

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-13>

УДК 330.3

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТІВ МІЖНАРОДНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ БАГАТОЦІЛЬОВОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ

PROJECT MANAGEMENT OF INTERNATIONAL HUMANITARIAN MULTIPURPOSE FINANCIAL AID

Поченчук Галина Михайлівна

доктор економічних наук, професор,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9994-636X>

Кузьмук Ігор Ярославович

кандидат економічних наук,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4925-2279>

Pochenchuk Galyna, Kuzmuk Ihor

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Стаття присвячена актуальним питанням визначення специфіки проектного менеджменту в сучасних умовах. Проаналізовано умови та особливості здійснення менеджменту проектів міжнародної гуманітарної багатоцільової фінансової допомоги. Виділено особливості реалізації міжнародних проектів, які впливають на управлінські рішення. Досліджено вплив культурних факторів суспільств на менеджмент міжнародних проектів та їх роль в успішному досягненні цілей цих проектів. Досліджено досвід реалізації гуманітарних проектів та його відображення в українському законодавстві. Визначено основні принципи роботи менеджерів проектів у сфері міжнародної гуманітарної багатоцільової фінансової допомоги, запропоновано базові керовані правила, що допоможуть менеджерам підвищити ефективність власної роботи та роботи членів команди проектів за умови зменшення емоційного навантаження.

Ключові слова: проект, менеджмент проектів, гуманітарні проекти, міжнародні проекти, принципи менеджменту проектів.

The relevance of the study of project management of international humanitarian multipurpose financial aid is connected with the urgent need to extensify and intensify the implementation of these projects after the beginning of the full-scale military invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine. The study is carried out by researching and rethinking both theoretical and practical data, which allows the author to deepen the theoretical base of such a specific segment of management as well as discover new patterns. 6 factors that should be taken into account by managers of international projects are highlighted. These are language, culture, work in different time zones, cross-border travel, legal issues, international delivery. These factors have a significant impact on the formation of a multinational project team to achieve a synergistic effect from cooperation, when a newly created team provides a greater effect than the simple sum of its structural elements. Studying the working culture of the participants and the project team is also important to avoid misunderstandings and problems during the project implementation. That's why the influence of cultural factors of societies on the emotional projects management is researched as well as their role in the successful achievement of the goals of these projects. The experience of implementing humanitarian projects and its reflection in Ukrainian legislation was studied. Ensuring the timely implementation of humanitarian emergency project objectives involves the field work of its manager for the most effective planning, management of coordination, financing, monitoring and evaluation, as well as the management of human resources in the event of emergencies or humanitarian crises. The principles of projects management of international humanitarian multi-purpose financial aid are outlined. They include flexibility, caution, synergies, stress resistance, tolerance, communicativeness, easing the situation. These principles are the basic guided rules that will help the manager to improve the efficiency of his own work and the work of team members under the condition of reducing the emotional load.

Keywords: project, project management, humanitarian projects, international projects, project management principles.

Постановка проблеми. Сучасний світ створює нові виклики та завдання, вирішення яких знаходиться поза межами раніше затверджених і використовуваних призм теоретичного і прикладного застосування процесу менеджменту проектів. Так, запити суспільства змінюються з наростаючою швидкістю, а реакція на ці зміни повинна бути миттєвою і ґрунтуватися на теоретично закріплених і практично перевірених дієвих інструментах проектного менеджменту, загальний ефект від імплементації якого на 200–300% перевищує витрати від нього. Створюються нові види і форми проектів, тому теоретичні засади їх менеджменту повинні враховувати їх специфіку і водночас пристосовуватися до загальноекономічних зрушень та передбачати використання найсучасніших інструментів і технологій.

