати заново. Саме тоді почали активно розвиватися міжнародні організації, які використовували волонтерську діяльність для миротворчих місій та підтримки постраждалого

населення. Значну роль відігравали ООН та інші гуманітарні структури, які координували роботу волонтерів у різних державах.

Для України окремим переломним моментом стала Революція Гідності 2014 року. Після цих подій волонтерський рух почав розвиватися неймовірно швидко. Тисячі людей долучилися до допомоги військовим та цивільним у зоні бойових дій. Волонтерство перестало бути лише проявом громадської активності. Воно стало частиною механізму підтримки держави. Після початку повномасштабної війни цей процес набув ще більшого масштабу. По суті, волонтерські організації стали одним із фундаментів суспільної стійкості в умовах кризи [18, с. 104].

Теоретичні підходи до менеджменту волонтерських груп охоплюють питання організації діяльності, координації роботи учасників, управління ресурсами, підтримки мотивації волонтерів та забезпечення ефективної комунікації в умовах кризових викликів. У сучасних наукових підходах менеджмент волонтерських груп розглядається як поєднання елементів соціального, кризового та мережевого управління, що забезпечують здатність волонтерських ініціатив оперативно реагувати на суспільні потреби. Особливістю управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану є необхідність швидкого ухвалення рішень в умовах обмеженого часу, дефіциту ресурсів та високого рівня невизначеності. У зв'язку з цим важливого значення набувають адаптивність управлінських рішень, гнучкість організаційної структури та здатність до оперативної координації діяльності між різними суб'єктами волонтерської взаємодії.

Український волонтерський рух має власну специфіку. Його розвиток практично завжди збігався з періодами суспільних потрясінь і масштабних змін. Після Революції Гідності волонтерські ініціативи почали швидко об'єднуватися навколо допомоги військовим, цивільним і внутрішньо переміщеним особам. З початком війни масштаби цієї діяльності вирости в рази. Причому нерідко саме

волонтери закривали потреби, до яких державна система ще не встигала дістатися: амуніція, транспорт, ліки, засоби зв'язку. Крім підтримки армії, вони займалися евакуацією населення та допомогою прифронтовим громадам. Як підкреслює Вареник Д., волонтерство поступово стало формою суспільної солідарності й самоорганізації в умовах зовнішньої агресії [3, с. 303].

Окремий аспект становить правове регулювання. Воно впливає не лише на порядок взаємодії з державними структурами, а й на безпеку учасників та можливість офіційно працювати в гуманітарному секторі. Богомолів М.Б. і Чальцева О.М. звертають увагу, що волонтерський рух в Україні потребує зрозумілих і чітких механізмів правового врегулювання, оскільки саме вони створюють основу для стабільної роботи волонтерських груп [1, с. 104].

Нормативно-правове забезпечення волонтерської діяльності визначає основні механізми функціонування волонтерських та гуманітарних організацій в Україні. Закон України «Про волонтерську діяльність» закріплює правовий статус волонтерів, їхні права, обов'язки та гарантії здійснення волонтерської діяльності. Водночас умови воєнного стану виявили низку проблем у сфері правового регулювання волонтерської діяльності, зокрема під час оформлення гуманітарних вантажів, взаємодії з митними органами та організації логістичних процесів. Практика функціонування волонтерських організацій засвідчує необхідність удосконалення нормативно-правових механізмів відповідно до сучасних викликів і потреб воєнного часу. Як зазначає Горінов П.В., чинне законодавство потребує подальшого вдосконалення з урахуванням специфіки функціонування волонтерської діяльності в умовах воєнного стану [14, с. 54].

Сучасний розвиток волонтерської діяльності тісно пов'язаний із використанням цифрових технологій, які забезпечують оперативність координації, комунікації та управління ресурсами. Цифрові інструменти відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між волонтерами, гуманітарними організаціями та отримувачами допомоги. Як зазначає

Бояринцева К.Є., використання цифрових технологій сприяє швидкому реагуванню на запити, оптимізації логістичних процесів та підтримці постійної комунікації між учасниками волонтерських ініціатив [2, с. 56]. Важливою складовою менеджменту волонтерських груп є організація логістичних та координаційних процесів. В умовах воєнного стану ефективність волонтерської діяльності значною мірою залежить від здатності оперативно організовувати транспортування гуманітарної допомоги, розподіл ресурсів, комунікацію між волонтерами та взаємодію з різними соціальними інституціями. Особливого значення набуває використання цифрових технологій, які забезпечують координацію волонтерських ініціатив, оптимізацію управлінських процесів та оперативний обмін інформацією. Волонтери є важливим рушієм цифровізації соціальної підтримки, а використання цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності координації діяльності та організації допомоги в умовах кризових викликів [24, с. 102–109].

Умови воєнного стану зумовили активне використання мобільних застосунків, онлайн-платформ, електронних баз даних, спільних чатів та електронних таблиць, які забезпечують координацію волонтерської діяльності та мінімізують ризики дублювання роботи. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити оперативний обмін інформацією та сприяти більш результативній організації гуманітарної допомоги.

Психологічний аспект є важливою складовою менеджменту волонтерських груп в умовах воєнного стану. Волонтери постійно працюють у ситуаціях підвищеного емоційного навантаження, пов'язаних з евакуацією населення, наслідками бойових дій, гуманітарними кризами та підтримкою постраждалих осіб. Тривала діяльність у кризових умовах може призводити до емоційного виснаження та професійного вигорання волонтерів. Як зазначають Гевчук Н.С. і Жиляк Н.В., проблема емоційного вигорання є поширеним явищем

серед волонтерів, особливо за відсутності належного відпочинку та психологічної підтримки [11, с. 55]. У зв'язку з цим важливого значення набуває впровадження заходів психологічної підтримки, зокрема консультацій, групових обговорень, програм профілактики стресу та підтримки емоційної стійкості волонтерів.

Важливу роль у забезпеченні ефективності волонтерської діяльності відіграє взаємодія волонтерських організацій з органами місцевого самоврядування. Особливої актуальності така співпраця набуває у громадах, які постраждали внаслідок воєнних дій або прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб. Органи місцевого самоврядування можуть забезпечувати волонтерські ініціативи приміщеннями, транспортом, інформаційною та організаційною підтримкою, тоді як волонтерські групи забезпечують оперативність реагування на потреби населення. Панькова О.В. і Касперович О.Ю. наголошують, що ефективна взаємодія між волонтерськими організаціями та місцевою владою має ґрунтуватися на партнерстві, координації дій та спільній відповідальності за подолання наслідків кризових ситуацій [30, с. 277].

Отже, менеджмент волонтерських груп в умовах воєнного стану є складною багатокомпонентною системою, що поєднує організаційні, правові, психологічні, комунікаційні та логістичні механізми управління. Ефективність волонтерської діяльності значною мірою залежить від здатності волонтерських організацій адаптуватися до кризових умов, оперативно реагувати на суспільні потреби, забезпечувати координацію діяльності та підтримувати взаємодію між різними суб'єктами волонтерської допомоги. Важливого значення в сучасних умовах набувають цифрові технології, психологічна підтримка волонтерів, міжсекторальна співпраця та гнучкість управлінських рішень, які забезпечують стійкість і результативність волонтерських ініціатив в умовах воєнного стану.

1.2 Особливості управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану

Управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану характеризується необхідністю оперативного реагування на динамічні зміни безпекової ситуації, що потребує гнучкості управлінських рішень, адаптивності організаційних механізмів та ефективної координації діяльності волонтерів. Особливістю менеджменту волонтерських груп у кризових умовах є необхідність швидкого прийняття рішень в умовах обмеженого часу, нестабільності та високого рівня невизначеності.

Як зазначають Богомолів М.Б. і Чальцева О.М., ефективне управління волонтерськими групами передбачає наявність системи організації діяльності, здатної забезпечувати не лише координацію роботи волонтерів, а й своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін умов воєнного стану (табл. 1.1). Дослідники підкреслюють, що нормативне регулювання інституту волонтерства має враховувати специфіку воєнного часу, оскільки це сприяє забезпеченню стабільності, прозорості та ефективності діяльності волонтерських груп [1, с. 104].

Таблиця 1.1

Особливості управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану

<i>Особливість</i>	<i>Опис</i>	<i>Джерела</i>
Гнучкість та адаптивність	Менеджмент волонтерських груп повинен швидко реагувати на зміни ситуації на фронті, коригуючи плани в залежності від обставин. Гнучкість у прийнятті рішень дозволяє оперативно змінювати стратегії.	[39]
Цифровізація управління	Використання цифрових платформ для координації діяльності волонтерів, що дозволяє знижувати час на прийняття рішень і оптимізувати ресурси. Платформи також допомагають збирати та аналізувати інформацію для прийняття рішень.	[2, с. 56]
Правове регулювання	Законодавче забезпечення волонтерської діяльності в умовах воєнного стану, що включає уточнення правового статусу волонтерів та їхніх обов'язків. Забезпечення правового захисту волонтерів.	[14, с. 54]

Психологічна підтримка волонтерів	Волонтери піддаються значному емоційному навантаженню, тому для ефективної роботи потрібно забезпечити психологічну допомогу, тренінги та підтримку для попередження вигорання.	[11, с. 55]
Співпраця з державними органами	Тісна взаємодія з органами місцевого самоврядування для забезпечення ресурсами та адміністративною підтримкою волонтерів у кризових умовах.	[30, с. 277]
Міжнародна підтримка та співпраця	Співпраця з міжнародними організаціями для залучення додаткових ресурсів і підтримки, зокрема в постраждалих регіонах.	[44; 45]
Оцінка ефективності	Регулярна оцінка діяльності волонтерських груп для виявлення слабких місць і коригування стратегії. Оцінка має базуватися на чітких показниках і даних.	[34, с. 9]
Мобілізація ресурсів	Підготовка до постійних змін у забезпеченні ресурсами, зокрема швидка мобілізація фінансових, матеріальних і людських ресурсів.	[18, с. 104]
Інноваційні підходи та технології	Впровадження новітніх технологій, таких як дрони для доставки допомоги, мобільні додатки для координації, що дозволяють значно підвищити ефективність та безпеку волонтерської діяльності.	[48, с. 112]

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити основні особливості управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану, серед яких важливе місце займають гнучкість та адаптивність управлінських рішень, цифровізація координаційних процесів, нормативно-правове забезпечення діяльності волонтерів, психологічна підтримка учасників волонтерських ініціатив, міжсекторальна взаємодія та мобілізація ресурсів. Ефективність волонтерської діяльності в кризових умовах значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на зміни безпекової ситуації, забезпечувати координацію між різними суб'єктами волонтерської взаємодії та використовувати сучасні цифрові й інноваційні технології для оптимізації управлінських процесів.

Особливого значення в умовах воєнного стану набувають питання правового регулювання волонтерської діяльності, розвитку співпраці з органами місцевого самоврядування та міжнародними організаціями, а також забезпечення психологічної стійкості волонтерів. Також важливим є необхідність

систематичного оцінювання ефективності волонтерських ініціатив і впровадження адаптивних механізмів управління, що сприяють підвищенню результативності діяльності волонтерських груп в умовах воєнного стану.

Гнучкість та адаптивність є одними з ключових характеристик управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану. Динамічність безпекової ситуації, постійна зміна потреб населення та обмеженість ресурсів зумовлюють необхідність оперативного коригування управлінських рішень і швидкого реагування на кризові виклики. У таких умовах ефективність волонтерської діяльності значною мірою залежить від здатності волонтерських груп адаптувати організаційні механізми до змін зовнішнього середовища, забезпечувати мобільність ресурсів та підтримувати безперервну координацію діяльності. Як зазначає Руденко В., волонтерство в умовах воєнного стану виступає важливим механізмом забезпечення соціальної стійкості та суспільної самоорганізації в умовах кризових викликів [39].

Однією з ключових особливостей управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану є використання цифрових платформ для координації діяльності та забезпечення оперативної комунікації між учасниками волонтерських ініціатив. В умовах кризових викликів цифрові технології сприяють швидкому обміну інформацією, координації дій волонтерів, органів влади та гуманітарних організацій, а також оптимізації управлінських процесів. Бояринцева К.Є. підкреслює, що цифрові платформи є важливим інструментом управління волонтерською діяльністю, оскільки дозволяють оперативно координувати роботу волонтерів, планувати маршрути доставки гуманітарної допомоги та здійснювати облік ресурсів і наданої допомоги [2, с. 56]. Використання цифрових технологій забезпечує підвищення ефективності координації волонтерських ініціатив та сприяє більш оперативному реагуванню на потреби населення в умовах воєнного стану.

Правове регулювання волонтерської діяльності в умовах воєнного стану потребує глибокої адаптації до нових реалій. Прогалини в законодавстві можуть ускладнювати організацію та ефективність волонтерської роботи, особливо в умовах, коли волонтери часто мають взаємодіяти з державними органами, організовувати гуманітарну допомогу, а також підтримувати місцеві громади. Важливо, щоб правові норми, що регулюють волонтерську діяльність, були чітко визначені та адаптовані до умов воєнного стану, що дозволить забезпечити правову підтримку волонтерів і захистити їх від можливих юридичних проблем [3, с. 303].

Управління волонтерськими групами в умовах війни неможливе без врахування психологічного здоров'я самих волонтерів. Робота в зонах бойових дій, необхідність постійної мобілізації та допомоги постраждалим спричиняє значне емоційне навантаження, яке може призвести до вигорання волонтерів. Як зазначають Гевчук Н. С. і Жиляк Н. В., необхідно впроваджувати програми психологічної підтримки для волонтерів, щоб зберегти їх мотивацію і запобігти стресовим станам. Психологічна підтримка має включати регулярні консультації, тренінги з управління стресом, а також створення умов для відновлення фізичних і емоційних сил волонтерів [11, с. 55].

Саме органи місцевої влади можуть забезпечити волонтерські групи необхідними ресурсами, які допоможуть у досягненні цілей волонтерської діяльності. В умовах воєнного стану це особливо важливо, адже місцеві органи влади мають доступ до фінансування і можуть забезпечити адміністративну підтримку, а також сприяти організації допомоги на рівні громад. Спільна робота волонтерських груп і місцевих органів влади сприяє більш ефективному розподілу допомоги та ресурсів, що має важливе значення для ефективної діяльності [24].

Міжнародна підтримка та співпраця є важливими складовими організації волонтерської діяльності в умовах воєнного стану, оскільки сприяють залученню

гуманітарних, фінансових та організаційних ресурсів для підтримки населення і постраждалих громад. Взаємодія волонтерських груп із міжнародними організаціями дозволяє забезпечувати реалізацію гуманітарних програм, розширювати можливості соціальної підтримки та впроваджувати інноваційні соціальні послуги відповідно до актуальних потреб населення. Як зазначає Савельчук І., міжнародні гуманітарні програми відіграють важливу роль у розвитку інноваційних соціальних послуг та підвищенні стійкості громад в умовах кризових викликів [44, с. 101–108; 45].

