

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2023.1.10>

*Постановка проблеми.* Розглянуто питання щодо організації благодійної діяльності в Україні, визначено особливості реалізації волонтерства в сучасних умовах. Наголошено на необхідності управління ризиками волонтерських проєктів. *Метою статті* є розгляд теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління ризиками волонтерських проєктів. *Методологічною основою дослідження* стали логічні методи обробки інформації, методи аналізу для ідентифікації проєктних ризиків, абстрактно-логічний метод для формулювання рекомендацій та висновків. *Виклад основного матеріалу.* Розглянуто теоретико-методологічні засади здійснення благодійної діяльності в Україні. Проаналізовано особливості реалізації волонтерських проєктів та ідентифіковано їхні ризики. Визначено, що для них характерні зовнішні ризики, пов'язані із законодавством, пошуком донорів, комунікаційними зв'язками тощо, та внутрішні ризики, до яких можна віднести мотиваційний ризик; ризик, пов'язаний з дотриманням вимог «проєктного трикутника», ризик учасників проєкту тощо. Здійснено ідентифікацію ризиків волонтерських проєктів. Запропоновано заходи управління проєктними ризиками, реалізація яких дасть змогу запобігти виникненню ризикової ситуації або зменшити її негативний вплив на досягнення цілей проєкту. *Оригінальність та практична значимість дослідження* підтверджується можливістю використання запропонованих заходів як практичного інструменту з управління ризиками для планування волонтерських проєктів. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Запропонована ідентифікація проєктних ризиків та рекомендації щодо управління ними можна використати для подальшого удосконалення процесів управління ризиками волонтерських проєктів шляхом створення імітаційних моделей для оцінювання кількісних характеристик несприятливих подій.

### Ключові слова:

волонтерська діяльність, проєкт, ризик, ідентифікація ризиків, методи управління ризиками.

## RISK MANAGEMENT IN VOLUNTEER PROJECTS

*Formulation of the problem.* The question of the organization of charitable activities in Ukraine was considered, the specifics of volunteering in modern conditions were determined. The need for risk management in volunteer projects is emphasized. *The purpose of the article* is to review the theoretical foundations and develop practical recommendations for risk management of volunteer projects. *The methodological basis of the research* was logical methods of information processing, methods of analysis for identifying project risks, an abstract-logical method for formulating recommendations and conclusions. *Presenting main material.* The theoretical and methodological principles of charitable activities in Ukraine are considered. The specifics of implementing volunteer projects were analyzed and their risks were identified. It was determined that they are characterized by external risks associated with legislation, the search for donors, communication links, etc., and internal risks, which can include motivational risks, risks associated with compliance with the requirements of the "project triangle", and the risks of project participants. The risks of volunteer projects have been identified. Project risk management measures are proposed, the implementation of which will make it possible to prevent the occurrence of a risky situation or reduce its negative impact on the achievement of project goals. *The originality and practical significance of the research* is confirmed by the possibility of using the proposed measures as a practical risk management tool for planning volunteer projects. *Conclusions and prospects for further research.* The proposed identification of project risks and recommendations for their management can be used to further improve the risk management processes of volunteer projects by creating simulation models for evaluating the quantitative characteristics of adverse events.

<sup>1</sup> **Бондарєва Тетяна Іванівна**, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна.

**Bondarjeva Tetiana**, Ph.D in Technical Sciences, Associate professor of the Management Department, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute», Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0002-1834-8174>

**e-mail:** bond\_tat@ukr.net



**Keywords:**

Volunteer activity, project, risk, risk identification, risk management methods.

**Постановка проблеми.** Благодійний рух в Україні активно зростає та розвивається. В сучасних умовах волонтерство та діяльність неприбуткових організацій стали особливо актуальними. Добровольчі проєктні ініціативи розповсюджуються майже на будь-яку сферу людської діяльності. Це і робота із соціально незахищеними верствами населення (інвалідами, людьми похилого віку, родинами, що потрапили у складні життєві обставини, переселенцями тощо), діяльність в рамках неформальної освіти, спрямована на інкультурне спілкування та розвиток молодіжного сектору, реалізація проєктів відновлення пошкодженого майна і будівництва нових об'єктів соціальної інфраструктури, миротворча діяльність, розв'язання конфліктів, екологічний захист, активізація населення у допомозі нашим захисникам тощо.