Так, після початку повномасштабного воєнного вторгнення РФ на територію України виникла гостра необхідність екстенсифікації та інтенсифікації реалізації проектів гуманітарного призначення за допомогою сил міжнародних організацій, які готові надавати багатоцільову фінансову допомогу постраждалим від воєнних дій. Поглиблення теоретичного та практичного підґрунтя менеджменту таких проектів мало б значну користь в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику менеджменту проектів досліджувала достатньо велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених, серед українських зокрема Данченко О., Занора В., Довгань Л., Мохонько Г., Малик І. та ін. Деякі з українських вчених розглядали у своїх працях специфічні напрямки проектного менеджменту, як от: Багашова Н., Бушуєв С., Бушуєва Н. – міжнародні практики і методики управління проектами; Олійник Р. – проектний менеджмент у публічному секторі. Варто відмітити, що закордонний досвід вивчення проектного менеджменту має більше практичне спрямування і більшою мірою базується на практичному досвіді.

Водночас, цілісного дослідження, яке б розглядало менеджмент такого вузького спектру проектів, пов'язаних з міжнародною гуманітарною багатоцільовою фінансовою допомогою, наразі в Україні не існує, що й визначає необхідність проведення даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). За допомогою дослідження та переосмислення як теоретичних, так і практичних даних автор планує поглибити

теоретичну базу щодо такого специфічного сегменту менеджменту, як менеджмент проектів міжнародної гуманітарної багатоцільової фінансової допомоги. Зокрема, одним з основних завдань статті є виділення принципів, на яких він ґрунтується.

Виклад основного матеріалу дослідження. Менеджмент проектів міжнародної гуманітарної багатоцільової фінансової допомоги – специфічний сегмент менеджменту проектів, який сьогодні набув особливої актуальності в Україні через повномасштабне воєнне вторгнення РФ. Він містить в собі особливості менеджменту міжнародних проектів та особливості гуманітарних, багатоцільових фінансових проектів.

Особливість міжнародних проектів – у необхідності поєднувати його учасників (у випадку з гуманітарними проектами – бенефіціарів та донорів) з членами команди проекту, які повністю чи частково розташовані в різних країнах. Це формує гостру необхідність проявляти пильнішу увагу до процесу планування та моніторингу для забезпечення синергетичного ефекту від використання залучених ресурсів та спеціалістів, при якому новостворена команда забезпечує більший ефект, ніж проста сума її структурних елементів. До цього тяжіє мета міжнародного проекту.

Іншим, менш поширеним форматом організації міжнародного проекту є регламентована послідовність участі спеціалістів.

Для кожного зі згаданих форматів взаємодії важливим є врахування 6 факторів-ускладнень [3] (які, проте, більший вплив мають при формуванні мультинаціональної команди проекту для досягнення синергетичного ефекту від співпраці):

- мова;
- культура;
- робота в різних часових поясах;
- транскордонні подорожі;
- юридичні питання;
- міжнародна доставка.

По-перше, спілкування (особливо на вузькоспеціалізованих темах) з кимось, хто не розмовляє вашою мовою, може виявитися проблемою. Тому важливо переконатися, що учасники команди говорять цією мовою або спільною з вами іноземною, наприклад, англійською. Найманна перекладача також може допомогти усунути мовні прогалини в спілкуванні, але цей крок може бути виправданими у випадку допомоги в комунікуванні тільки з залученими високопрофесійними

спеціалізованими членами команди, адже, крім виникнення додаткових витрат на перекладача, ця додаткова ланка в комунікації неодмінно уповільнює її, що може мати негативний вплив на протікання проекту.

Вивчення робочої культури учасників та команди проекту також важливе для уникнення недомовок і навіть проблем під час його реалізації. Тому обов'язковим для менеджерів міжнародних проектів є опрацювання курсів (принаймні поверхових) з поглиблення розуміння моделей національної культури. Один з них – модель Хофстеде, яка описує 6 факторів, що характеризують культуру країни [2]:

Культурний фактор 1 – індекс дистанції влади PDI. Цей фактор демонструє те, як суспільство приймає нерівний розподіл влади та як бореться з цією нерівністю. Суспільства з низьким PDI хочуть рівного розподілу влади та шукають виправдання для будь-якої несправедливості.