Оцінювання ефективності волонтерської діяльності в умовах воєнного стану є важливою складовою управління волонтерськими групами, оскільки дозволяє визначати результативність реалізації гуманітарних ініціатив, ефективність використання ресурсів та рівень відповідності діяльності актуальним потребам населення. У кризових умовах систематичний моніторинг діяльності волонтерських груп сприяє своєчасному виявленню організаційних проблем, удосконаленню механізмів координації та підвищенню якості надання допомоги. Як зазначають Потапенко В. і Двігун А., аналіз волонтерської діяльності потребує застосування різних методів оцінювання, що дозволяють визначати сильні та слабкі сторони організації волонтерських ініціатив, а також адаптувати управлінські стратегії до змін кризового середовища [34, с. 9]. Регулярне оцінювання результативності волонтерської діяльності сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпеченню більш стабільного функціонування волонтерських груп в умовах воєнного стану.

Мобілізація ресурсів є ще одним важливим аспектом у роботі волонтерських груп в умовах війни. Як зазначає Закалик Г.М. та його колеги, волонтерські групи повинні бути готові до постійних змін в умовах бойових дій. Це включає не лише мобілізацію фінансових ресурсів, але й матеріальних та людських ресурсів, що дозволяє забезпечити стійкість і ефективність допомоги в усіх регіонах країни [18, с. 104].

Інноваційні підходи та сучасні технології відіграють важливу роль в організації та координації волонтерської діяльності в умовах воєнного стану. Використання цифрових інструментів і технологічних рішень сприяє підвищенню оперативності управління волонтерськими ініціативами, оптимізації логістичних процесів та забезпеченню безпеки волонтерів під час виконання гуманітарних завдань. Соловійова І.В. зазначає, що впровадження сучасних технологій, зокрема мобільних застосунків, цифрових платформ координації та безпілотних технологій, дозволяє підвищити ефективність волонтерської діяльності, забезпечити оперативну доставку гуманітарної допомоги та покращити комунікацію між учасниками волонтерських ініціатив [48, с. 112].

Використання інноваційних технологій у волонтерській діяльності сприяє більш ефективному управлінню ресурсами, мінімізації ризиків під час реалізації гуманітарних місій та підвищенню результативності допомоги в умовах кризових викликів.

Отже, управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану характеризується необхідністю оперативного реагування на кризові виклики, адаптивністю управлінських рішень та ефективною координацією діяльності. Важливими складовими сучасного менеджменту волонтерських ініціатив є цифровізація управлінських процесів, психологічна підтримка волонтерів, міжсекторальна взаємодія та впровадження інноваційних технологій. Сукупність зазначених особливостей забезпечує підвищення результативності волонтерської діяльності та сприяє ефективному функціонуванню волонтерських груп в умовах воєнного стану.

1.3 Психосоціальні аспекти управління волонтерськими групами в умовах війни

Управління волонтерськими групами в умовах війни не обмежується лише організаційними, логістичними та правовими аспектами діяльності. Важливе

значення у забезпеченні ефективності волонтерських ініціатив мають психосоціальні фактори, які впливають на мотивацію, емоційну стійкість, міжособистісну взаємодію та здатність волонтерів працювати в умовах тривалого стресу. Волонтерська діяльність у кризових умовах супроводжується високим психоемоційним навантаженням, необхідністю постійного реагування на надзвичайні ситуації, взаємодією з постраждалими особами та функціонуванням в умовах невизначеності й підвищеного ризику.

Психосоціальні аспекти управління волонтерськими групами охоплюють питання профілактики емоційного вигорання, психологічної підтримки волонтерів, формування стійкості командної взаємодії, підтримання мотивації та створення безпечного соціально-психологічного середовища в межах волонтерських ініціатив. В умовах воєнного стану ефективність діяльності волонтерських груп значною мірою залежить від здатності керівників організовувати не лише координацію роботи та розподіл ресурсів, а й систему психосоціальної підтримки учасників волонтерської діяльності.

Крім того, волонтери в умовах війни виконують не лише функції надання гуманітарної допомоги, а й виступають важливими суб'єктами соціальної підтримки населення, сприяючи зміцненню соціальної згуртованості, підтримці постраждалих громад та відновленню соціальних зв'язків. У зв'язку з цим психосоціальні аспекти управління волонтерськими групами потребують комплексного підходу, який поєднує організаційні, психологічні та соціальні механізми підтримки волонтерської діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Психосоціальні аспекти управління волонтерськими групами в умовах
війни

Психосоціальний аспект	Опис	Джерела
Психологічне вигорання волонтерів	Волонтери в умовах війни постійно перебувають під великим емоційним навантаженням, що може призвести до	[16, с. 60]

	вигорання. Важливо забезпечити психологічну підтримку та навчання для попередження таких станів.	
Навчання з психології стресу	Важливою частиною є навчання волонтерів як надавати психологічну допомогу потерпілим та як справлятися з власними емоційними труднощами, що виникають під час роботи в умовах війни.	[4, с. 88]
Моральна підтримка волонтерів	Моральна підтримка є важливим чинником для збереження мотивації. Програми підтримки повинні включати групові зустрічі та тренінги для боротьби з вигоранням і стресом.	[11, с. 55]
Соціальна підтримка та взаємодія	Волонтери повинні мати можливість спілкуватися з місцевими громадами та іншими волонтерами, що створює стійкі соціальні зв'язки і сприяє психологічній підтримці.	[13, с. 9]
Робота з людьми, які пережили травми	Волонтери часто працюють з людьми, які пережили війни та травми. Це вимагає від них особливої чутливості і готовності надавати емоційну підтримку постраждалим.	[20, с. 24]
Волонтерські групи як соціальні посередники	Волонтери не тільки надають допомогу, але й стають частиною соціальних мереж, що забезпечують відновлення зв'язків між людьми в громадах, постраждалих від війни.	[22, с. 246]
Психологічне відновлення волонтерів	Для запобігання емоційному вигоранню, волонтери мають мати доступ до програм психологічного відновлення, включаючи заняття спортом, відпочинок та психотерапевтичні сеанси.	[12, с. 116]
Збереження морального духу	Керівники волонтерських груп повинні забезпечити підтримку морального духу через мотиваційні зустрічі, створення сприятливого середовища для волонтерів і створення груп підтримки.	[9, с. 262]
Інтеграція волонтерів у громаду	Після надання допомоги волонтери повинні мати можливість інтегруватися в місцеві громади, що сприяє формуванню стійких соціальних зв'язків і відновленню соціальної стабільності.	[16, с. 60]

Волонтерська діяльність в умовах воєнного стану супроводжується значним психоемоційним навантаженням, особливо для волонтерів, які працюють у прифронтових регіонах або на територіях, що зазнали наслідків бойових дій. Постійне перебування в умовах небезпеки, необхідність

оперативного реагування на кризові ситуації та взаємодія з постраждалими особами можуть негативно впливати на психологічний стан волонтерів і призводити до емоційного виснаження. Як зазначають Гребенюк А.А. та Шахова О.Г., систематична діяльність у воєнних умовах значно підвищує ризики емоційного вигорання, що може позначатися на мотивації волонтерів, їх психологічній стійкості та ефективності виконання завдань [16, с. 60].

Важливим чинником у цьому процесі є тривале поєднання волонтерської діяльності з професійними та сімейними обов'язками, що ускладнює можливості повноцінного психологічного відновлення. У зв'язку з цим питання психологічної підтримки волонтерів набуває важливого значення в системі управління волонтерськими групами. Дослідники наголошують на необхідності впровадження програм психологічної підтримки, спрямованих на профілактику емоційного вигорання, підтримання моральної стійкості волонтерських команд та створення умов для збереження їх психологічного благополуччя [16, с. 60].

Психосоціальна підтримка волонтерів в умовах воєнного стану охоплює не лише надання психологічних консультацій, а й підготовку учасників волонтерських груп до роботи в кризових ситуаціях та взаємодії з особами, які пережили травматичний досвід. Волонтери під час виконання гуманітарних місій часто контактують із людьми, які зазнали наслідків бойових дій, евакуації, втрати житла або близьких, що потребує наявності базових навичок психологічної підтримки та кризової комунікації. Як зазначає Васкович В.В., керівники волонтерських груп повинні забезпечувати підготовку волонтерів до надання первинної психологічної допомоги та формувати навички ефективної взаємодії з постраждалими особами [4, с. 88].

Важливим компонентом психосоціальної підготовки є також формування в учасників волонтерських ініціатив навичок саморегуляції та профілактики емоційного виснаження. Тривале перебування в умовах підвищеного стресу може негативно впливати на психологічний стан волонтерів, спричиняти

зниження мотивації, виникнення внутрішніх конфліктів у командах та погіршення ефективності діяльності. У зв'язку з цим психосоціальна підтримка має включати не лише підготовку до роботи з постраждалими особами, а й навчання методам самопомоги, підтримання психологічної стійкості та збереження емоційної рівноваги волонтерів.

Волонтерська діяльність в умовах воєнного стану супроводжується високим рівнем психоемоційного навантаження та постійною зміною умов діяльності, що може негативно впливати на психологічний стан учасників волонтерських ініціатив. Робота в прифронтових регіонах, участь в евакуаційних заходах, підтримка постраждалого населення та тривале перебування в кризовому середовищі спричиняють накопичення емоційного виснаження та підвищують ризики психологічної дезадаптації волонтерів. Як зазначають Гевчук Н.С. та Жилик Н.В., важливим елементом управління волонтерськими групами є створення умов для психологічного відновлення волонтерів після складних місій та тривалого перебування в умовах стресу [11, с. 55].

Психологічне відновлення волонтерів передбачає не лише можливість отримання професійної психологічної допомоги, а й формування підтримувального командного середовища, у межах якого волонтери можуть обговорювати пережитий досвід, знижувати рівень емоційної напруги та підтримувати міжособистісну взаємодію. Водночас дослідники звертають увагу на те, що волонтери не завжди своєчасно звертаються по психологічну допомогу, оскільки часто зосереджують увагу насамперед на потребах постраждалих осіб. У зв'язку з цим керівники волонтерських груп мають забезпечувати не лише організацію діяльності команд, а й здійснювати моніторинг психологічного стану учасників волонтерських ініціатив та створювати умови для підтримання їх емоційної стійкості.

Соціальна підтримка є важливою складовою психосоціального забезпечення волонтерської діяльності в умовах воєнного стану. Як зазначає

Головко О.В., волонтери в кризових умовах виконують не лише функції організації гуманітарної допомоги, а й виступають джерелом емоційної підтримки для постраждалого населення [13, с. 9]. У процесі взаємодії між волонтерами та місцевими громадами формуються стійкі соціальні зв'язки, які сприяють підтримці соціальної згуртованості, посиленню взаємодопомоги та психологічній адаптації населення до наслідків війни. Спільна діяльність волонтерських ініціатив, громадських організацій та органів місцевого самоврядування дозволяє створювати комплексні механізми соціальної та психосоціальної підтримки населення, зокрема через організацію груп взаємодопомоги, підтримувальних зустрічей та інших форм соціальної взаємодії.

Важливим психосоціальним аспектом діяльності волонтерів є також робота з людьми, які пережили травматичний досвід війни, втрату житла, евакуацію або загибель близьких. Як зазначають Корнят В.С. і Боринець Х.М., волонтери мають бути підготовленими до надання не лише матеріальної, а й емоційної підтримки постраждалим особам, оскільки психологічна допомога є важливим елементом процесу соціальної адаптації в умовах війни [20, с. 24]. Водночас постійна взаємодія з людьми, які перебувають у кризовому стані, може негативно впливати на психологічний стан самих волонтерів, підвищуючи ризики емоційного виснаження та психологічного перевантаження. У зв'язку з цим підтримка психічного здоров'я волонтерів є важливою умовою забезпечення ефективності волонтерської діяльності та збереження здатності волонтерських груп надавати якісну допомогу постраждалому населенню.

Поступово волонтерська діяльність в умовах воєнного стану почала виконувати не лише гуманітарну, а й важливу соціально-консолідаційну функцію, сприяючи підтримці соціальної стійкості територіальних громад. Волонтерські ініціативи забезпечують не тільки надання матеріальної допомоги постраждалому населенню, а й сприяють відновленню соціальних зв'язків, розвитку взаємодопомоги та підтримці соціальної згуртованості в громадах, які

зазнали наслідків війни. Як зазначає Савельчук І., реалізація гуманітарних програм та інноваційних соціальних послуг у діяльності волонтерських і міжнародних організацій позитивно впливає на стійкість громад та посилення механізмів соціальної підтримки населення [44, с. 101–108].

Водночас волонтерські групи часто виступають важливим посередником між населенням, органами влади та соціальними інституціями, забезпечуючи оперативне реагування на потреби громад у кризових умовах. Савельчук І.Б. підкреслює, що партнерство міжнародних організацій і суб'єктів надання соціальних послуг сприяє формуванню комплексної системи підтримки громад та підвищенню ефективності гуманітарних програм в умовах воєнного стану [45, с. 1187–1200]. Активна діяльність волонтерських ініціатив також сприяє зміцненню довіри, розвитку взаємної підтримки та формуванню соціальної згуртованості всередині громад.

Важливим психосоціальним аспектом волонтерської діяльності в умовах воєнного стану є взаємодія волонтерських груп із місцевими громадами та окремими категоріями населення, зокрема ветеранами війни та членами їхніх сімей, які переживають наслідки бойових дій і тривалий психологічний стрес. У таких умовах волонтерська підтримка охоплює не лише забезпечення базових гуманітарних потреб, а й створення умов для соціальної взаємодії, емоційної підтримки та відновлення соціальних зв'язків у громадах. Як зазначають Тельний М. і Попова С., волонтери в кризових умовах часто виконують функції соціальних посередників, сприяючи підтримці комунікації між мешканцями громад, розвитку взаємодопомоги та організації спільної соціальної активності [32, с. 304].

Особливого значення така діяльність набуває у процесі соціальної підтримки ветеранів війни та їхніх родин. Савельчук І.Б. та Куниця Т.Ю. підкреслюють, що волонтерство виступає важливим ресурсом територіальних громад у сфері підтримки ветеранів, сприяючи їх соціальній адаптації, розвитку

соціальної взаємодії та зміцненню соціальної згуртованості в громаді [46]. У багатьох громадах волонтерські ініціативи організовують підтримувальні заходи, групи взаємодопомоги, спільні соціальні активності та заходи психосоціальної підтримки для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших категорій населення, що проживають в умовах тривалого стресу. Такі форми взаємодії сприяють зниженню рівня психологічної напруги, підтримці соціальної стійкості та формуванню відчуття соціальної підтримки серед мешканців громад.

Важливим психосоціальним компонентом управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану є забезпечення умов для фізичного та психологічного відновлення волонтерів. Тривала діяльність у кризових умовах, поєднання волонтерської роботи з професійними та сімейними обов'язками, а також постійне перебування в ситуації підвищеного стресу можуть призводити до накопичення емоційного та фізичного виснаження. Як зазначають Гевчук Н. і Опалюк Т., для забезпечення стабільного функціонування волонтерських груп необхідним є впровадження програм психологічного та фізичного відновлення учасників волонтерської діяльності [12, с. 116].

