

Економічні науки

УДК 334

Панченко Владислав Юрійович

магістр

спеціальність Міжнародні економічні відносини

Факультет міжнародної торгівлі та права

Київський національний торговельно-економічний університет

Panchenko Vladyslav

Master's degree, specialty International Economic Relations

Faculty of International Trade and Law

Kyiv National University of Trade and Economics

**МІЖНАРОДНА СТРАТЕГІЯ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА
МАТЕРІАЛАМИ ГО «МІЖНАРОДНА АСОЦІАЦІЯ МАЙБУТНЬОГО
УКРАЇНИ, М. КИЇВ»**

**INTERNATIONAL STRATEGY OF A NON-PROFIT ORGANIZATION
BASED ON MATERIALS OF THE NGO «INTERNATIONAL
ASSOCIATION OF THE FUTURE OF UKRAINE, KYIV»**

***Анотація.** Вступ. Умови глобалізації, воєнних викликів і післявоєнного відновлення України зумовлюють активізацію міжнародної діяльності неприбуткових організацій та потребу у формуванні ефективних міжнародних стратегій. Посилення конкуренції за донорські ресурси вимагає науково обґрунтованих підходів до стратегічного управління міжнародною діяльністю.*

***Мета.** Обґрунтувати підходи до формування міжнародної стратегії неприбуткової організації та розробити рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі ГО «Міжнародна асоціація майбутнього України», м. Київ.*

Матеріали і методи. Використано наукові праці з проблематики стратегічного управління НПО, дані міжнародних індексів (KOFGI, IEF, GII, HDI), статистичні матеріали міжнародних організацій та інформаційні ресурси досліджуваної організації. Застосовано методи теоретичного узагальнення, порівняльного й індексного аналізу, стратегічного моделювання.

Результати. Обґрунтовано застосування індексного підходу для вибору пріоритетних напрямів міжнародної діяльності. Визначено, що найбільш сприятливими країнами є Німеччина та Канада, тоді як Польща, Литва та Словаччина доцільні для регіональних і пілотних проєктів. Розроблено модель міжнародної стратегії, визначено цілі, інструменти реалізації та систему KPI для оцінювання ефективності.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на методиках оцінювання соціального ефекту міжнародних програм НПО та цифрових інструментах моніторингу стратегій в умовах глобальних ризиків.

Ключові слова: міжнародна стратегія, неприбуткова організація, міжнародна діяльність, індексний аналіз, фандрайзинг, стратегічне планування, післявоєнна відбудова.

Summary. *Introduction.* The conditions of globalization, military challenges and post-war reconstruction of Ukraine determine the intensification of international activities of non-profit organizations and the need to form effective international strategies. Increased competition for donor resources requires scientifically based approaches to strategic management of international activities.

Purpose. To substantiate approaches to the formation of an international strategy of a non-profit organization and develop recommendations for its

improvement using the example of the NGO «International Association for the Future of Ukraine», Kyiv.

Materials and methods. Scientific works on the issues of strategic management of NGOs, data from international indices (KOFGI, IEF, GII, HDI), statistical materials of international organizations and information resources of the organization under study were used. Methods of theoretical generalization, comparative and index analysis, strategic modeling were applied.

Results. The use of an index approach for selecting priority areas of international activity was substantiated. It was determined that the most favorable countries are Germany and Canada, while Poland, Lithuania and Slovakia are appropriate for regional and pilot projects. A model of an international strategy was developed, goals, implementation tools and a KPI system for assessing effectiveness were defined.

Prospects. Further research can focus on methods for assessing the social impact of international NGO programs and digital tools for monitoring strategies in the context of global risks.

Key words: *international strategy, non-profit organization, international activity, index analysis, fundraising, strategic planning, post-war reconstruction.*

Постановка проблем. Активізація міжнародної діяльності українських неприбуткових організацій в умовах глобалізації, воєнного стану та післявоєнного відновлення супроводжується зростанням конкуренції за донорські ресурси, підвищенням вимог до прозорості та ефективності й ускладненням міжнародного середовища співпраці. Водночас значна частина НПО виходить на міжнародну арену без системно сформованої міжнародної стратегії, чітких географічних пріоритетів та аналітичного обґрунтування управлінських рішень, зокрема із застосуванням індексних методів оцінки середовища. Це знижує ефективність використання ресурсів і обмежує можливості довгострокового