Культурний фактор 2 – індивідуалізм проти колективізму: Цей фактор пов'язаний із соціальними рамками, в яких «вимірюється» рівень піклування про себе та своїх близьких. Так, колективізм передбачає піклування в обмін на лояльність.

Культурний фактор 3 – мужність проти жіночності. Цей фактор визначає домінування чоловічої сторони у відносинах всередині суспільства з позицій самовпевненості та досягнень або жіночої сторони, яка символізує скромність, співпрацю та турботу.

Культурний фактор 4 – уникнення невизначеності. У процесі відповіді на питання – дозволити майбутньому статися чи контролювати його результат – цей фактор вказує на ставлення суспільства до невідомого майбутнього та дозволяє визначити індекс уникнення невизначеності.

Культурний фактор 5 – довгострокова орієнтація проти короткострокової. Цей фактор описує суспільства, які не зацікавлені в суспільних змінах і вважають за краще зберігати та практикувати усталені норми та традиції. Своєю чергою, деякі культури сприймають ці зміни як спосіб підготуватися до неминучого майбутнього.

Культурний фактор 6 – поблажливість проти стриманості. Цей фактор визначає пріоритет суспільства у виборі між насолодою від життєвих задовольств та придушенням цих задовольств через суворі соціальні норми.

Вивчення культури безпосередньо впливає на те, як менеджери та члени команди

проекту взаємодіють між собою та з іншими людьми. Працювати з людьми та забезпечити успішний результат проекту буде набагато легше тим менеджерам, які знають культуру країни.

Реалізація проекту в умовах наявності різниці в часі є ще одним специфічним викликом, оскільки у найбільш виразних своїх формах серйозно ускладнює або навіть унеможлиблює спілкування між членами команди проекту в режимі реального часу. Комунікація може здійснюватися через організовану систему для відстеження прогресу проекту та надсилання важливих файлів.

У випадку необхідності здійснення поїздки за кордон різниця в часі повинна бути обов'язково передбачена і спланована. Менеджерові проекту не зайвим буде делегувати обов'язки по організації таких поїздок асистентові, щоб в процесі виконання своїх управлінських повноважень не упустити якусь важливу деталь, пов'язану з узгодженням маршруту, оформленням документів для виїзду за кордон, бронюванням квитків і житла в готелі, дотриманням правил охорони здоров'я та безпеки та ін., а також виконанням «домашніх» доручень. За менеджером повинні залишитися контроль за витратами та підтвердження етапів підготовки до поїздки і, звісно, забезпечення збереження всіх квитанцій та чеків. Зручніше одразу сформулювати таблицю (краще електронну) бюджету і вписувати туди всі витрати у процесі їх виникнення, щоб не загубити.

Менеджерові міжнародного проекту також необхідно знати юридичні аспекти ведення активності у різних країнах. Ці аспекти передбачають дотримання таких законів та норм (в усіх країнах, яких стосується конкретний міжнародний проект):

- трудове законодавство;
- правила ведення бухгалтерського обліку та звітування;
- податкові норми;
- правила імпорту/експорту;
- протоколи охорони праці;
- конфіденційність даних.

Для цього доцільним може бути консультування з місцевим юристом або навіть підписання з ним строкового контракту про надання юридичних послуг – залежно від обсягів та тривалості проекту. Це може стати в нагоді для уникнення можливих затримок і додаткових труднощів у реалізації проекту.

Нарешті, менеджер міжнародного проекту повинен переконатися, що співпрацює з пере-

віреними вантажними компаніями та митним експертом, щоб забезпечити своєчасну доставку вантажів до/з інших країн. Адже фізичні переміщення товарів можуть суттєво впливати на параметри часу проекту, що може негативно позначитися на його результатах, а для проектів гуманітарного спрямування це – недопустима помилка.