Програми відновлення можуть охоплювати психологічну підтримку, організацію короткотривалого відпочинку, фізичну активність, психотерапевтичні консультації та інші заходи, спрямовані на зниження рівня психоемоційного напруження. Водночас важливим завданням керівників волонтерських груп є своєчасне виявлення ознак емоційного виснаження учасників команд та створення умов для підтримання їх психологічної стійкості. У сучасних умовах забезпечення регулярного відновлення волонтерів розглядається як необхідна умова підтримки ефективності та довготривалого функціонування волонтерських ініціатив.

Отже, психосоціальні аспекти управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану є важливою складовою забезпечення ефективності та стійкості волонтерської діяльності. Підтримка психологічного благополуччя

волонтерів, розвиток командної взаємодії, створення можливостей для емоційного та фізичного відновлення, а також формування сприятливого соціально-психологічного середовища безпосередньо впливають на результативність волонтерських ініціатив. У сучасних реаліях психосоціальна підтримка волонтерів розглядається не як додатковий елемент діяльності, а як необхідний складник стабільного функціонування волонтерських груп і збереження їхньої здатності ефективно реагувати на виклики воєнного часу.

Висновки до першого розділу

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що менеджмент волонтерських груп в умовах воєнного стану є складною багатокомпонентною системою, яка поєднує організаційні, правові, логістичні, комунікаційні та психосоціальні механізми управління. В умовах війни волонтерська діяльність виходить за межі традиційної гуманітарної допомоги та набуває важливого значення у забезпеченні соціальної стійкості, підтримці населення, координації кризового реагування та розвитку взаємодії між громадянським суспільством, державними структурами й міжнародними організаціями. Ефективність діяльності волонтерських груп значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на зміни кризового середовища, адаптувати управлінські механізми до нових викликів та забезпечувати ефективну координацію ресурсів і діяльності учасників волонтерських ініціатив.

Дослідження історичного розвитку волонтерського руху засвідчило, що після подій Революції Гідності та початку російської агресії волонтерство в Україні набуло нового суспільного значення та стало важливим елементом підтримки армії, внутрішньо переміщених осіб і цивільного населення. Повномасштабне вторгнення зумовило подальше розширення функцій волонтерських організацій, які почали виконувати не лише гуманітарні, а й координаційні, соціально-підтримувальні та комунікаційні функції. У сучасних

умовах значна частина волонтерських ініціатив функціонує як розгалужені координаційні мережі з власними логістичними механізмами, цифровими інструментами управління та міжнародними партнерськими зв'язками.

Встановлено, що сучасний менеджмент волонтерських груп характеризується високим рівнем адаптивності, гнучкістю управлінських рішень та активним використанням цифрових технологій для координації діяльності, організації логістичних процесів і комунікації між учасниками волонтерських ініціатив. Особливого значення набувають питання нормативно-правового забезпечення волонтерської діяльності, оцінювання ефективності волонтерських ініціатив, міжсекторальної взаємодії та залучення міжнародної підтримки. Водночас ефективність волонтерських команд визначається не лише рівнем організації роботи, а й здатністю підтримувати психологічну стійкість учасників, забезпечувати сприятливе соціально-психологічне середовище та створювати умови для емоційного й фізичного відновлення волонтерів. Саме поєднання організаційної ефективності, управлінської гнучкості та психосоціальної підтримки забезпечує стабільне функціонування волонтерських груп в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ВОЛОНТЕРСЬКИМИ ГРУПАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Стратегії та моделі управління волонтерськими групами в кризових ситуаціях

Управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану потребує застосування ефективних стратегій і моделей управління, які забезпечують оперативне реагування на кризові виклики, координацію діяльності волонтерів та адаптацію до змін безпекової ситуації. Особливістю функціонування волонтерських груп у кризових умовах є необхідність прийняття швидких управлінських рішень, ефективного розподілу ресурсів, підтримки комунікації між учасниками волонтерських ініціатив та взаємодії з державними, громадськими й міжнародними структурами. У сучасних умовах управління волонтерськими групами ґрунтується на поєднанні елементів кризового, адаптивного та партнерського менеджменту, що дозволяє забезпечити гнучкість організаційних процесів та ефективність волонтерської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Моделі управління волонтерськими групами в кризових ситуаціях

Модель управління	Опис	Джерела
Централізована модель	Усі рішення приймаються одним керівним органом, що дозволяє швидко мобілізувати ресурси та адаптувати стратегію. Підходить для великих кризових ситуацій, де необхідна чітка координація.	[1, с. 104]
Децентралізована модель	Делегування повноважень на місцевому рівні, що дозволяє волонтерам швидше реагувати на локальні потреби та адаптувати стратегії до конкретних обставин.	[39]
Модель партнерства	Співпраця між різними волонтерськими організаціями та державними структурами для забезпечення спільних цілей. Ця модель дозволяє об'єднати ресурси та забезпечити більш ефективну діяльність.	[45]
Адаптивна модель управління	Визначення загальних напрямів, але з можливістю швидкої адаптації та коригування планів на місцях, щоб відповідати постійно змінюваним умовам.	[3, с. 303]

Модель взаємодії з громадою	Волонтери працюють разом із місцевими громадами, що дозволяє забезпечити локальну підтримку та більш ефективно розподіляти ресурси та допомогу.	[22; 44]
Цифрова модель	Використання мобільних платформ та інструментів для забезпечення швидкої комунікації, координації дій і збору гуманітарної допомоги в реальному часі.	[2; 24]
Модель кризового реагування	Орієнтована на швидке реагування на непередбачувані ситуації, що виникають в умовах війни або природних катастроф. Волонтери повинні бути готові діяти безпосередньо на місці, в тісній взаємодії з іншими учасниками.	[11, с. 55]
Модель ресурсного забезпечення	Стратегія фокусу на ефективному використанні та мобілізації наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) для підтримки діяльності групи в умовах обмеженості.	[34, с. 9]
Інноваційна модель	Впровадження новітніх технологій, таких як використання дронів, мобільних додатків для підвищення ефективності волонтерської діяльності та доставлення допомоги.	[48, с. 112]

Централізоване управління передбачає, що всі основні рішення приймаються одним органом. У кризових ситуаціях така модель дає змогу утримувати чітку організаційну структуру та забезпечувати швидке виконання завдань. У періоди воєнних конфліктів централізоване управління дозволяє уникнути розпорошення ресурсів і неузгодженості дій, оскільки чітка вертикаль дає змогу забезпечити правильний розподіл допомоги і зосередити сили в критичних точках. Наприклад, у ситуаціях, коли потрібно оперативно доставити гуманітарну допомогу на фронт, централізоване управління може значно прискорити цей процес [1, с. 104].

На противагу цьому, *децентралізоване управління* передбачає більшу автономію для місцевих волонтерських груп, що дає їм можливість швидше реагувати на локальні зміни та потреби. У кризових ситуаціях, коли кожна хвилина має значення, децентралізація дозволяє волонтерам на місцях оперативно приймати рішення без необхідності очікувати затвердження з центру.

Аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що в умовах воєнного стану найбільш ефективними є моделі управління, які поєднують централізовану координацію із можливістю оперативного прийняття рішень на локальному рівні. Централізована модель управління забезпечує координацію діяльності волонтерських груп, ефективний розподіл ресурсів та підтримку єдиної системи управління гуманітарними процесами. Водночас децентралізована модель сприяє більш швидкому реагуванню на локальні потреби громад, дозволяючи волонтерським групам адаптувати діяльність до конкретних кризових ситуацій.

Модель партнерства зосереджена на взаємодії волонтерських організацій з державними та міжнародними структурами. Вона дозволяє об'єднувати ресурси для досягнення спільної мети, що особливо важливо в кризових ситуаціях, коли необхідно злагоджено діяти великій кількості людей і організацій. Прикладом є ситуації під час гуманітарних катастроф, коли волонтерські організації співпрацюють із міжнародними організаціями, що забезпечує залучення додаткових ресурсів і досягнення більшого охоплення. Наприклад, під час війни в Україні багато міжнародних гуманітарних організацій підтримують місцеві волонтерські групи, що дозволяє забезпечити більш ефективне розподілення допомоги серед постраждалих [44; 45].

Адаптивна модель управління передбачає швидку адаптацію до нових обставин, коли ситуація може змінитися миттєво, і необхідно вносити зміни в плани дій. Така модель особливо актуальна в умовах воєнних конфліктів, де ситуація на фронті може змінюватися за лічені години. Гнучкість у прийнятті рішень дозволяє волонтерам своєчасно адаптувати стратегію, змінюючи напрями діяльності чи перерозподіляючи ресурси в залежності від ситуації. Управління волонтерськими групами в кризових ситуаціях також потребує високого рівня адаптивності управлінських рішень. Адаптивна модель управління передбачає можливість швидкого коригування напрямів діяльності, перерозподілу ресурсів та зміни організаційних механізмів відповідно до динаміки кризового

середовища. В умовах воєнного стану така модель дозволяє забезпечувати безперервність волонтерської діяльності та оперативне реагування на нові виклики. Наприклад, в умовах обстрілів чи блокад, волонтери можуть швидко змінити маршрути постачання або допомоги, що дозволяє ефективно реагувати на нові виклики [3, с. 303].

Модель взаємодії з громадою передбачає тісну співпрацю волонтерських груп з місцевими громадами, що дозволяє не тільки надавати гуманітарну допомогу, а й відновлювати соціальні зв'язки в постраждалих регіонах. Волонтери стають важливими елементами відновлення соціальної стабільності, підтримуючи не лише фізично, але й емоційно постраждалих від війни осіб. Важливим аспектом цієї моделі є забезпечення того, щоб волонтери мали можливість взаємодіяти з місцевими жителями і підтримувати психологічний баланс у громадах [22, с. 246].

Цифрова модель активно використовує цифрові технології для з'єднання волонтерів і координації дій у реальному часі. Мобільні платформи дозволяють швидко організувати маршрути доставки допомоги, збір коштів та координацію інших важливих аспектів волонтерської діяльності. Цифровізація забезпечує оперативний обмін інформацією між різними волонтерськими групами, що скорочує час на прийняття рішень і оптимізує використання ресурсів. У реаліях війни, коли кожен момент має значення, таке швидке реагування на зміну ситуації може врятувати життя людей [2; 24].

Модель кризового реагування фокусується на терміновій мобілізації ресурсів і людських сил для негайного надання допомоги після виникнення кризи. Вона передбачає швидке реагування на катастрофи, евакуацію людей, надання першочергової медичної допомоги та організацію постачання життєво необхідних товарів. У кризових ситуаціях, таких як військові конфлікти, ця модель є найефективнішою, оскільки надає можливість оперативно зібрати і мобілізувати всі необхідні ресурси для підтримки постраждалих [11].

Модель ресурсного забезпечення акцентує увагу на постійному забезпеченні волонтерських груп необхідними матеріальними та фінансовими ресурсами, що дозволяє їм залишатися стійкими у кризових умовах. Під час військових конфліктів ресурсне забезпечення стає важливим аспектом волонтерської діяльності, оскільки обмеженість ресурсів може зупинити волонтерську роботу. Створення стабільних каналів постачання та фінансування дозволяє волонтерам працювати без перерв, забезпечуючи максимальну ефективність допомоги [34].

Інноваційна модель включає використання новітніх технологій для підвищення ефективності волонтерських груп. Застосування дронів для доставки гуманітарної допомоги, мобільних додатків для організації і координації допомоги, а також нових способів збору та обробки інформації дозволяє волонтерам діяти швидше і безпечніше. Ці технології дають змогу забезпечити найшвидшу доставку допомоги в найвіддаленіші і найбільш постраждалі регіони [48].

Отже, сучасні стратегії та моделі управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану спрямовані на забезпечення оперативного реагування на кризові виклики, ефективної координації діяльності та раціонального використання ресурсів. Поєднання централізованих, адаптивних, партнерських та цифрових моделей управління дозволяє підвищити результативність волонтерських ініціатив, забезпечити стійкість волонтерських команд і підтримувати безперервність гуманітарної допомоги в умовах війни (Додаток Б). Водночас ефективність управління волонтерськими групами значною мірою залежить від здатності організовувати міжсекторальну взаємодію, впроваджувати інноваційні підходи та адаптувати управлінські механізми до динамічних умов кризового середовища.

2.2. Методи оцінки ефективності роботи волонтерських груп

Оцінка ефективності роботи волонтерських груп є важливою складовою системи управління волонтерською діяльністю в умовах кризових ситуацій. В

умовах воєнного стану волонтерські ініціативи функціонують у середовищі постійних змін, обмеженості ресурсів та підвищеного рівня відповідальності, що зумовлює необхідність систематичного моніторингу результативності їх діяльності. Оцінювання ефективності дозволяє визначати рівень досягнення поставлених цілей, своєчасно виявляти організаційні проблеми, аналізувати ефективність використання ресурсів та коригувати управлінські стратегії відповідно до актуальних потреб кризового середовища.

Важливими складовими оцінки ефективності волонтерської діяльності є аналіз результативності гуманітарних ініціатив, рівня координації між учасниками волонтерських груп, якості комунікації, рівня мотивації волонтерів та впливу волонтерської діяльності на підтримку населення і громад. У сучасних умовах особливого значення також набувають питання оцінювання психосоціальної підтримки волонтерів, ефективності цифрових інструментів координації та здатності волонтерських груп оперативно реагувати на кризові виклики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Критерії оцінки ефективності роботи волонтерських груп в умовах
кризових ситуаціях

Критерій оцінювання	характеристика	Джерела
Результативність виконання завдань	Оцінювання рівня досягнення поставлених цілей, своєчасності виконання гуманітарних місій та ефективності реалізації волонтерських ініціатив.	[3, с. 303]
Рівень задоволеності отримувачів допомоги	Визначення якості наданої допомоги через зворотний зв'язок, опитування та оцінку потреб постраждалого населення.	[2, с. 56]
Ефективність комунікації та координації	Оцінювання якості інформаційного обміну між волонтерськими групами, державними структурами та іншими суб'єктами взаємодії.	[12, с. 116]
Ефективність управління ресурсами	Аналіз раціональності використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів у процесі волонтерської діяльності.	[4, с. 88]
Рівень мотивації та залученості волонтерів	Оцінювання рівня мотивації, задоволеності умовами діяльності та готовності волонтерів до подальшої участі у волонтерських ініціативах.	[16, с. 60]

Психосоціальна підтримка волонтерів	Оцінювання наявності механізмів психологічної підтримки, профілактики емоційного вигорання та підтримання психологічної стійкості волонтерів.	[11, с. 55]
Оперативність реагування	Аналіз швидкості реагування волонтерських груп на кризові виклики та здатності адаптувати діяльність до змін ситуації.	[6, с. 328]
Соціальний вплив волонтерської діяльності	Оцінювання впливу волонтерських ініціатив на підтримку громад, соціальну згуртованість та покращення умов життя постраждалого населення.	[44]
Цифровізація та інноваційні підходи	Оцінювання використання цифрових платформ, електронних систем координації та інноваційних технологій для підвищення ефективності волонтерської діяльності.	[2, с. 56], [48, с. 112]

Одним із ключових критеріїв оцінювання ефективності роботи волонтерських груп є рівень досягнення поставлених цілей та результативність реалізації волонтерських ініціатив. В умовах воєнного стану ефективність діяльності волонтерських груп може визначатися своєчасністю надання гуманітарної допомоги, організацією евакуаційних заходів, забезпеченням постраждалого населення необхідними ресурсами та здатністю оперативно реагувати на кризові виклики. Як зазначають дослідники, результативність волонтерської діяльності безпосередньо пов'язана зі здатністю організації забезпечувати виконання поставлених завдань у складних кризових умовах [3, с. 303].