Більшість програм благодійних організацій (70%) неможливо реалізувати силами та коштами тільки її учасників, тому до роботи залучається широкий актив, волонтери. Система волонтерського руху функціонує, в першу чергу, завдяки її людським ресурсам.

Волонтер – це фізична особа, яка добровільно здійснює соціально спрямовану, благодійну, неприбуткову та вмотивовану діяльність, що має суспільно-корисний характер [1].

Особливістю управління проєктами благодійних організацій є широкий спектр їхнього різноманіття, який породжує існування величезної кількості ризиків, що притаманні їхній діяльності.

Під ризиком розумітимемо несприятливу подію, що призводить до втрат. Велика кількість видів ризиків не дозволяє створити єдину типову класифікацію проєктних ризиків благодійної діяльності, щоб застосувати цей інструмент як шаблон при реалізації волонтерських проєктів. Таким чином, пропонується застосовувати системний підхід до управління ризиками у волонтерських проєктах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ризик-менеджмент – це новий напрямок вдосконалення діяльності організацій, який швидко розвивається. Процес стандартизації в галузі управління ризиками розпочався відносно недавно, і тому в публікаціях з ризик-менеджменту немає

єдиного підходу до трактування поняття ризику, та наведена велика кількість різних його визначень.

У публікації [2] поняття ризику пов'язують з можливою небезпекою або невдачею під час ведення бізнесу. В публікаціях [3, 4] ризик розглядають як можливість виникнення непередбачених збитків або неотримання підприємством запланованого прибутку. В джерелах [5, 6] ризик ототожнюють з імовірністю втрати підприємством частини своїх активів, зниження прибутку або появи непередбачених витрат у результаті здійснення виробничої або фінансової діяльності. В публікаціях [7, 8] визначення ризику пов'язують з подоланням невизначеності в процесі прийняття управлінських рішень, оцінкою імовірності досягнення прогнозованого результату, можливою невдачею або відхиленням від мети.

Таким чином, більшість авторів сприймають ризик як можливість настання несприятливих подій, різних збитків та втрат під час здійснення будь-якої діяльності, зокрема, і волонтерської.

Питання визначення ризиків у волонтерстві висвітлені в таких роботах [9 – 11]. Однак у кожній роботі розглядаються проблеми управління ризиками стосовно певної сфери реалізації волонтерської діяльності з урахуванням її специфіки і особливостей, що значно обмежує галузь застосування матеріалу і розроблених рекомендацій.

Таким чином, необхідно визначити загальний перелік негативних факторів, які знижують ефективність та результативність волонтерської діяльності, надати їхню загальну характеристику, проаналізувати можливі причини і наслідки їхнього настання та розробити рекомендації щодо реагування на ризики волонтерських проєктів.

Отже, **метою статті** є розгляд теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління ризиками волонтерських проєктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Слід зазначити велику кількість різноманітних форм та методів допомоги, якими благодійні організації та волонтери можуть користуватися під час здійснення добродійності. Основні типи волонтерських проєктів подано на рисунку 1.





Рисунок 1 – Проектна діяльність волонтерських організацій

*Джерело:* розроблено автором

Організації чи установи, що залучають до своєї діяльності волонтерів, мають право самостійно визначати напрями здійснення волонтерської діяльності, отримувати кошти та інше майно для здійснення волонтерської діяльності, видавати волонтерам посвідчення, що засвідчують їхню особу та вид волонтерської діяльності в межах організації, страхувати життя і здоров'я волонтерів на період провадження ними волонтерської діяльності тощо. Організації можуть здійснювати підготовку волонтерів шляхом проведення інструктажів, навчальних тренінгів, семінарів, практичних занять, конкурсів, змагань. Знання та навички, необхідні для провадження волонтерської діяльності, волонтери також набувають шляхом самоосвіти.