Це пов'язано з тим, що реалізація будь-якого проекту передбачає ряд обмежень, які і визначають основні параметри кожного з них. Так, ще в кінці 50-х рр. XX ст. в США сформулювали так звану «троїсту обмеженість» або «трикутник управління проектами» (The Project Management Triangle). Цей трикутник базувався на трьох основних «китах» досягнення цілей проекту: якість, вартість і час на реалізацію. Причому як кожна з вказаних сторін «трикутника» представляє собою кумулятивні параметри проекту, так і зміна будь-якого з них призводить до зміни всіх інших сторін. Тому завдання менеджменту проектів полягає у здатності вловити і утримати баланс між ними. Для цього серед основних функціональних характеристик менеджменту проектів виділяють оцінку обсягів робіт, визначення видів та кількості ресурсів, зокрема, часу, а також прийнятних рівнів якості та ризиків.

Ці характеристики є також особливо важливими для менеджменту проектів гуманітарного спрямування. А такі складові, як планування, процедури зменшення ризиків відхилення від намічених планів, а також управління змінами [7] є важливими для проектів, пов'язаних з допомогою людям, потерпілим внаслідок воєнних дій, адже ці люди знаходяться в нестабільному положенні, і отримувана фінансова (або натуральна чи організаційна) допомога повинна забезпечувати їм базовий рівень стабільності. Крім того, економічна ситуація в країні загалом є теж нестабільною, що ставить жорсткі рамки перед і без того обмеженими параметрами часу для проектів міжнародної гуманітарної багатоцільової фінансової допомоги.

Важливість вчасного виконання цілей гуманітарного проекту пояснюється спрямуванням останнього – це порятунок життів і запобігання (або полегшення) страждань людини під час кризових ситуацій, пов'язаних із «соціальною незахищеністю, матеріальною незабезпеченістю, важким фінансовим становищем, виникненням надзвичайного стану, зокрема внаслідок стихійного лиха, аварій, епідемій і епізоотій, екологічних, техногенних та інших катастроф» [6]. Забезпечення

вчасного виконання цілей проекту з надзвичайних гуманітарних ситуацій передбачає роботу його менеджера на місцях для максимально ефективного планування, управління координацією, фінансуванням, моніторингом та оцінкою, а також управління людськими ресурсами після надзвичайних ситуацій або гуманітарних криз.

Відповідно до українського законодавства [6], гуманітарна допомога є різновидом благодійництва, а отже, не може надаватися політичними партіями та на користь політичних партій і бути аргументом у політичних агітаціях. Натомість, ключовим суб'єктом гуманітарних проектів виступає іноземний або вітчизняний донор – це фізична або юридична особа, яка добровільно, з мотивів гуманності надає гуманітарну допомогу її отримувачам на принципах цільового призначення, адресності та безоплатності. Практика довготривалої роботи деяких міжнародних благодійних організацій показала [1], що в умовах сучасності, а особливо в умовах нестабільності, найдієвішою формою фінансування гуманітарних проектів є приватне фінансування на місцях, при якому акцент робиться на «зборі потрібних коштів із потрібними донорами для потрібних програм у потрібних місцях».

Гуманітарна допомога може надаватися як у фінансовій, так і у натуральній формі. Кожна з цих форм має свої особливості. Так, гуманітарна допомога в натуральній формі пов'язана з фізичним переміщенням товарів, причому для міжнародних проектів імпорту товарів – додаткове юридичне та організаційне ускладнення, затримка. Також вона пов'язана з необхідністю суттєвого розширення персоналу для обслуговування переміщення товарів від донора до отримувача, логістики та збереження товарів.