Важливим інструментом оцінювання ефективності волонтерської діяльності є також аналіз зворотного зв'язку від отримувачів допомоги. Оцінювання рівня задоволеності постраждалого населення дозволяє визначати якість наданих послуг, оперативність реагування на потреби громад та ефективність організації гуманітарної підтримки. Бояринцева К.Є. підкреслює, що використання цифрових платформ та сучасних засобів комунікації сприяє не лише координації волонтерської діяльності, а й забезпечує можливість оперативного збору інформації та моніторингу потреб отримувачів допомоги [2, с. 56].

Суттєвим критерієм оцінювання ефективності роботи волонтерських груп є ефективність управління ресурсами. Волонтерські ініціативи функціонують в умовах обмеженого фінансування та високої потреби у матеріальних, технічних і людських ресурсах, тому важливого значення набуває раціональний розподіл і використання наявних ресурсів. Оцінювання ефективності управління ресурсами включає аналіз логістичних процесів, організації постачання гуманітарної допомоги, забезпечення транспортування та координації матеріальних потоків. Васкович В.В. зазначає, що ефективне управління ресурсами є важливою умовою стабільного функціонування волонтерських груп у кризових ситуаціях [4, с. 88].

Не менш важливим критерієм є рівень мотивації та психологічної стійкості волонтерів. В умовах тривалого психоемоційного навантаження, високого рівня стресу та фізичного виснаження мотивація учасників волонтерських ініціатив може знижуватися, що впливає на ефективність їх діяльності. У зв'язку з цим оцінювання ефективності роботи волонтерських груп має включати аналіз рівня задоволеності волонтерів умовами діяльності, наявності механізмів психологічної підтримки та профілактики емоційного вигорання. Гевчук Н. і Опалюк Т. наголошують на важливості підтримки психологічного благополуччя волонтерів як необхідної умови стабільної діяльності волонтерських команд [12, с. 116].

Важливим напрямом оцінювання ефективності волонтерської діяльності є моніторинг якості комунікації та координації між учасниками волонтерських ініціатив, державними структурами та іншими суб'єктами гуманітарної діяльності. В умовах воєнного стану оперативний обмін інформацією та ефективна координація дій є важливими чинниками результативності кризового реагування. Використання цифрових платформ, електронних систем координації та сучасних комунікаційних інструментів дозволяє підвищити швидкість реагування волонтерських груп на потреби населення та забезпечити ефективну взаємодію між учасниками гуманітарних процесів [2, с. 56].

Оцінювання соціального впливу волонтерської діяльності дозволяє визначати довготривалі результати функціонування волонтерських ініціатив у громадах. Волонтерська діяльність у сучасних умовах спрямована не лише на задоволення гуманітарних потреб населення, а й на підтримку соціальної згуртованості, розвиток механізмів взаємодопомоги та підвищення стійкості територіальних громад. Савельчук І. зазначає, що гуманітарні програми та інноваційні соціальні послуги, які реалізуються за участю волонтерських і міжнародних організацій, позитивно впливають на соціальну стійкість громад та розвиток системи підтримки населення [44].

Важливим складником оцінювання ефективності волонтерських ініціатив є регулярний моніторинг результатів діяльності та коригування управлінських стратегій відповідно до виявлених проблем і потреб. Систематичне оцінювання дозволяє своєчасно виявляти організаційні труднощі, удосконалювати механізми координації та підвищувати ефективність управління волонтерськими групами в кризових умовах [28, с. 174].

Інноваційні підходи до оцінювання волонтерської діяльності пов'язані з використанням цифрових технологій, електронних платформ та мобільних застосунків для збору, аналізу та моніторингу даних у реальному часі. Використання цифрових інструментів дозволяє автоматизувати процес оцінювання, забезпечувати оперативний аналіз ефективності гуманітарної допомоги та підвищувати якість управлінських рішень. Соловійова І.В. підкреслює, що впровадження сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності організації волонтерської діяльності та координації гуманітарних процесів [48, с. 112].

Отже, систематичне оцінювання ефективності роботи волонтерських груп є важливим інструментом забезпечення результативності волонтерської діяльності в умовах кризових ситуацій. Комплексний аналіз результативності гуманітарних ініціатив, ефективності управління ресурсами, рівня координації, психологічної

стійкості волонтерів та соціального впливу діяльності дозволяє підвищувати ефективність управлінських рішень і забезпечувати стабільне функціонування волонтерських груп в умовах воєнного стану.

2.3. Особливості мотивації та психологічної підтримки волонтерів в умовах військового стану

В умовах воєнного стану волонтерська діяльність супроводжується високим рівнем психоемоційного навантаження, необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації та постійною взаємодією з постраждалими категоріями населення. Тривале перебування в умовах стресу, значна відповідальність і висока інтенсивність роботи можуть негативно впливати на психологічний стан волонтерів, рівень їх мотивації та ефективність діяльності. У зв'язку з цим важливого значення набуває впровадження системи психосоціальної підтримки та мотиваційних механізмів, спрямованих на профілактику емоційного вигорання, підтримку психологічної стійкості й забезпечення стабільного функціонування волонтерських груп.

Психологічна підтримка волонтерів охоплює комплекс заходів, пов'язаних із розвитком навичок емоційної саморегуляції, формуванням підтримувального командного середовища, організацією психологічного консультування та створенням умов для емоційного й фізичного відновлення. Водночас мотивація волонтерів залежить не лише від особистісних чинників, а й від рівня організації командної взаємодії, визнання результатів діяльності та наявності механізмів професійної підтримки. У сучасних умовах ефективне управління волонтерськими групами передбачає використання різних програм і методів психологічної та мотиваційної підтримки волонтерів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Психологічні та мотиваційні програми підтримки волонтерів

Програма/Метод	Опис	Мета та результат	Приклад застосування
Тренінги на зниження стресу	Психологічні тренінги, що включають методи	Зниження рівня стресу у волонтерів,	Тренінги з управління стресом після важких змін

	управління стресом, медитацію, техніки глибокого дихання та релаксації.	покращення емоційного стану та здатності справлятися з напругою.	у волонтерських групах, організовані через онлайн-платформи або на місці для покращення психоемоційного стану.
Групова рефлексія	Сесії рефлексії після виконання складних завдань або волонтерських змін, де волонтери діляться своїми переживаннями та оцінюють свою діяльність.	Відновлення після стресових ситуацій, підвищення самооусвідомлення та емоційної підтримки в команді.	Групи рефлексії після роздачі гуманітарної допомоги або після участі у бойових зонах для обговорення пережитих ситуацій та спільної підтримки.
Індивідуальні психологічні консультації	Онлайн або офлайн консультації з психологами, де волонтери можуть отримати персоналізовану підтримку та поради щодо емоційного стану.	Підтримка психічного здоров'я, індивідуальний підхід для вирішення особистих переживань.	Психологічні консультації для волонтерів через спеціалізовані онлайн платформи або в приміщеннях волонтерських організацій.
Мотиваційні сесії та тренінги	Тренінги, що спрямовані на підтримку волонтерів через мотивування до нових досягнень, встановлення короткострокових та довгострокових цілей.	Підвищення мотивації, збереження високого рівня залученості волонтерів у кризових умовах.	Тренінги з мотивації для волонтерів на основі підготовлених програм за підтримки місцевих організацій або онлайн.
Групи підтримки серед волонтерів	Тренінги та зустрічі для волонтерів, де вони можуть ділитися своїми переживаннями та отримувати моральну підтримку від колег.	Створення підтримуючого середовища серед волонтерів, полегшення процесу адаптації та зниження емоційного навантаження.	Групи підтримки серед волонтерів для обговорення труднощів і досягнень, що створюють сильну команду в умовах криз.
Програми лідерства та командної роботи	Програми, що сприяють розвитку лідерських якостей у волонтерів, підтримка згуртованості та ефективності в команді.	Розвиток лідерських навичок, поліпшення командної взаємодії, підвищення ефективності груп.	Програми розвитку лідерства для волонтерів, де вони можуть навчитися взаємодії з іншими членами групи та управляти командою в умовах стресу та кризи.
Програми відновлення після вигорання	Програми, спрямовані на допомогу волонтерам, які пережили емоційне вигорання, включаючи перерви на відпочинок та	Запобігання вигоранню волонтерів, відновлення їх енергії та психологічного	Програми відновлення на основі групових заходів для запобігання вигоранню, де волонтери можуть відпочити та

	психологічну реабілітацію.	стану після великих фізичних і емоційних навантажень.	отримати необхідну психологічну допомогу.
Цифрові платформи для взаємодії	Використання цифрових платформ для обміну досвідом між волонтерами, організації зустрічей, психологічних консультацій та тренінгів.	Підтримка постійної комунікації, обмін досвідом, навчання через онлайн-сесії.	Цифрові платформи для волонтерів, де вони можуть проходити психологічні тренінги онлайн або отримати підтримку через чат-боти.
Система нагород та визнання	Запровадження системи нагород та визнання досягнень волонтерів для підтримки їх мотивації і заохочення до подальших дій.	Підвищення мотивації волонтерів через відзначення їх роботи, створення позитивного ставлення до роботи.	Система нагород, де волонтери отримують нагороди або сертифікати за досягнення у допомозі постраждалим.

Психологічні тренінги є важливим елементом системи управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану. Такі програми спрямовані на розвиток навичок емоційної саморегуляції, профілактику емоційного вигорання та підтримку психологічної стійкості волонтерів. Тренінги можуть охоплювати методи управління стресом, техніки релаксації, дихальні практики та інші способи зниження психоемоційного напруження, що допомагають волонтерам ефективніше функціонувати в кризових умовах. Васкович В.В. зазначає, що використання методів психологічної підтримки та управління стресом сприяє підвищенню ефективності діяльності волонтерських команд і підтримці їх стабільного функціонування в умовах кризових ситуацій [4, с. 88].

Важливе значення у підтримці мотивації волонтерів має також розвиток командної взаємодії. Групові тренінги та зустрічі для обміну досвідом сприяють формуванню навичок ефективної комунікації, розвитку взаємопідтримки та підвищенню рівня згуртованості волонтерських команд. Як зазначають дослідники, спільне обговорення труднощів і результатів діяльності допомагає волонтерам адаптуватися до роботи в умовах підвищеного стресу та підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у команді [16, с. 60].

Окремим напрямом удосконалення менеджменту волонтерських груп є підготовка волонтерів до роботи з ветеранами війни та членами їхніх сімей. Це потребує формування навичок кризової комунікації, розуміння специфіки бойового досвіду та основ психосоціальної підтримки. Савельчук І.Б. та Куниця Т.Ю. зазначають, що волонтерська діяльність у сфері підтримки ветеранів сприяє їх соціальній адаптації, розвитку взаємодопомоги та зміцненню соціальної згуртованості громад [46].

Психологічна підтримка також включає важливий елемент визнання досягнень волонтерів, що стимулює їх подальшу мотивацію. Церемонії нагородження, публічне відзначення досягнень волонтерів через медалі, сертифікати або подяки дозволяють волонтерам відчувати свою важливість і сприяють підвищенню їх емоційного настрою. Ці заходи допомагають зміцнити почуття вдячності та визнання волонтерами своєї ролі в суспільстві. Наприклад, волонтери можуть отримати публічні нагороди за конкретні досягнення в допомозі постраждалим від війни, що підвищує їх мотивацію до подальших дій. Це не тільки підвищує ефективність їх роботи, але й підтримує емоційну стійкість. [28, с. 174].

Враховуючи обмежену фізичну присутність волонтерів у місцях активних бойових дій, важливою частиною психологічної підтримки є онлайн-ресурси. Волонтери можуть мати доступ до онлайн-консультацій з психологами, де їм надаються рекомендації щодо управління стресом та емоційною підтримкою. Доступ до таких консультацій дозволяє волонтерам отримувати психологічну допомогу без необхідності залишати свою зону роботи. Важливим елементом психосоціальної підтримки волонтерів є використання цифрових платформ для комунікації, координації діяльності та організації дистанційної психологічної підтримки. Цифрові інструменти забезпечують можливість оперативного обміну інформацією, підтримання командної взаємодії та проведення онлайн-консультацій і тренінгів. Використання мобільних застосунків для психологічної

самопідтримки дозволяє волонтерам отримувати доступ до рекомендацій щодо управління стресом, емоційної саморегуляції та психологічного відновлення. Такі цифрові інструменти сприяють підтримці психологічної стійкості волонтерів і забезпечують оперативний доступ до ресурсів психосоціальної підтримки в кризових умовах [19, с. 167].

Адаптація нових волонтерів є важливим аспектом у їх мотивації та психологічній підтримці. Важливо, щоб новоприбулі волонтери не відчували себе ізольованими і знали, як діяти в умовах стресу. Тренінги для новоприбулих волонтерів, які включають вправи на розуміння і прийняття стресових ситуацій, навчання технікам управління емоціями, можуть допомогти їм швидше адаптуватися до нових умов. Така підготовка допомагає знизити рівень тривожності у нових волонтерів, а також підвищує їх впевненість у своїх силах при виконанні завдань. Наприклад, вправи на командну згуртованість, медитації або спеціальні психологічні тренінги допомагають волонтерам легко знайти спільну мову та успішно працювати разом у складних умовах. [18, с. 104].

Місцеві психологи та соціальні працівники, які працюють із волонтерами, можуть значно полегшити процес їх адаптації та надати необхідну підтримку. Індивідуальні або групові сесії підтримки, проведені психологами, допомагають волонтерам поділитися своїми переживаннями та отримати важливі рекомендації для подолання стресу. Психологічна допомога на місцях є важливою для запобігання вигорання волонтерів і зниження рівня тривожності в умовах постійних кризових ситуацій. Наприклад, проведення тренінгів з емоційної стійкості, організованих місцевими психологами, дозволяє волонтерам зберігати внутрішню гармонію навіть у складних обставинах. [6, с. 328].

Цифрові платформи для комунікації між волонтерами мають велике значення для розвитку соціальної підтримки. Ці платформи дозволяють волонтерам з різних регіонів взаємодіяти, обмінюватися досвідом, що сприяє розвитку підтримки на дистанції. Наприклад, Slack та Trello використовуються

для координації діяльності волонтерських груп, а Facebook Groups або WhatsApp дозволяють створювати приватні спільноти для обміну досвідом, порадами та емоційною підтримкою. Спеціалізовані платформи, як Volunteering.io, де волонтери можуть задати питання або поділитися своїми переживаннями з іншими учасниками руху, допомагають знижувати рівень стресу та підвищувати ефективність діяльності. Волонтери можуть обговорювати стратегії, які допомагають долати стрес або обмінюватися емоційними переживаннями, що позитивно впливає на загальне психічне здоров'я. [42, с. 118].