Джерелами фінансування волонтерської діяльності є кошти фізичних осіб, громадських та благодійних організацій, інших юридичних осіб, міжнародних організацій, добровільні внески волонтерів, а також інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Функціонування благодійних організацій в Україні та світі супроводжується значними ризиками, широкий спектр яких простягається від ризиків недостатнього залучення коштів до фінансових ризиків реалізації інвестиційних проектів. Також існує багато ризиків, пов'язаних із залученням до

роботи в благодійних організаціях волонтерського руху. Волонтерській діяльності притаманні свої ризики, пов'язані, в першу чергу, з безпекою надання волонтерської допомоги, а також з психологічними та соціальними особливостями здійснення волонтерської діяльності. Тому можна визначити, що діяльність благодійних організацій, а особливо із залученням волонтерів, є досить ризиковою і потребує особливої уваги.

Для підвищення ефективності діяльності благодійних організацій необхідно ідентифікувати та проаналізувати процеси з управління ризиками волонтерських проектів, розробити заходи реагування на несприятливі події.

Для застосування методів аналізу, якісного та кількісного оцінювання, управління ризиками їх необхідно класифікувати, тобто об'єднувати в укрупнені групи за певними критеріями. При плануванні проекту можна враховувати внутрішні та зовнішні ризики проекту.

Зовнішні ризики – це події або фактори зовнішнього середовища проекту, які не піддаються впливу команди проекту. Зовнішні ризики можуть тільки враховуватися під час діяльності організації або реалізації проекту.

Внутрішні ризики – це події, пов'язані з факторами внутрішнього середовища проекту, на які можна здійснювати вплив. Внутрішні

ризиків можуть контролюватися в процесі діяльності організації або реалізації проєкту.

Грунтуючись на такому підході до класифікації ризиків, здійснимо ідентифікацію ризиків волонтерських проєктів. На всіх етапах життєвого циклу проєкту існують ризики, пов'язані з неповнотою або неточністю вихідної інформації, невизначеністю майбутніх подій, мінливістю внутрішнього і зовнішнього середовища проєкту. В процесі реалізації проєкту можуть настати різні несприятливі події, заходи реагування на які необхідно передбачити ще на початку виконання проєкту.

Ідентифікація проєктних ризиків полягає у визначенні ризиків, які можуть впливати на виконання проєкту, й документуванні характеристик кожного з них. Вихідними даними для ідентифікації ризиків волонтерських

проєктів можуть бути: опис продукту проєкту та технології його створення, опис концепції проєкту і його зовнішніх факторів, оцінки вартості й тривалості виконання робіт проєкту, організаційна структура проєкту, накопичений успішний практичний досвід тощо.

Ідентифікацію проєктних ризиків будемо виконувати у такому порядку: 1) складемо перелік можливих ризиків проєкту; 2) опишемо джерела і визначимо основні причини, що призводять до виникнення ризиків; 3) спрогнозуємо негативні наслідки у випадку настання ризиків.

Результати ідентифікації внутрішніх та зовнішніх ризиків волонтерських проєктів наведено в таблицях 1 та 2.

Таблиця 1 – Ідентифікація зовнішніх ризиків волонтерських проєктів

Назва ризику	Фактори ризику	Можливі причини виникнення ризику	Імовірні наслідки виникнення ризику
Законодавчий	Надмірне оподаткування благодійної діяльності; Труднощі доставки гуманітарної допомоги з-за кордону; Правова незахищеність волонтерів	Недосконалість законодавчої бази, що регулює благодійну і волонтерську діяльність Неправомірні дії з боку третіх осіб, корупція	Неможливість здійснення благодійних проєктів; Тиск на волонтерів з боку влади; Низька ефективність волонтерської діяльності
Політичний	Погіршення взаємин з іншими країнами; Низький рівень політичної стабільності у суспільстві	Негативні світові тенденції; Неefективність або нестабільність політичної влади в країні	Проблеми залучення інвесторів, неможливість фінансувати проєкт; Непередбачені витрати; Зниження ефективності або неможливість реалізації проєкту
Форс-мажор	Війна, активні бойові дії	Негативні процеси у міжнародному середовищі	Загроза життю і здоров'ю волонтерів; Немоżliвість реалізації проєкту