Гуманітарна допомога в фінансовій формі на перший погляд виглядає організаційно простішою у порівнянні з натуральною, оскільки не потребує фізичного переміщення товарів. Однак, регламентування фінансових потоків також пов'язане з певними труднощами. До прикладу, у березні 2022 року Верховна Рада ухвалила ряд поправок до Податкового кодексу України – Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» № 2120. Ці законодавчі норми передбачають, що Кабмін встановлює список міжнародних благодійних організацій, на гуманітарну фінансову допомогу яких поширюється право на звіль-

нення від сплати податку на дохід фізичних осіб. Допомога від інших, не внесених в даний список міжнародних благодійних організацій не звільняється від сплати податку на дохід фізичних осіб. З переліком міжнародних донорських організацій в Україні можна ознайомитися за посиланням: <https://gurt.org.ua/donors/international/>

Обидві форми надання міжнародної гуманітарної допомоги ставлять перед менеджером проекту завдання прийняття рішень як поточного характеру, так і пов'язаних з вирішення проблем. Вирішення проблеми, а особливо труднощі з її вирішенням, спричиняють напруження функцій організму і, як результат, стресову ситуацію. Запобігання стресом у менеджменті проекту на індивідуальному рівні передбачає формування стратегії, яка ґрунтується на врахуванні співвідношення таких факторів, як загальна здатність людини щодо вирішення проблем, особистий енергетичний потенціал, необхідний для вирішення конкретної проблеми, рівень несподіванки проблеми, психологічні та фізіологічні установки на вирішення конкретних проблем, тип реагування – захисний або агресивний. Врахування цих факторів допоможе сформулювати адекватну стратегію боротьби зі стресом. Що ж до управління стресом у командах проектів, то пошук сучасних наукових моделей та методів для управління ними не дав результатів [4, с. 45]. Тобто менеджерові проекту важливо запобігти перетворенню стресу на колективне явище. У цьому допоможуть методи покращення соціальних відносин і визначення ролей у командах – активності team building.

Наведені вище особливості і обставини менеджменту проектів міжнародної гуманітарної багатоцільової фінансової допомоги дозволяють нам виділити основні принципи, на яких ґрунтується цей специфічний вид менеджменту:

– гнучкість – багатоаспектний принцип, який враховує ризиковість виникнення надзвичайних ситуацій та затримок у процесі виконання гуманітарних проектів та передбачає підготовку запасного (або кількох запасних) плану на випадок виникнення різного роду проблем. Крім того, цей принцип враховує специфіку бенефіціарів проекту (особливо у після надзвичайних ситуацій або гуманітарних криз), їх складні психологічні та емоційні характеристики;

– обережність – передбачає систематичне застосування процедур моніторингу

ризиків та управління ним. Також принцип обережності стосується організації роботи закордонних членів команди проекту, які здійснюють міжнародні подорожі;

– синергії – від залучення спеціалістів з різних країн і різних сфер при належному спрямуванні ентузіазму команди варто очікувати такого ефекту роботи, що суттєво перевищує ефект роботи кожного з них окремо. В цьому полягає суть формування команди проекту, яка складається з різносторонньо розвинених осіб;

– стресостійкість – передбачає формування ефективної методики боротьби зі стресом в контексті постійної необхідності прийняття рішень, в тому числі для вирішення проблем, що послаблює особистий енергетичний потенціал менеджера;

– терпимість – вміння та здатність поважати, приймати та правильно розуміти прояви різноманіття культур, форм самовираження, проявів людської індивідуальності як членів команди проекту, так і інших його учасників, особливо – бенефіціарів. Саме тому часто засновниками благодійних організацій є релігійні угруповання, які проповідують терплячість релігійної громади як одну з основних заповідей;

– комунікативність – менеджер проекту повинен сформулювати адекватну за розміром, багаторівневу систему потенційних каналів або шляхів комунікації, кількість яких є показником складності проекту з точки зору комунікації. Так, кількість каналів комунікації можна визначити за формулою [5, с. 283]:

$$k = 0,5n(n-1),$$

де n – кількість учасників проекту. Тобто для проекту, в якому є 5 учасників, кількість потенційних каналів комунікації буде дорівнювати 10.