Рефлексія є важливим інструментом для підтримки волонтерів, що працюють у стресових умовах. Рефлексія дозволяє волонтерам оцінити свої досягнення, поділитися переживаннями та відновити емоційний баланс після важкої роботи. Наприклад, проведення тренінгів з рефлексії після завершення місії допомагає волонтерам зрозуміти важливість своєї роботи і за необхідності отримати додаткову підтримку. Зустрічі після волонтерських змін, де обговорюються досягнення та труднощі, створюють атмосферу підтримки та взаємодопомоги серед колег. [11, с. 55].

Для забезпечення мобільності волонтерів та швидкого доступу до підтримки важливо мати мобільні програми для самопідтримки. Ці програми можуть включати вправи для розвитку емоційної стійкості, зниження стресу, а також надавати важливу інформацію про техніки підтримки, доступні сервіси допомоги та місцеві ресурси для волонтерів. Такі мобільні додатки дозволяють волонтерам мати під рукою ресурси для покращення психологічного стану навіть у найважчі моменти. Наприклад, мобільні додатки, як Calm та Headspace, що пропонують тренування на розслаблення або стратегії боротьби зі стресом, допомагають волонтерам швидко відновлюватися після важкої роботи. Інші додатки, як My Strength або Woebot, пропонують психологічну підтримку через когнітивно-поведінкову терапію, що дозволяє волонтерам отримати необхідну емоційну допомогу в реальному часі. [19, с. 167].

Важливим напрямом удосконалення менеджменту волонтерських груп в умовах воєнного стану є залучення фахівців соціальної сфери до організації та реалізації волонтерської діяльності. На відміну від стихійного волонтерства, професійна соціальна робота ґрунтується на використанні спеціальних знань і практичних навичок у сфері оцінки потреб отримувачів допомоги, кризового втручання, кейс-менеджменту, психосоціальної підтримки та соціального супроводу [55]. Інтеграція професійних підходів у діяльність волонтерських груп дозволяє підвищити якість організації допомоги та забезпечити більш комплексне реагування на потреби постраждалого населення.

До діяльності волонтерських груп доцільно залучати соціальних працівників, психологів, соціальних педагогів, фахівців із реабілітації та юристів у сфері соціального захисту. Участь таких спеціалістів сприяє забезпеченню індивідуального підходу до отримувачів допомоги, підвищенню ефективності кризового реагування, зниженню ризиків повторної травматизації постраждалих осіб та запобіганню професійним помилкам у процесі надання допомоги.

Таким чином, інтеграція професійної соціальної роботи у діяльність волонтерських груп є важливою умовою підвищення ефективності волонтерських ініціатив, забезпечення якості соціальної підтримки населення та стабільного функціонування волонтерських команд в умовах воєнного стану. В цілому, наведені методи мотивації та психологічної підтримки допомагають волонтерам не тільки зберігати психічну стійкість, але й бути ефективними в умовах, коли їхня допомога є необхідною для підтримки мирного населення.

Висновки до другого розділу

У процесі дослідження встановлено, що управління волонтерськими групами в умовах воєнного стану потребує використання різних стратегій і моделей управління залежно від характеру кризових ситуацій, масштабів гуманітарних потреб та особливостей організації волонтерської діяльності.

Дослідження показало, що в умовах масових евакуацій, гуманітарних криз і роботи в прифронтових регіонах важливого значення набуває поєднання централізованих і децентралізованих моделей управління. Централізована координація сприяє ефективному розподілу ресурсів та організації взаємодії між різними суб'єктами гуманітарної діяльності, тоді як децентралізований підхід забезпечує оперативність прийняття рішень і швидке реагування на локальні потреби населення. Водночас ефективність волонтерської діяльності значною мірою залежить від рівня партнерської взаємодії між волонтерськими ініціативами, органами державної влади, місцевими громадами, благодійними фондами та міжнародними організаціями. Важливу роль у сучасному менеджменті волонтерських груп також відіграє використання цифрових платформ і технологій, які забезпечують оперативний обмін інформацією, координацію логістичних процесів та адаптацію діяльності до динамічних умов кризового середовища.

Установлено, що оцінювання ефективності роботи волонтерських груп є важливим інструментом забезпечення стабільного функціонування волонтерських ініціатив в умовах постійного навантаження та кризових викликів. Основними критеріями оцінювання ефективності волонтерської діяльності визначено результативність виконання гуманітарних завдань, ефективність комунікації та координації, раціональність використання ресурсів, оперативність реагування на потреби населення, рівень мотивації волонтерів та соціальний вплив волонтерської діяльності на підтримку громад. Важливого значення набуває також систематичний моніторинг психологічного стану волонтерів, оскільки тривала діяльність у кризових умовах може призводити до емоційного виснаження та зниження ефективності роботи команд. У зв'язку з цим волонтерські організації дедалі частіше впроваджують програми психологічної підтримки, тренінги зі стресостійкості, групові форми підтримки та механізми професійного супроводу учасників волонтерських ініціатив.

Дослідження засвідчило, що мотивація та психосоціальна підтримка волонтерів є важливими складовими ефективного менеджменту волонтерських груп в умовах воєнного стану. Постійне психоемоційне навантаження, високий рівень відповідальності та тривале перебування в кризовому середовищі зумовлюють необхідність створення системи психологічної підтримки та відновлення емоційних ресурсів волонтерів. У сучасних умовах волонтерські організації використовують різні програми психологічної допомоги, тренінги з емоційної саморегуляції, групи підтримки, цифрові сервіси комунікації та механізми нематеріального заохочення волонтерів. Важливим напрямом удосконалення менеджменту волонтерських груп також є залучення фахівців соціальної сфери, зокрема соціальних працівників, психологів та фахівців із психосоціальної підтримки, що сприяє підвищенню якості допомоги та підтримці психологічної стійкості волонтерських команд. Таким чином, ефективність волонтерської діяльності в умовах воєнного стану значною мірою залежить від поєднання організаційної гнучкості, ефективної координації, системного оцінювання результатів діяльності та належної психосоціальної підтримки волонтерів.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ І ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ВОЛОНТЕРСЬКИМИ ГРУПАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКИХ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ІНІЦІАТИВ

3.1. Аналіз діяльності українських волонтерських груп в умовах війни

Українські волонтерські групи, як основні учасники гуманітарних ініціатив у період війни з Росією, виконують важливу роль у забезпеченні цивільного населення необхідною допомогою та підтримці Збройних Сил України. Діяльність цих груп в умовах воєнного стану є критично важливою для національної безпеки та соціальної стабільності в Україні.

На початок 2023 року в Україні нараховувалося понад 1,5 мільйона зареєстрованих волонтерів. За цей період активні волонтерські організації, такі як «Повернись живим», «Крила Фенікса», «Все буде Україна», значно збільшили масштаби своєї діяльності, залучаючи до роботи десятки тисяч добровольців. Волонтерські ініціативи підтримуються не тільки в межах країни, але й в діаспорі, що збільшило обсяг гуманітарної допомоги. У 2023 році 30% всіх волонтерів, що працюють в Україні, складають іноземці, переважно з Польщі, Литви, Канади та США.

Протягом 2022-2024 років волонтерські організації передали понад 50 000 тонн гуманітарних вантажів, включаючи медичне обладнання, продукти харчування, одяг та засоби для обігріву для військових та цивільного населення на сході та півдні України. Загальний обсяг фінансових внесків волонтерів за цей період склав понад 15 мільярдів гривень, з яких 45% було витрачено на придбання та доставку військового спорядження і техніки. За даними «Волонтерського руху України», найбільше гуманітарної допомоги надійшло з Польщі, Німеччини, Великої Британії та США. Крім того, активно збираються кошти для закупівлі дронів, бронежилетів і техніки для ЗСУ. Лише у 2023 році було зібрано понад 4 мільярди гривень на підтримку військових.

Одним з важливих аспектів волонтерської діяльності стало використання цифрових платформ для координації зусиль. Платформи, такі як «Volunteers Ukraine», дозволяють швидко організувати доставку допомоги, реєстрацію волонтерів та проведення благодійних аукціонів. Цифрові інструменти також допомогли координувати міжнародну допомогу та забезпечити прозорість у витратах. Платформа «Volunteers Ukraine» за перший рік своєї роботи залучила понад 1,2 мільйона користувачів і забезпечила збір коштів на суму понад 300 мільйонів гривень для підтримки ЗСУ та постраждалих від війни [2, с. 56-61].

Окрім безпосередньої підтримки фронту, волонтерські групи активно включаються у процеси ресоціалізації ветеранів, надаючи допомогу в оформленні документів, пошуку програм реабілітації та забезпеченні побутових потреб після звільнення зі служби. Згідно з даними, представленими на рис. 2.1, серед волонтерів в Україні трохи більше жінок, а також спостерігається виражена різниця за віковими категоріями та регіонами.

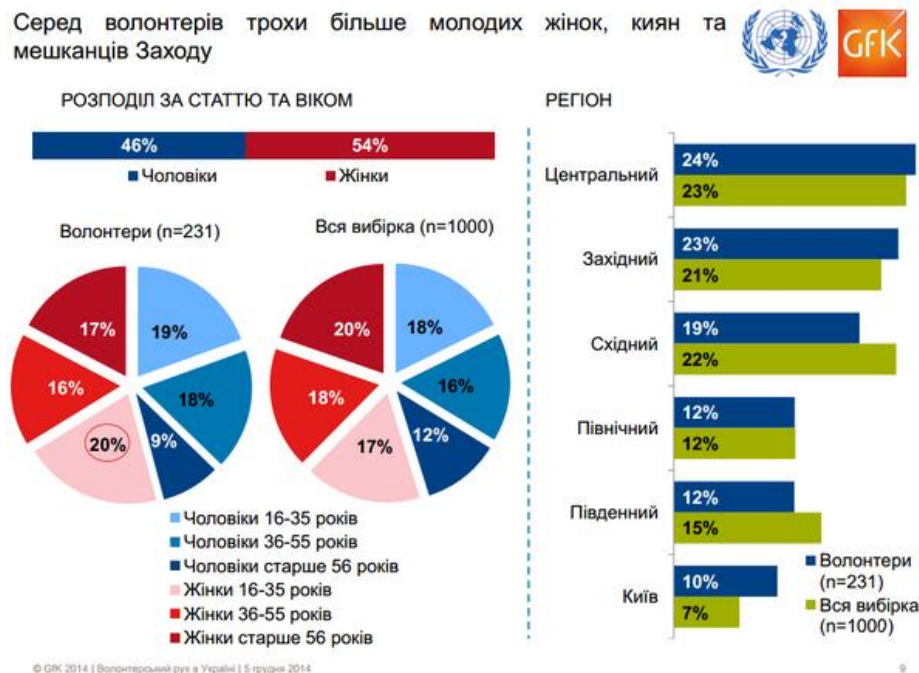


Рис. 3.1. Розподіл волонтерів за статтю, віком та регіоном
(2022-2025 pp.)

Волонтерський рух в Україні виявляє не лише високу інтенсивність розвитку, а й певні гендерні особливості структури. Частка жінок серед опитаних становить 54%, тоді як чоловіки складають 46%. Різниця ніби не критична. Але якщо подивитися уважніше - картина вже інша.

Найбільш помітний дисбаланс простежується серед молодшої вікової категорії 16–35 років. У цій групі жінки становлять 20%, а чоловіки - 17%. Це виглядає цілком закономірно, хоча й не без своїх пояснень. Частина чоловіків саме у віковому сегменті 25–35 років нині проходить службу у складі ЗСУ, що, ймовірно, впливає на зміну звичних пропорцій. Інші вікові групи демонструють менш виражені розбіжності. Загальна тенденція все ж зберігається: жінки частіше залучаються до волонтерських практик. Причин тут, схоже, декілька - від специфіки соціальної активності до реалій воєнного часу, коли значна частина чоловіків залучена до військової служби.

Не менш показовим виявився регіональний розподіл. Найвищі показники участі зафіксовано у Центральному (24%) та Західному (23%) регіонах. А ось Київ демонструє лише 7%. На перший погляд це навіть трохи дивує. Проте тут є важливе уточнення: столицю виділено як окрему категорію, а Київська область увійшла до Центрального регіону. Через це реальна картина активності волонтерства в районі столиці може виглядати дещо інакше, ніж показують сухі цифри.

Психосоціальний напрям підтримки поступово став окремим сегментом роботи волонтерських об'єднань. Причому доволі масштабним. Волонтерські структури частіше залучають психологів, кризових консультантів і соціальних працівників для взаємодії з родинами загиблих військових, внутрішньо переміщеними особами та людьми з інвалідністю. І ось тут цифри говорять самі за себе: лише протягом 2023 року понад 10 тисяч волонтерів долучилися до програм зі стрес-менеджменту, а за підтримки міжнародних структур, серед яких

Червоний Хрест та ООН, було проведено понад 500 психологічних сесій для військовослужбовців і членів їхніх сімей [3, с. 116–125].



Рис. 3.2. Обсяг наданої допомоги «Волонтерським центром УКУ» та регіональний розподіл запитів (лютий-вересень 2023 р.)

Згідно з даними, наведеними на рис. 3.2, діяльність Волонтерського центру УКУ мала чітко виражений гуманітарний характер. Найбільший обсяг допомоги припав на медикаменти - майже 222 тисячі одиниць. Цифра дуже показова. Продукти харчування становили понад 89 тисяч одиниць, а засоби гігієни - понад 77 тисяч. Подібний розподіл фактично відображає структуру базових потреб

населення в умовах війни, коли питання доступу до ліків, харчування й елементарних засобів повсякденного використання набувають критичного значення.

Розподіл активності за місяцями демонструє ще одну особливість. Березень і квітень 2023 року стали періодом різкого зростання навантаження на волонтерський сектор. Саме березень характеризувався найвищими показниками надання допомоги. Причина, ймовірно, пов'язана з інтенсифікацією бойових дій на східних і південних напрямках. Потреби росли буквально хвилями. Медикаменти, продукти, засоби гігієни - усе це вимагало негайного реагування.

Щодо територіальної структури запитів, найбільша їх кількість надходила з Харківської та Донецької областей. Саме регіони, розташовані поблизу активної лінії бойового зіткнення, стикаються з найвищим навантаженням. Західні області демонстрували суттєво нижчі показники потреб. Тут позначається фактор географічної віддаленості від зони бойових дій. Додаткову роль відіграла міжнародна підтримка - передусім із боку США, Великої Британії та Польщі, які забезпечували стабільний потік гуманітарних ресурсів.

Правовий вимір діяльності волонтерів досі залишається неоднозначним. І це вже проблема. Попри законодавчі зміни після 2022 року, у практичній площині залишається значна кількість адміністративних процедур, які створюють труднощі під час роботи з гуманітарними вантажами. Волонтерські команди часто змушені діяти виключно через офіційних надавачів або отримувачів допомоги. Через це навіть передача окремих речей конкретному військовослужбовцю іноді перетворюється на справжній квест із документами.

Разом із тим певні позитивні зміни все ж відбулися. Лише протягом 2023 року було видано понад 2000 дозволів на перевезення гуманітарних вантажів, а понад 5000 волонтерів отримали офіційне підтвердження статусу через державні реєстри [4, с. 104–110]. Це частково спростило окремі процедури. Хоча, якщо говорити відверто, значна частина волонтерських об'єднань була змушена

перебудовувати власні механізми роботи під нові вимоги документального супроводу.