*Джерело:* розроблено автором

Оскільки у практиці діяльності більшості організацій зазвичай реагують на ризик у міру його настання, тобто, коли його вже ідентифікували, то для удосконалення цього процесу пропонується для управління ризиками застосовувати стандарт з управління проєктами РМІ РМВок. У цьому стандарті подано підхід до управління ризиками, основний на плануванні управління ризиками, ідентифікації ризиків, проведенні кількісного та якісного аналізу ризиків, плануванні реагування на визначені ризики, здійсненні моніторингу та контролю над ризиками.

Такий підхід до управління ризиками дасть змогу планувати управління ризиками, правильно оцінювати ризики, економити кошти, вкластися у терміни проєкту, а також уникати непередбачених витрат.

Таким чином, основним результатом ідентифікації є перелік можливих причин та негативних наслідків проєктних ризиків. Проведення ідентифікації проєктних ризиків дозволяє сформулювати перелік найбільш суттєвих проєктних ризиків, на які необхідно реагувати в першу чергу, та розробити превентивні заходи щодо зниження їхнього негативного впливу.



Таблиця 2 – Ідентифікація внутрішніх ризиків волонтерських проєктів

Назва ризику	Фактори ризику	Можливі причини виникнення ризику	Імовірні наслідки виникнення ризику
Ризик недотримання обмежень «проектного трикутника»	Перевищення тривалості виконання робіт проєкту Перевищення вартості виконання робіт проєкту Низька якість виконання проєктних робіт	Помилки при плануванні проєкту Зміна умов реалізації проєкту Порушення договірних зобов'язань з боку партнерів Відсутність системи управління якістю в проєкті	Необхідність пошуку додаткових ресурсів Зниження привабливості й зацікавленості в проєкті, відмова від нього Додаткові витрати на внесення змін у план проєкту
Інвестиційний ризик	Труднощі у пошуку донорів	Низька ефективність комунікаційних зв'язків Недотримання принципів партнерства, погана репутація організації Непрозора або відсутня звітність по проєкту	Неможливість реалізації проєкту Додаткові витрати на пошук альтернативних джерел фінансування проєкту
Ризик учасників проєкту	Відсутність стимулів учасників проєкту Відсутність мотивації, вигорання волонтерів Труднощі у залученні волонтерів та їхній адаптації	Надмірне або нерівномірне навантаження на учасників проєкту Неефективні внутрішні проєктні комунікації	Зниження проєктної активності команди Помилки при плануванні проєктних показників Плинність кадрів
Комунікаційний ризик	Поганий зв'язок із громадськістю, негативна реакція населення на реалізацію волонтерської діяльності	Низька ефективність комунікаційних процесів	Виникнення непередбачених витрат Зниження ефективності або неможливість реалізації проєкту

Джерело: розроблено автором

Для кожного проєктного ризику можна розробити декілька різних заходів реагування на несприятливі події. До основних методів управління проєктними ризиками відносять:

1. Зниження ризиків. Застосування цього методу полягає в розробленні превентивних заходів, які дозволяють знизити ймовірність виникнення ризиків або обмежити втрати у випадку їхнього настання. Перелік конкретних заходів залежить від специфіки діяльності організації, її потенціалу, операційних та управлінських процесів.