розрядження обстановки – вміння перетворювати енергію конфлікту на енергію, необхідну для ефективного виконання проекту. Для цього важливим є спілкування на непрофесійні теми у команді, обмін побутовими і загальними новинами. Для дистанційної комунікації – синхронізації у Zoom, які починаються з неформального смол-току (як пройшли вихідні, які настрої, які новини в регіонах/країнах – для спостереження за зовнішнім контекстом), і плавно переходять до тем, що стосуються безпосередньо проекту. Протягом тижня це можуть бути ранкові «щоденки», а щопонеділка – підбиття підсумків минулого тижня і окреслювання завдань

на поточний тиждень. Це нескладний спосіб забезпечити синхронізацію думок в робочому ритмі та оперативне вирішення поточних проблем і викликів.

Висновки. Окреслені принципи менеджменту проектів міжнародної гуманітарної багатоцільової фінансової допомоги є базовими керованими правилами, що допоможуть менеджеру вказаних специфічних видів проектів підвищити ефективність власної роботи та роботи члені команди за умови зменшення емоційного навантаження. Однак цій теоретичній базі не вистачає практичного підкри-

плення, яке може бути реалізованим шляхом формування значущої кількості ресурсів та громадських майданчиків, на яких практики-менеджери та учасники проектів могли б обмінюватися між собою досвідом, а також – забезпечувати доступ до інформації про те, які саме інструменти допомогли їм знизити витрати, підвищити ефективність або поліпшити конкурентну перевагу. Створення таких майданчиків могло б допомогти підвищити зацікавленість українського малого і середнього бізнесу в проектному менеджменті та в його дієвих на практиці інструментах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Global Annual Report 2021. World Vision. 2022. URL: https://www.wvi.org/sites/default/files/2022-05/WVI%20Global%20Annual%20Report%202021_2.pdf.
2. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (2nd ed.). Beverly Hills CA: SAGE Publications. ISBN 0-8039-1444-X, 1984.
3. Neumeyer A. The ultimate guide to managing international projects. *Tactical Project Manager*. URL: <https://www.tacticalprojectmanager.com/managing-international-projects>.
4. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
5. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ, 2017. 429 с.
6. Про гуманітарну допомогу: Закон України від 22 жовтня 1999 р. № 1192-XIV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text>.
7. Стандарти управління проектами. *Мережні Технології*. 2020. URL: <https://nt.ua/blog/project-management-standards>.

REFERENCES:

1. Global Annual Report 2021. World Vision. 2022. Available at: https://www.wvi.org/sites/default/files/2022-05/WVI%20Global%20Annual%20Report%202021_2.pdf.
2. Hofstede G. Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values (2nd ed.). Beverly Hills CA: SAGE Publications. ISBN 0-8039-1444-X, 1984.
3. Neumeyer A. The ultimate guide to managing international projects. *Tactical Project Manager*. Available at: <https://www.tacticalprojectmanager.com/managing-international-projects>.
4. Danchenko O. B., Zanora V. O. (2019) Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen: monohrafiia [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes: a monograph]. Cherkasy, 278 p.
5. Dovhan L. Ye., Mokhonko H. A., Malyk I. P. (2017) Upravlinnia proektamy: navchalnyi posibnyk [Project management: a study guide]. Kyiv, 429 p.
6. Pro humanitarnu dopomohu: Zakon Ukrainy vid 22 zhovtnia 1999 r. № 1192-XIV [On humanitarian aid: Law of Ukraine dated October 22, 1999 No. 1192-XIV] / Verkhovna Rada Ukrainy [Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text>.
7. Standarty upravlinnia proektamy. Merezhni Tekhnolohii [Project management standards. Network Technologies]. 2020. Available at: <https://nt.ua/blog/project-management-standards>.