Після деокупації окремих територій напрям діяльності волонтерських команд почав змінюватися. Досить відчутно. До традиційної гуманітарної допомоги додався ще один масштабний пласт - відновлення пошкоджених об'єктів. У громадах Харківської, Херсонської та Донецької областей волонтери брали участь у розборі завалів, ремонті житлових будинків, відбудові шкіл, амбулаторій та інших соціальних об'єктів. Частина таких робіт здійснювалася спільно з місцевими жителями.

За період 2022–2024 років у деокупованих районах вдалося відновити понад 1000 житлових об'єктів. Понад 2000 волонтерів долучилися до програм відбудови. А загальна вартість реалізованих робіт перевищила 1,5 млрд грн. Масштаби справді значні.

Окремого значення в умовах воєнного стану набуває участь бізнес-сектору у підтримці волонтерських ініціатив і гуманітарних програм. Після початку повномасштабного вторгнення корпоративне волонтерство в Україні вийшло за межі традиційної корпоративної соціальної відповідальності та стало важливим елементом підтримки населення, волонтерських організацій і гуманітарної інфраструктури. Українські та міжнародні компанії долучалися до реалізації гуманітарних програм шляхом надання фінансової допомоги, передачі техніки, транспорту, генераторів, медикаментів та інших необхідних ресурсів для забезпечення діяльності волонтерських груп і підтримки постраждалого населення.

Взаємодія бізнесу з волонтерським сектором сприяла посиленню ресурсного забезпечення гуманітарних ініціатив та підвищенню ефективності кризового реагування в умовах постійного навантаження на волонтерські організації. Корпоративна підтримка дозволила розширити можливості волонтерських груп щодо організації логістики, забезпечення гуманітарних

потреб населення та підтримки функціонування соціальної інфраструктури в кризових умовах.

Загалом волонтерський рух у період війни трансформувався у важливий механізм соціальної стійкості, самоорганізації суспільства та підтримки функціонування держави в умовах масштабної кризи. Водночас подальший розвиток волонтерської діяльності потребує вдосконалення нормативно-правового забезпечення, розвитку механізмів міжсекторальної взаємодії, удосконалення координаційних процесів та створення стабільних організаційних механізмів підтримки волонтерських ініціатив.

3.2. Оцінка ефективності управління волонтерськими групами в умовах військового стану

Останніми роками в Україні спостерігається стрімкий розвиток волонтерства. Згідно з рейтингом World Giving Index, який складається на основі трьох критеріїв: допомога незнайомцям, грошові пожертви та волонтерська діяльність, Україна у 2022 році стала єдиною європейською країною, яка потрапила до топ-10 держав світу з найвищим рівнем благодійності, посівши 10 місце.

Волонтери не лише підтримують військових, а й допомагають внутрішньо переміщеним особам, займаються вирішенням соціальних проблем, надають медичні, освітні та інші послуги. Водночас, сьогодні нормативно-правове регулювання волонтерської діяльності в Україні потребує суттєвих удосконалень. Наразі існують правові прогалини, що створюють труднощі для волонтерів і призводять до порушення їхніх прав, зокрема у випадках, коли волонтер отримує травми чи гине в зонах бойових дій, не маючи права на компенсацію чи державну допомогу.

У цьому контексті волонтерство в Україні стає важливим національним трендом, і держава повинна спрямовувати зусилля на створення сприятливого

законодавчого середовища, що захищатиме інтереси волонтерів. Для цього важливо реалізовувати інформаційні, навчальні та роз'яснювальні заходи, які допоможуть забезпечити захист прав волонтерів та організацій, що їх залучають.

Для оцінки ефективності управління волонтерськими групами в умовах військового стану було проведено опитування, серед респондентів якого були як індивідуальні волонтери, так і представники організацій, котрі активно працюють з волонтерами (Додаток А). Метою опитування було виявити найбільш актуальні питання правового регулювання волонтерської діяльності, зібрати інформацію про проблеми, з якими волонтери стикаються під час своєї діяльності, та визначити потреби щодо внесення змін до законодавства.

Рис. 2.3 демонструє розподіл типів волонтерів за формою участі в діяльності. Згідно з діаграмою, найбільша частина волонтерів - це індивідуальні волонтери (32,4%), які працюють самостійно або в складі ініціативних груп, залучаючи кошти на власні карткові рахунки. Значну частину складають також волонтери, які допомагають неприбутковим організаціям на постійній основі (31,8%), та ті, хто є членами таких організацій і волонтерить лише в їх рамках (22,5%). Найменша частка припадає на представників організацій, що залучають волонтерів для своєї діяльності (13,3%), що свідчить про високий рівень індивідуальної волонтерської ініціативи в Україні, що підтримує як громадські, так і благодійні організації.

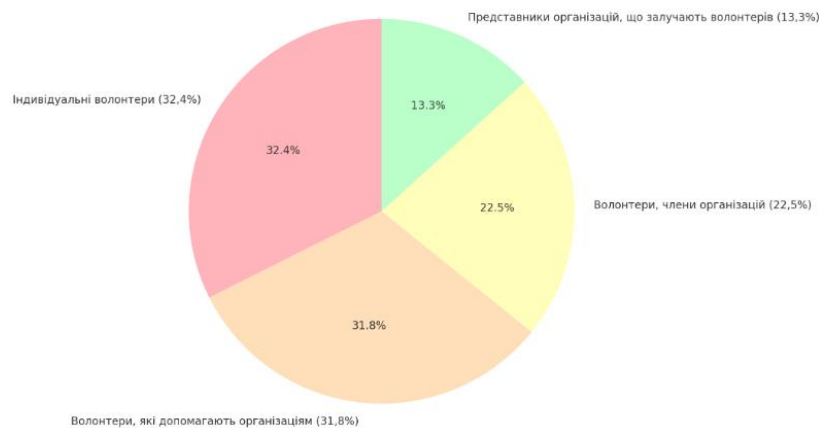


*Рис. 2.3. Розподіл
типів волонтерів за
формою участі в діяльності*

Згідно з рис. 2.4, основна частина волонтерської діяльності зосереджена на допомозі Збройним Силам України та іншим військовим формуванням, що становить близько 40-45% від усіх волонтерських запитів.

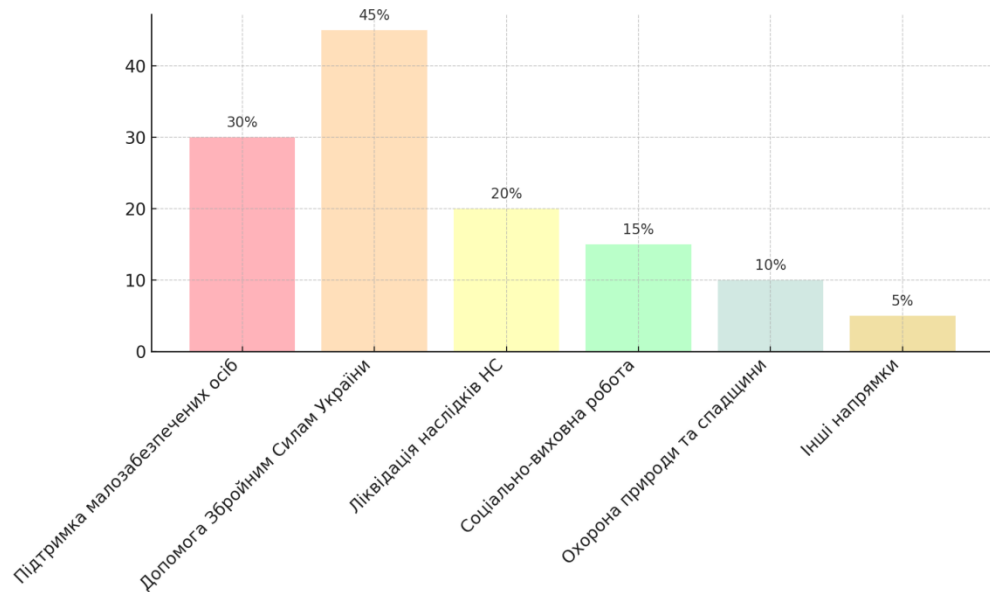


*Рис. 2.4. Розподіл напрямків волонтерської діяльності в умовах
військового стану*

Значну частину зусиль волонтери спрямовують на підтримку малозабезпечених осіб та тих, хто перебуває в складних життєвих обставинах (25-30%), а також на допомогу при ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, таких як техногенні катастрофи і природні катаклізми (15-20%). Крім того, волонтери активно працюють над соціальною адаптацією та проведенням соціально-виховної роботи (10-15%), а також реалізують ініціативи щодо охорони навколишнього середовища та культурної спадщини (5-10%).

Згідно з даними на рис. 2.5, опитування показало, що найбільше запитів стосувалося питань реєстрації волонтерів. 40-45% учасників висловили потребу в роз'ясненнях щодо процесу реєстрації в реєстрі волонтерів, а також щодо

необхідності реєстрації фондів або громадських організацій для ведення волонтерської діяльності.



Рис. 2.5. Розподіл запитів щодо правових питань, пов'язаних з волонтерською діяльністю

За результатами проведеного анкетування (Питання №2 та №3), офіційний статус волонтера або посвідчення мають лише 35% опитаних. Більшість респондентів (65%) здійснюють волонтерську діяльність без офіційної реєстрації, що вказує на значний рівень неформальної самоорганізації та водночас створює певні правові ризики для менеджменту волонтерських груп.

Також майже 30% респондентів запитували про необхідність укладання договору для волонтерської діяльності, а 20-25% цікавилися питаннями, що стосуються посвідчення волонтера та можливості підтвердження свого статусу без укладання угоди з організацією. Тема перетину кордону для доставки гуманітарної допомоги мала менше запитів, що може свідчити про зростання юридичної обізнаності в цій сфері.

Згідно з даними на рис. 2.6, більшість запитів стосуються юридичних аспектів волонтерської діяльності.

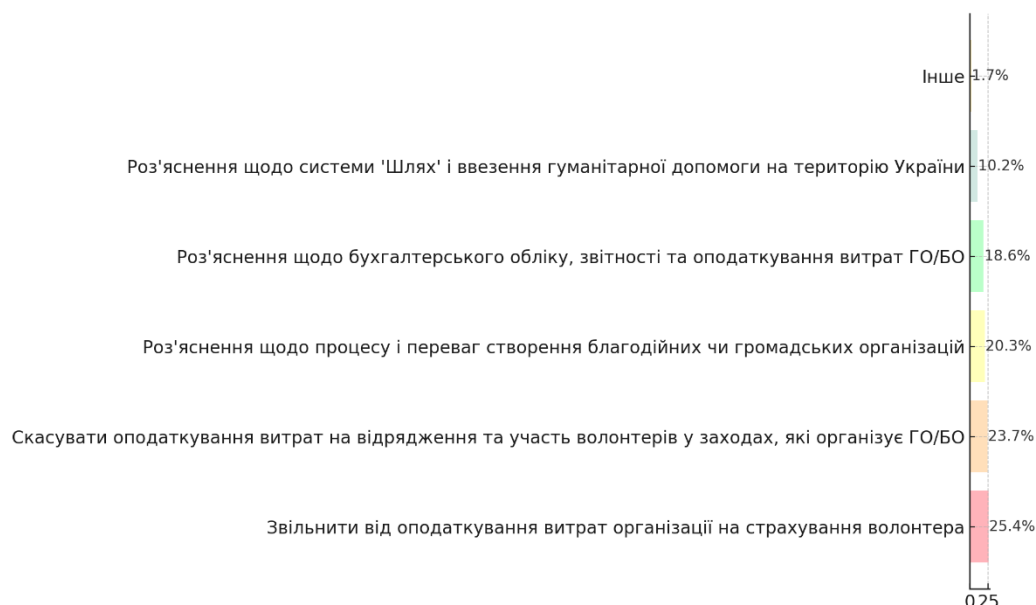


Рис. 2.6. Розподіл запитів щодо правових питань, пов'язаних з оподаткуванням та обліком волонтерської діяльності

Найбільший відсоток волонтерів цікавиться питаннями звільнення від оподаткування витрат організацій на страхування волонтерів (25,4%), що свідчить про важливість правового забезпечення діяльності волонтерів на організаційному рівні. На другому місці (23,7%) стоїть питання скасування оподаткування витрат на відрядження та участь волонтерів у заходах, організованих громадськими та благодійними організаціями. Крім того, значний інтерес (20,3%) викликають питання, що стосуються створення благодійних чи громадських організацій, а також бухгалтерського обліку та звітності в таких організаціях (18,6%). Менше запитів стосується роз'яснення системи «Шлях» для ввезення гуманітарної допомоги (10,2%), що все ж є важливою темою для багатьох волонтерських груп.

Згідно з даними на рис. 2.7, найбільшу кількість запитів викликали питання щодо правового регулювання волонтерської діяльності.

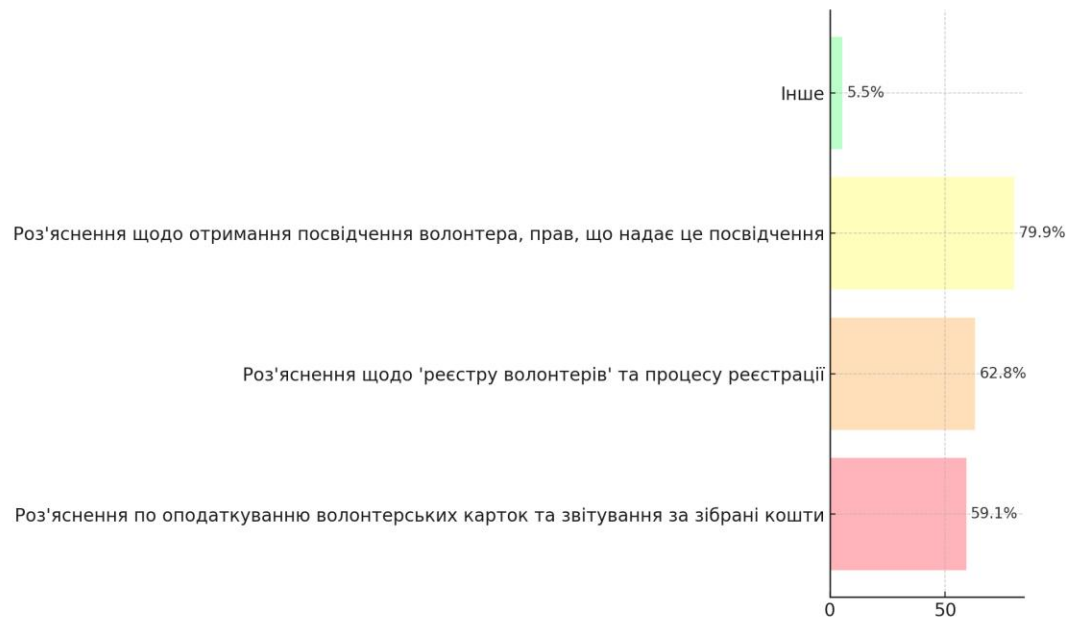


Рис. 2.7. Розподіл запитів на правові питання щодо волонтерської діяльності в Україні

Зокрема, найбільший відсоток (79.9%) респондентів цікавився роз'ясненнями щодо процесу отримання посвідчення волонтера та прав, що воно надає. Другим за популярністю питанням (62.8%) стало роз'яснення щодо реєстрації волонтерів і процедури реєстрації в органах влади. Третім за кількістю запитів було питання, пов'язане з оподаткуванням волонтерських карток і звітуванням за зібрані кошти (59.1%). Запити з інших тем становили лише 5.5%, що вказує на високий інтерес до правових аспектів волонтерської діяльності в Україні.