2. Розподіл ризиків. Застосування цього методу означає розподіл відповідальності за ризики між партнерами, що беруть участь у проєкті. Відповідальність за певний ризик

бере той учасник, який має кращі можливості для аналізу, контролю і реагування на негативні наслідки ризиків. Передачу ризиків здійснюють шляхом внесення в текст договорів відповідних положень про відповідальність і премію за ризики.

3. Самострахування ризиків. Застосування цього методу передбачає створення спеціальних резервних фондів для компенсації втрат у випадку настання ризиків. До таких фондів звичайно відносять цільові резервні фонди підприємства, системи страхових запасів матеріальних і фінансових ресурсів. Ліміт відрахувань у страхові резерви регулюють законодавчими, нормативними





актами й внутрішніми документами організації.

4. Страхування ризиків. Застосування цього методу передбачає передачу відповідальності за компенсацію втрат у випадку настання ризиків страховим компаніям за певну плату. Склад таких ризиків визначають за певними умовами.

Виходячи з результатів ідентифікації ризиків волонтерських проєктів, можна розробити заходи реагування на несприятливі події з метою зниження рівня їхнього негативного впливу на досягнення цілей проєкту. Запропоновані заходи з управління ризиками волонтерських проєктів наведено в таблиці 3.

Таблиця 3 – План управління ризиками волонтерських проєктів

Назва ризику	Метод управління ризиком	Заходи реагування на ризик
Законодавчий	Запобігання, зниження ризику	Забезпечення потужного юридичного супроводу проєкту
Політичний	Самострахування, створення резервних фондів	Передбачення альтернативних джерел фінансування проєкту; Резервування фінансових, матеріальних ресурсів
Форс-мажор	Самострахування, розроблення альтернативних варіантів реалізації проєкту	Підготувати план «Б» на випадок виникнення надзвичайної ситуації; Передбачити можливість переформатування проєкту на більш безпечний варіант
Ризик недотримання обмежень «проєктного трикутника»	Запобігання, зниження ризику; Самострахування, створення резервних фондів	Підвищити ефективність процесів контролю у проєкті; Передбачити резервний фонд у вартості проєкту
Інвестиційний ризик	Запобігання, зниження ризику	Підвищити ефективність комунікаційних зв'язків з громадськістю, партнерами, донорами; Використовувати фандрайзингові платформи для збору коштів та пошуку інвесторів; Забезпечити прозору звітність з проєкту, регулярне інформування спільноти і партнерів щодо витрат фінансових ресурсів
Ризик учасників проєкту	Запобігання, зниження ризику	Підвищення ефективності процесів управління персоналом у проєкті; Розроблення ефективної системи мотивування персоналу; Використання методів згуртування проєктної команди; Інформаційне управління волонтерською діяльністю; Гнучкий графік робіт
Комунікаційний ризик	Запобігання, зниження ризику	Підвищити ефективність комунікаційних процесів шляхом тісної співпраці із ЗМІ, поширення інформації щодо волонтерської діяльності у соцмережах; Передбачення у команді проєкту менеджера із зв'язків з громадськістю; Уважне, доброзичливе ставлення до спільноти в процесі спілкування

*Джерело:* розроблено автором

Таким чином, на підставі ідентифікації ризиків, визначення їхніх можливих причин та ймовірних наслідків, можна запропонувати заходи управління ризиками. Здебільшого заходи реагування на ризики складаються з превентивних дій, які допоможуть не допустити виникнення ризику, а не резервувати зусилля для ліквідації негативних наслідків. Такий підхід у ризик-менеджменті вважається найефективнішим, оскільки дозволяє уни-

кнути появи поряд з прямими втратами, які можна досить точно спрогнозувати і порахувати, непрямих, що не піддаються розрахункам, але мають величину, як правило, на порядок більшу, ніж прямі. Тому недопущення виникнення ризику вважається ефективнішим методом управління ним.

Як напрямок подальших досліджень можна запропонувати розроблення системних, процесних та імітаційних моделей ризи-



ків волонтерських проєктів з метою визначення їхніх кількісних характеристик. Це дасть змогу здійснити ранжування ризиків за величиною імовірності їхнього виникнення та ступенем негативного впливу на досягнення цілей проєкту, і, таким чином, виділити ті події, які є найбільш небезпечними для певного проєкту.