Згідно з відповідями респондентів, найбільше запитів стосувалися необхідності збільшення прозорості та спрощення співпраці з органами місцевого самоврядування та державними органами, що становить 12% від усіх пропозицій. Окрім того, важливими напрямками є створення навчальних програм для населення щодо можливостей громадянського суспільства та волонтерського менеджменту (10%) і включення терміну волонтерської діяльності до трудового стажу (8%). Значна частина респондентів також наголошує на важливості чіткого

визначення прав та обов'язків волонтерів, що отримало 14% підтримки серед запитів.

Серед основних правових аспектів, що потребують змін, 13% респондентів відзначили необхідність створення механізмів соціальних гарантій для волонтерів на державному рівні. 11% підтримали скасування оподаткування витрат волонтерів, а 9% висловили думку про спрощення механізму реєстрації волонтерів, зокрема для фізичних осіб-благодійників. Водночас, популярними стали ідеї щодо верифікації волонтерів для запобігання недобросовісній діяльності (8%) і надання матеріально-технічної допомоги волонтерським проектам (7%).

Ще однією важливою темою, що знайшла підтримку серед респондентів, є необхідність створення платформи для офіційних консультацій з правових питань, пов'язаних з волонтерською діяльністю (10%). У цьому контексті 12% респондентів висловили потребу в постійній психологічній підтримці волонтерів та налагодженні здорової комунікації всередині волонтерських груп і з органами влади. Водночас зберігається запит на зменшення податкового навантаження, зокрема щодо податкових пільг для волонтерів та організацій, що отримало 9% підтримки.

За результатами опитування постає можливість сформулювати рекомендації для удосконалення діяльності волонтерства в Україні, а також створити роз'яснювальні матеріали для волонтерів та організацій, які залучають волонтерів до своєї роботи під час війни в Україні

3.3. Рекомендації щодо покращення менеджменту волонтерських груп в умовах війни

Результати проведеного опитування засвідчили, що ефективність менеджменту волонтерських груп в умовах війни залежить не лише від наявності матеріальних ресурсів, логістичних можливостей чи організаційної структури, а й від здатності команди підтримувати власну стійкість в умовах тривалого

навантаження. Однією з найбільш помітних проблем, виявлених у процесі дослідження, стало психоемоційне виснаження волонтерів, які протягом тривалого часу працюють у кризовому середовищі, взаємодіють із постраждалими категоріями населення та виконують завдання, пов'язані з високим рівнем відповідальності.

Аналіз відповідей респондентів показав, що волонтерські групи потребують не лише вдосконалення координаційних і ресурсних механізмів, а й системної психосоціальної підтримки учасників. У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів удосконалення менеджменту волонтерських груп є впровадження програм профілактики емоційного вигорання, психологічного консультування, груп взаємодопомоги та заходів, спрямованих на відновлення внутрішнього ресурсу волонтерів.

Результати опитування також засвідчили наявність труднощів у взаємодії волонтерських груп з органами державної влади та місцевого самоврядування. Учасники дослідження звертали увагу на складність окремих адміністративних процедур, необхідність проходження тривалих погоджень та значний обсяг документації, що ускладнює оперативне реагування на кризові ситуації. В умовах воєнного стану, коли ефективність гуманітарної допомоги часто залежить від швидкості ухвалення рішень, надмірне адміністративне навантаження може негативно впливати на результативність діяльності волонтерських ініціатив.

Аналіз відповідей респондентів показав, що важливим напрямом удосконалення менеджменту волонтерських груп є спрощення механізмів комунікації між волонтерськими організаціями та представниками державних структур, а також оптимізація процедур погодження гуманітарної діяльності. На думку учасників дослідження, створення більш гнучких механізмів взаємодії та оперативного інформаційного обміну між волонтерськими групами й органами влади дозволило б підвищити ефективність координації гуманітарної допомоги та скоротити час реагування на потреби населення в кризових умовах.

На основі отриманих відповідей було сформовано загальну схему управління волонтерськими групами (Додаток В), яка спрямована на оптимізацію діяльності та вдосконалення координаційних процесів (рис. 3.8).



Рис. 3.8 Структура управління волонтерською діяльністю

Важливим напрямом удосконалення менеджменту волонтерських груп є забезпечення належного рівня соціального захисту волонтерів, які здійснюють діяльність у районах підвищеної небезпеки або беруть участь в евакуаційних заходах у прифронтових регіонах. Результати опитування засвідчили, що значна частина волонтерів виконує функції, пов'язані з високими ризиками для життя та здоров'я, однак при цьому не має достатніх механізмів соціального й страхового захисту.

Учасники дослідження звертали увагу на необхідність створення більш чіткої системи соціальних гарантій для волонтерів, яка б охоплювала страхові механізми, правові гарантії та інші форми підтримки осіб, залучених до діяльності в кризових умовах. На думку респондентів, відсутність прозорих механізмів соціального захисту негативно впливає не лише на відчуття безпеки волонтерів, а й на рівень їх мотивації та готовність до довготривалої участі у волонтерській діяльності. У зв'язку з цим удосконалення системи соціальних

гарантій розглядається як важливий чинник підтримки стабільного функціонування волонтерських груп в умовах воєнного стану.

Окремий блок рекомендацій стосувався процедур реєстрації, верифікації та документального підтвердження волонтерської діяльності. Результати опитування показали, що більшість респондентів визнає необхідність державного контролю та перевірки діяльності волонтерських організацій з метою запобігання можливим зловживанням і забезпечення прозорості гуманітарної діяльності. Водночас учасники дослідження наголошували на потребі спрощення та оптимізації окремих адміністративних процедур, які в умовах воєнного стану часто є надмірно складними та потребують значних часових і організаційних ресурсів.

На думку респондентів, надмірна кількість формальних процедур ускладнює оперативну діяльність волонтерських груп та знижує ефективність реагування на кризові ситуації, оскільки значна частина ресурсів витрачається на оформлення документів і супровід адміністративних процесів. У зв'язку з цим важливим напрямом удосконалення менеджменту волонтерської діяльності є створення більш зрозумілих і доступних механізмів реєстрації, звітності та підтвердження гуманітарної діяльності.

Результати дослідження також засвідчили наявність проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем доступності правової та організаційної інформації для волонтерів. Частина учасників опитування зазначала, що необхідні роз'яснення щодо оформлення документів, митних процедур, фінансової звітності та інших аспектів волонтерської діяльності доводилося шукати самостійно через неофіційні інформаційні ресурси або особисті контакти. У зв'язку з цим респонденти підтримували ідею створення спеціалізованих консультаційних платформ або інформаційних ресурсів для оперативного надання правової та організаційної підтримки волонтерським групам.

Учасники дослідження також підтримували створення спеціалізованого консультаційного ресурсу або інформаційного майданчика, де волонтери могли б оперативно отримувати практичні роз'яснення щодо організаційних, правових і адміністративних аспектів волонтерської діяльності. На думку респондентів, наявність доступної системи консультаційної підтримки сприяла б спрощенню організації гуманітарної діяльності та зменшенню часу, необхідного для вирішення документальних і юридичних питань.

Окрему увагу респонденти звертали на проблему недостатнього інформаційного висвітлення діяльності локальних волонтерських ініціатив. Результати опитування показали, що інформаційний простір переважно зосереджується на діяльності великих волонтерських організацій або публічно відомих ініціатив, тоді як значна кількість локальних волонтерських груп залишається малопомітною, незважаючи на активну участь у наданні гуманітарної допомоги та підтримці населення.

На думку учасників дослідження, більш активне висвітлення практичного досвіду волонтерської діяльності, історій допомоги та успішних локальних ініціатив могло б сприяти підвищенню рівня суспільної довіри до волонтерського сектору, розвитку громадської активності та залученню нових учасників до волонтерської діяльності.

Висновки до третього розділу

У результаті проведеного дослідження встановлено, що волонтерська діяльність в Україні в умовах воєнного стану стала важливим елементом системи підтримки цивільного населення, Збройних Сил України та функціонування гуманітарної інфраструктури держави. Аналіз діяльності волонтерських ініціатив засвідчив значне розширення масштабів волонтерського руху, активізацію міжсекторальної взаємодії та посилення співпраці з міжнародними організаціями й іноземними партнерами, що сприяло збільшенню обсягів гуманітарної

допомоги та розширенню можливостей кризового реагування. Водночас результати дослідження показали, що діяльність волонтерських груп супроводжується низкою організаційних, адміністративних, правових і психосоціальних труднощів, які впливають на ефективність функціонування волонтерських ініціатив в умовах війни.

Дослідження засвідчило, що однією з ключових проблем залишається недостатній рівень нормативно-правового забезпечення волонтерської діяльності, зокрема відсутність чітких механізмів соціального захисту волонтерів, які працюють у районах підвищеної небезпеки або беруть участь в евакуаційних заходах. Учасники дослідження наголошували на необхідності вдосконалення правового регулювання волонтерської діяльності, створення системи соціальних і страхових гарантій, а також спрощення адміністративних процедур, пов'язаних із реєстрацією, верифікацією та документальним супроводом гуманітарної діяльності. Встановлено, що надмірне адміністративне навантаження та недостатня доступність правової інформації ускладнюють діяльність волонтерських груп і знижують оперативність реагування на кризові виклики. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність створення спеціалізованих інформаційно-консультаційних ресурсів для підтримки волонтерських організацій з питань правового, організаційного та адміністративного супроводу їх діяльності.

Результати дослідження також підтвердили важливість психосоціальної підтримки волонтерів як необхідної умови стабільного функціонування волонтерських груп у кризових умовах. Високий рівень психоемоційного навантаження, тривала робота в умовах стресу та постійна взаємодія з постраждалими категоріями населення зумовлюють необхідність впровадження програм психологічної підтримки, профілактики емоційного вигорання та розвитку командної взаємодії. Важливим напрямом удосконалення менеджменту волонтерських груп визначено залучення фахівців соціальної сфери, психологів

і спеціалістів із психосоціальної підтримки до організації волонтерської діяльності.

Загалом проведене дослідження дозволило встановити, що ефективність волонтерських ініціатив в умовах війни значною мірою залежить від рівня координації діяльності, розвитку міжсекторальної взаємодії, удосконалення нормативно-правового забезпечення, використання сучасних цифрових інструментів управління та забезпечення належної психосоціальної підтримки волонтерів. Подальший розвиток волонтерського руху в Україні потребує формування комплексної системи підтримки волонтерської діяльності, яка поєднуватиме правові, організаційні, соціальні та управлінські механізми забезпечення ефективного функціонування волонтерських груп в умовах воєнного стану.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети, що полягала в аналізі особливостей менеджменту волонтерських груп та практик управління ними, а також у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-управлінських інструментів реалізації волонтерських ініціатив в умовах воєнного стану.

1. Теоретичний аналіз засвідчив, що управління волонтерськими групами в кризових умовах є складним багатокомпонентним процесом, який поєднує організаційні, управлінські, правові, комунікаційні та психосоціальні аспекти діяльності. Встановлено, що ефективне функціонування волонтерських груп потребує наявності гнучкої системи управління, здатної оперативно адаптуватися до змін кризового середовища, забезпечувати координацію діяльності, швидке прийняття рішень та ефективний розподіл ресурсів. Дослідження показало, що волонтерські ініціативи в умовах війни виконують важливу роль у забезпеченні гуманітарної підтримки населення, підтримці Збройних Сил України та розвитку соціальної стійкості громад.

2. Встановлено, що сучасний менеджмент волонтерських груп базується на поєднанні централізованих, децентралізованих, адаптивних і партнерських моделей управління. Доведено, що ефективність діяльності волонтерських груп значною мірою залежить від рівня координації між учасниками волонтерських ініціатив, державними структурами, місцевими громадами та міжнародними організаціями. Важливого значення в умовах воєнного стану набуває використання цифрових платформ і сучасних інформаційних технологій для координації діяльності, організації логістичних процесів та оперативного обміну інформацією. Також встановлено, що важливою складовою ефективного управління є підтримка психологічної стійкості волонтерів, профілактика емоційного вигорання та розвиток механізмів психосоціальної підтримки учасників волонтерських груп.

3. Дослідження засвідчило, що основними напрямками діяльності волонтерських ініціатив є підтримка Збройних Сил України, організація гуманітарної допомоги цивільному населенню, евакуаційні заходи, підтримка внутрішньо переміщених осіб та психосоціальна підтримка постраждалих категорій населення. Встановлено, що волонтерські організації в Україні характеризуються високим рівнем самоорганізації, адаптивності та здатності оперативно реагувати на кризові виклики. Водночас визначено низку проблем, які ускладнюють діяльність волонтерських груп, зокрема недосконалість нормативно-правового забезпечення, складність адміністративних процедур, недостатній рівень соціального захисту волонтерів та потребу в удосконаленні механізмів координації між різними суб'єктами гуманітарної діяльності.

4. Визначено, що основними критеріями оцінювання ефективності волонтерської діяльності є результативність виконання гуманітарних завдань, оперативність реагування на кризові ситуації, ефективність управління ресурсами, рівень координації діяльності, мотивація волонтерів та рівень психосоціальної підтримки учасників волонтерських ініціатив. Дослідження підтвердило, що тривала діяльність у кризових умовах супроводжується високим рівнем психоемоційного навантаження, що зумовлює необхідність впровадження програм психологічної підтримки, тренінгів зі стресостійкості та механізмів емоційного відновлення волонтерів.

5. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення менеджменту волонтерських груп в умовах війни. Обґрунтовано доцільність удосконалення нормативно-правового регулювання волонтерської діяльності, спрощення процедур реєстрації та верифікації волонтерських ініціатив, створення механізмів соціального й страхового захисту волонтерів, а також розвитку інформаційно-консультаційної підтримки волонтерських організацій. Визначено необхідність посилення міжсекторальної взаємодії між волонтерськими групами, державними структурами, міжнародними організаціями та бізнес-сектором.

Важливим напрямом удосконалення менеджменту волонтерських груп також визначено залучення фахівців соціальної сфери, психологів і спеціалістів із психосоціальної підтримки до організації волонтерської діяльності.

Отже, результати дослідження підтвердили, що волонтерський рух в Україні в умовах воєнного стану є важливим механізмом підтримки населення, забезпечення соціальної стійкості та реагування на гуманітарні виклики. Ефективність діяльності волонтерських груп значною мірою залежить від рівня організації управлінських процесів, розвитку міжсекторальної взаємодії, використання сучасних цифрових технологій та забезпечення належної психосоціальної підтримки волонтерів. Подальший розвиток волонтерської діяльності потребує комплексного вдосконалення організаційних, правових, соціальних і управлінських механізмів функціонування волонтерських груп в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bybyk, D. (2020). Organizational and pedagogical conditions of future social workers' professional training for social leadership. *Intellectual Archive*, 9(2), 56–65. DOI: https://dx.doi.org/10.32370/ia_2020_06_8
2. Lazorko, O., Overchuk, V., Zhylin, M., Bereziak, K. & Savelchuk, I. (2020). Modern Types of Psychological Correction and their Practical Application. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1316-1322. DOI: <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.186>
3. Povidaichyk, O., Vynogradova, O., Pavlyuk, T., Hrabchak, O., Savelchuk, I., & Demchenko, I. (2022). Research Activities of Students as a Way to Prepare Them for Social Work: Adopting Foreign Experience in Ukraine. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 14(1Sup1), 312-327. <https://doi.org/10.18662/rrem/14.1Sup1/553>
4. Savelchuk, I., Bybyk, D., Zhytynska, M., Ivzhenko, I., Mikheiva, O., & Kunytsia, T. (2021). Trends in the Development of Social Work: Postmodern Ideas and Prospects. *Postmodern Openings*, 12(3Sup1), 143-154. <https://doi.org/10.18662/po/12.3Sup1/356>
5. Богомолов М.Б., Чальцева О.М. Нормативне регулювання інституту волонтерства в Україні. *Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень*. Київ: 2024. С. 104–106.
6. Бояринцева К.Є. Використання цифрових платформ у координації волонтерської діяльності під час війни в Україні. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. № 15, 2022. С. 56–61.
7. Вареник Д. Прогалини правового регулювання волонтерської діяльності в Україні в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 3. С. 303–307.

8. Вашкович В. В. Посібник волонтера. В. В. Вашкович, О. Ю. Василенко, Т. О. Карабін, Я. В. Лазур, В. В. Манзюк, В. М. Рошканюк. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 88 с.

9. Вашкович В.В. Адміністративно – правове забезпечення волонтерства як складова соціальної функції держави: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Ужгород, 2019. 219 с.

10. Взаємодія ОМС з волонтерським середовищем: плюси, мінуси, підводні камені. URL: <https://u-lead.org.ua/news/328>

11. Виклики та потреби волонтерського сектору. Звіт. К., 2023. URL: https://ucipr.org.ua/images/les/1833/1833_le.pdf

12. Волуйко О. М., Микитюк О. М. Волонтерська діяльність як чинник реалізації заходів правового режиму воєнного стану в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 2. С. 243– 247

13. Врублевська-Місюна К.В. Проблеми правового регулювання волонтерства в Україні під час воєнного стану. URL: https://eprints.kname.edu.ua/63273/1/Тезиси_конферен_2022-3%20каф%20економ%2В-262-264.pdf

14. Гапон В. О. Принципи адміністративного – правового регулювання волонтерської діяльності в Україні. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2023. № 4. С. 250–256.

15. Гевчук Н. С., Жияк Н. В. Програма розвитку готовності іноземних студентів соціономічних спеціальностей до волонтерської діяльності в Україні. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2022. Вип. 88. С. 55–60.

16. Гевчук Н., Опалюк Т. Волонтерство як чинник формування соціальної активності студентської молоді. *Ввічливість. Humanitas*. 2024. № 2. С. 116–125.

17. Головка О. В. Волонтерство в Україні: історико-правовий аспект. *Право і безпека*. 2023. № 2 (89). С. 9–18
18. Горінов П. В. Адміністративно-правовий статус волонтера у період дії воєнного стану в Україні. *Київський часопис права*: наук. журн. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, Навч.-наук. ін-т «Юрид. ін-т»; редкол.: О. В. Кузьменко (голов. ред.) та ін.. Одеса: Вид. дім «Гельветика», 2022. № 3. С. 54–61.
19. Горінов П., Драпушко Р. Волонтерська діяльність в Україні: соціально-правове дослідження. Київ, 2022. С. 144-150.
20. Гребенюк А. А., Шахова О. Г. Волонтерство, як соціальний феномен. *Особистість, суспільство, війна: тези доповідей учасників міжнародного психологічного форуму*. Харків, 2023. С. 60–63.
21. Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2023 р. № 953. *Офіційний вісник України*. 2023. № 87. Ст. 5038.
22. Закалик Г.М., Коропатов О.М., Шувар Н.М. Волонтерська діяльність в Україні: історія, сьогодення та євроінтеграція. *Південно-український правничий часопис*. 2022. № 4. Ч. 1. С. 104–110
23. Захарчук Р. А. Загальна характеристика окремих напрямків волонтерської діяльності. *Київський часопис права*. 2024. № 1. С. 167–172.
24. Карпенко, О., Лях, Т., Петрович, В., Петрочко, Ж. Волонтери як рушій цифровізації соціальної підтримки в сільській громаді. Ввічливість. *Humanitas*, 2025. 5, 102–109, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.5.12>
25. Клим'юк Г., Савельчук І. Методи і технології соціальної роботи з внутрішньо переміщеними особами в територіальних громадах. *Соціально-освітні домінанти професійної підготовки фахівців соціальної сфери та інклюзивної освіти* : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції : збірник наукових праць. Запоріжжя : БДПУ. 2024. С.241-244.

26. Ковальчук А., Савельчук І. Вплив сучасних тенденцій на розвиток соціальної роботи в громаді. *Партнерство з закладами освіти та соціальними інституціями в контексті соціально-педагогічної підтримки та супроводу дітей та молоді*: матеріали III Всеукраїнського круглого столу / за заг. ред Т. Куниці. Івано-Франківськ: НАІР, 2024. С. 30-32.

27. Корнят В. С., Боринець Х. М. Волонтерська діяльність в умовах воєнного стану у порівняльній перспективі. *Гуманітарний форум*. 2024. № 2 (1). С. 24–29

28. Корнят В.С. Волонтерська діяльність в умовах воєнного стану у порівняльній перспективі. *Humanitarian forum*. V o l. 2, 3 1, 2024, с. 24-31,

29. Лях Т. Л. Проблеми нормативно-правового забезпечення волонтерської діяльності в соціальній сфері. *Соціальна підтримка сім'ї та дитини у соціокультурному просторі громади*: матеріали III Всеукраїнської науковопрактичної конференції з міжнародною участю (Суми, 01-02 чер. 202р.). Суми: ФОП Цьома С.П., 2021. С. 310

30. Манойло Н. Можливості нотаріального права у волонтерській діяльності. *Соціальне і правове забезпечення волонтерської діяльності в Україні в умовах безпекових викликів*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. Навчально-науковий інститут права УДУ імені Михайла Драгоманова. Київ, 2023. 246 с.

31. Марчук А., Лобода В., Іваниса В. Волонтерська діяльність як засіб самовизначення й самореалізації молоді. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. Том 2. (48). С. 104-116.

32. Менеджмент волонтерських програм: посібник для підготовки менеджерів волонтерських програм. Т. Журавель та ін.; ред. Т. І. Сила, Т. Л. Лях. Київ: ФОП Буря О. Д., 2020. 174 с.

33. Миронюк Р.В. Адміністративно-правовий статус волонтерських організацій в Україні та особливості його реалізації в умовах воєнного стану.

Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: доба нестійкої інституційності: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 5 травня 2023 р.). Дніпро: ДДУВС, 2023. С. 133–138.

34. Панькова О. В., Касперович О. Ю. Український волонтерський рух в умовах збройної російської агресії в контексті національних та глобальних викликів і можливостей повоєнного відновлення країни. *Журнал європейської економіки*. 2022. Том 21, №3. С. 277-290.

35. Писаренко Л. М., Плукчи Л. В., Федорова І. В. Волонтерство: виклики сьогодення (за матеріалами друкованих ЗМІ). *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2021. Т. 32 (71). № 1. Ч. 3. С. 156–160

36. Попова С., Тельний М. Особливості здійснення волонтерської діяльності в умовах воєнного стану: адміністративно-правові аспекти. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2023. № 30 (3). С. 304–316

37. Порядок формування та ведення Реєстру волонтерів антитерористичної операції та/або здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації: затв. Наказом М-ва фінансів України від 30.10.2014 р. № 1089 (у ред. Наказу від 22.05.2023 р. № 264). *Офіційний вісник України*. 2014. № 95. Ст. 2754

38. Потапенко В., Двігун А. Аналіз українського волонтерства на основі методології нових соціальних рухів. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2022. 9 с.

39. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. *Офіційний вісник України*. 2013. № 9. Ст. 325.

40. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011 р. № 3236-VI: станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>

41. Про затвердження Порядку надання волонтерської допомоги за окремими напрямками волонтерської діяльності: Постанова Кабінету міністрів

України від 5 серпня 2015 р. № 556 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/556-2015-%D0%BF#n9>

42. Реєстрація волонтерської організації під час війни. URL: <https://vkr.ua/publication/reiestratsiya-volonterskoyi-organizatsiyi-pid-chas-viyni>

43. Руденко В. Волонтерство, як провідне явище в процесі забезпечення соціальної безпеки України: еволюція, значення, сучасний стан та проблематика. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. С. 1–6.

44. Савельчук І.Б. Адаптивність технологій соціальної роботи для підтримки стійкості суспільства. *Партнерська взаємодія у системі інститутів соціальної сфери*: зб. наук. пр. V Міжнародній науково-практичній конференції, м.Ніжин, 26 листопада 2024 р., Ніжин, 2024. С.139-141.

45. Савельчук І.Б. Волонтерська діяльність як ефективний механізм підтримки громади з розвитку соціальних ініціатив. *Сучасна освіта в реаліях та перспективах: соціально- педагогічний аспект* : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції. Кривий Ріг: КДПУ, 2025. С. 135-137.

46. Савельчук І.Б. Особливості волонтерських ініціатив у реалізації підтримки ветеранів та членів їх сімей. *Соціально-педагогічне партнерство закладів освіти та соціальних інституцій під час війни* : матеріали IV Всеукраїнського круглого столу / за заг. ред Т. Куниці. Івано-Франківськ: НАІР, 2025. С.93-96.

47. Савельчук І.Б. Партнерство міжнародних організацій і суб'єктів надання соціальних послуг у реалізації гуманітарних програм в громадах. *Перспективи та інновації науки*. 2026. № 3(61). С. 1187-1200 DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-3\(61\)-1187-1200](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-3(61)-1187-1200)

48. Савельчук І.Б. Стратегії адаптації молоді до повоєнного відновлення: перспективи та виклики. *Соціальна робота: реалії та перспективи* : зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. конф., присвяч. 110-річчю Полт. нац. пед. ун-та імені В. Г.

Короленка, м. Полтава, 9–10 трав. 2024 р. / за заг. ред. Н. О. Сайко, В. І. Березан. Полтава, 2024. С.128-131.

49. Савельчук І.Б., Куниця Т.Ю. Волонтерство як ресурс територіальних громад у сфері соціальної підтримки ветеранів. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №7(47). С.1867-1879. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-1867-1879](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-1867-1879)

50. Савельчук, І. Інноваційні соціальні послуги в гуманітарних програмах міжнародних організацій та їх вплив на стійкість громад . *Соціальна робота та соціальна освіта*, 2026. (1(16), 101–108. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(16\).2026.355746](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(16).2026.355746)

51. Сірий Є. В. Нові маркери у концептуалізації практики українського волонтерства у воєнний період. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2024. Вип. 13. С. 165-180.

52. Соловійова І.В. Роль цифрових технологій у розвитку волонтерських ініціатив в Україні. *Наукові записки НаУКМА. Соціологія і соціальна робота*. № 4, 2023. С. 112–118.

53. Ханіна О. І. Принципи та систематизація волонтерства і його вплив на функціонування держави в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 23. С. 138-144.

54. Чесановська С.Г., Савельчук І.Б. Розвиток соціальних інновацій на шляху до вирішення актуальних соціальних проблем. *Актуальні проблеми досліджень у галузі соціальної педагогіки і соціальної роботи*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти 19 травня 2023 року. Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2023. С.97-100.

55. Школа волонтерів: Навчальний посібник. За заг.ред. Г.С.Скитьової. Авторський колектив: Брик Я. А., Говорун Н. В., Дементьєв В. В., Лащук О. М., Мельник О. В., Потій О. В., Скитьова Г. С., Тищенко М. П. Київ: 2019. 166 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитування щодо покращення організаційно-управлінських умов для волонтерів та організацій в Україні

1. Як ви оцінюєте необхідність збільшення прозорості та спрощення співпраці з органами місцевого самоврядування та державними органами?

- ☐ Дуже важливо
- ☐ Помірно важливо
- ☐ Неважливо
- ☐ Не маю думки

2. Чи підтримуєте ви створення навчальних блоків для населення щодо громадянського суспільства та волонтерського менеджменту?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не маю думки

3. Як важливо, щоб термін волонтерської діяльності зараховувався до трудового стажу?

- ☐ Дуже важливо
- ☐ Помірно важливо
- ☐ Неважливо
- ☐ Не маю думки

4. Які, на вашу думку, права та обов'язки волонтерів слід чітко визначити?

- ☐ Права на захист і безпеку
- ☐ Обов'язок дотримуватись етики та стандартів
- ☐ Права на психологічну допомогу
- ☐ Обов'язок повідомляти про небезпеку для здоров'я
- ☐ Інші (вказіть)

5. Яка форма соціальних гарантій має бути створена для волонтерів?

- ☐ Медичне страхування
- ☐ Пенсійне забезпечення
- ☐ Страхування від нещасних випадків
- ☐ Інші _____

6. Як ви оцінюєте доцільність скасування оподаткування витрат, пов'язаних із волонтерською діяльністю для ГО/БО?

- ☐ Потрібно
- ☐ Не потрібно
- ☐ Не маю думки

7. Чи підтримуєте ви спрощення реєстрації волонтерів, зокрема для фізичних осіб-благодійників?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не маю думки

8. Які механізми верифікації волонтерів ви вважаєте необхідними для зменшення кількості недобросовісних волонтерів та організацій?

- ☐ Верифікація через державні реєстри
- ☐ Публікація списку зареєстрованих волонтерів
- ☐ Впровадження сертифікаційних курсів для волонтерів
- ☐ Інші _____

9. Яку матеріально-технічну допомогу необхідно надати волонтерським проектам?

- ☐ Технічне обладнання (дрони, комп'ютери)
- ☐ Медичні засоби
- ☐ Продукти харчування
- ☐ Інше _____

10. Чи потрібно створити майданчик для офіційних консультацій з правових питань щодо волонтерської діяльності?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не маю думки

11. Які пропозиції ви маєте щодо покращення медійного висвітлення волонтерської діяльності та популяризації волонтерства в Україні?

- ☐ Збільшення державної підтримки
- ☐ Медійна підтримка від популярних ЗМІ
- ☐ Проведення благодійних кампаній
- ☐ Інші (вказіть) _____

12. Як ви оцінюєте важливість зменшення податкового навантаження на волонтерів або організації, що працюють з ними?

- ☐ Дуже важливо
- ☐ Помірно важливо
- ☐ Неважливо
- ☐ Не маю думки

13. Що ви думаєте про необхідність правової допомоги волонтерам?

- ☐ Дуже необхідно
- ☐ Помірно необхідно
- ☐ Не потрібно
- ☐ Не маю думки

14. Які зміни на законодавчому рівні, на ваш погляд, найбільше поліпшать умови діяльності волонтерів в Україні? _____

Моделі управління волонтерською діяльністю



Структура управління волонтерськими групами