### Література

1. Закон України про волонтерську діяльність в Україні від 19.04.2001 № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3236-17>
2. Альгин А.П. *Грани экономического риска*. Москва: Знание, 1991. 64 с.
3. Райзенберг Б.А. *Предпринимательство и риск*. Москва: Знание, 1992. 56 с.
4. Грабовой П.Г., Петрова С.Н. *Риски в современном бизнесе*. Москва: Аланс, 1994. 200 с.
5. Балабанов И.Т. *Риск-менеджмент*. Москва: Финансы и статистика, 1996. 156 с.
6. Уткин Э.А. *Риск-менеджмент*. Москва: ТЕНДЕМ, ЭКМОС, 1998. 288 с.
7. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. *Ризик у менеджменті*. Київ: ТОВ «Борисфен-М», 1996. 336 с.
8. Андрійчук В., Бауер Л. *Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посібник*. Київ: КНЕУ, 1998. 316 с.
9. Харченко С. Я., Песоцька О. П., Кратінова В. О. *Історія, теорія та практика волонтерського руху в Україні: наук.-навч.-метод. посіб.* Луганськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка», Н.-д. центр пробл. соц. педагогіки та соц. роботи АПН України і Луган. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка, 2008. 319 с.
10. Веденєєв Д.В., Турчак О.В. *Волонтерський рух в Україні в ході російсько-української війни: ризики праці та форми державного і громадського визнання*. *Військово-науковий вісник*, 2018. № 30. С. 206–216.

---

Стаття надійшла  
до редакції : 25.01.2023 р.

---

### Бібліографічний опис для цитування :

Бондарєва Т. І. Ризик-менеджмент волонтерських проєктів. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1(49). С. 80–86.

---

11. Труднощі та ризики волонтерської діяльності в Україні. URL: <https://styknews.info/novyny/polityka/2014/10/08/trudnoshchi-ta-ryzyky-volonterskoi-diialnosti-v-ukraini>

### References

1. Law of Ukraine on Volunteering in Ukraine dated April 19, 2001 No. 3236-VI. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3236-17>
2. Algin, A.P. (1991). *Edges of economic risk*. Moscow: Znanie, 64.
3. Reisenberg, B.A. (1992). *Entrepreneurship and risk*. Moscow.: Znanie, 56.
4. Grabovoi, P.G., Petrova, S.N. (1994) *Risks in modern business*. Moscow: Alans, 200.
5. Balabanov, I.T. (1996). *Risk management*. Moscow: Finances and statistics, 156 p.
6. Utkin, E.A. (1998). *Risk management*. Moscow: TANDEM, EKMOС, 288 p.
7. Vitlinsky, V.V., Nakonechnyi S.I. (1996). *Risk in management*. Kyiv.: Borysfen-M LLC, 336.
8. Andriychuk, V., Bauer, L. (1998). *Management: decision-making and risk: education. manual*. Kyiv: KNEU, 316.
9. Kharchenko, S.Ya., Pesotska, O. P., Kratinova, V. O. (2008). *History, theory and practice of the volunteer movement in Ukraine: scientific-scientific-method. manual*. Luhansk: T. Shevchenko Luhansk national University, Center of the problem social of pedagogy and social works of the APN of Ukraine, 319.
10. Vedeneev, D.V., Turchak, O.V. (2018). The volunteer movement in Ukraine during the Russian-Ukrainian war: labor risks and forms of state and public recognition. *Military Scientific Bulletin*, 30, 206-216.
11. Difficulties and risks of volunteering in Ukraine Retrieved from: <https://styknews.info/novyny/polityka/2014/10/08/trudnoshchi-ta-ryzyky-volonterskoi-diialnosti-v-ukraini>

---

Стаття прийнята  
до друку: 31.03.2023 р.