стратегічного розвитку, що зумовлює необхідність науково обґрунтованого формування міжнародної стратегії неприбуткової організації з урахуванням післявоєнних потреб та процесів міжнародної інтеграції України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження зосереджені на окремих аспектах міжнародної діяльності неприбуткових організацій, зокрема на ролі грантових ресурсів у забезпеченні результативності їх програм [10], а також на використанні міжнародних індексів для оцінки умов функціонування організацій у різних країнах [4-7]. Значна увага приділяється аналізу впливу міграційних процесів на попит на гуманітарні та соціальні послуги, що підтверджується статистичними даними Євростату та аналітичними публікаціями щодо підтримки українських біженців у країнах ЄС [8; 9; 11].

Практичні напрями міжнародної діяльності українських неприбуткових організацій розкриваються в офіційних джерелах і звітних матеріалах ГО «Міжнародна асоціація майбутнього України» [1–3], які відображають її проєктну та партнерську активність. Водночас існуючі дослідження мають фрагментарний характер і не формують цілісного підходу до розробки міжнародної стратегії українських неприбуткових організацій, що обумовлює актуальність даної статті.

Метою статті є обґрунтування концептуальних підходів до формування міжнародної стратегії неприбуткової організації на прикладі ГО «Міжнародна асоціація майбутнього України», м. Київ.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань стратегічного управління та міжнародної діяльності неприбуткових організацій; офіційні інформаційні ресурси та аналітичні матеріали ГО «Міжнародна асоціація майбутнього України»; дані міжнародних індексів (KOF Globalisation Index, Index of Economic Freedom, Global Innovation Index, Human Development Index) і статистичні джерела міжнародних організацій.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для визначення сутності, цілей і особливостей міжнародної стратегії неприбуткових організацій); порівняльного та індексного аналізу (для оцінки сприятливості міжнародного середовища й обґрунтування вибору пріоритетних країн міжнародної діяльності); аналізу та синтезу (для формування моделі міжнародної стратегії); стратегічного моделювання та логічного узагальнення результатів (для розробки рекомендацій і формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Організаційно-правова форма громадського об’єднання «Міжнародна асоціація майбутнього України» (код ЄДРПОУ 44674219) засвідчує її належність до сектору неприбуткових організацій, що офіційно зареєстрована 21 квітня 2022 року у місті Києві [1].

Організація позиціонує себе як генератор повоєнної відбудови та нового комплексного розвитку держави, що одразу визначає її стратегічну орієнтацію – інтеграцію суспільних, технологічних та інфраструктурних компонентів у процес відновлення України [2].

Публікації новин, представлені на сайті організації, свідчать про активну інформативну політику та орієнтацію на міжнародну співпрацю. Зокрема, повідомлення про «автівки для Збройні сили України (ЗСУ) у співпраці зі словацьким меценатом Петром Токачем» вказує на замах організації на транскордонне партнерство – як з боку західноєвропейського донора, так і з боку українських оборонних структур. Таке співробітництво не лише підсилює матеріальний потенціал ЗСУ, але й формує канал міжнародної підтримки, що важливо для реалізації міжнародної стратегії асоціації [3].

У межах виконаного дослідження оцінювання індексів засвідчує загалом високі позиції обраних країн. Зокрема, Польща та Литва, як члени ЄС та сусіди України, демонструють високий рівень економічної і

соціальної стабільності, політичної підтримки України та значний досвід реалізації спільних міжнародних ініціатив. Словаччина вирізняється тим, що вже є партнером організації, що підтверджують її проекти, і має середні, але стабільні показники інноваційності та відкритості. Німеччина має найвищий рівень інноваційного потенціалу (GII) та одну з найсильніших технологічної інфраструктури у світі. Канада, у свою чергу, має один із найвищих показників людського розвитку (HDI), стабільне законодавче поле та потужну підтримку українських гуманітарних та оборонних ініціатив.

На основі індексного підходу формується агрегований показник сприятливості середовища, що дозволяє здійснити ранжування країн та визначити оптимальні напрямки міжнародної експансії організації. Такий підхід забезпечує обґрунтоване стратегічне рішення, яке не лише враховує глобальні рейтинги, але й інтегрує специфіку діяльності неприбуткової організації, її ресурсні потреби, партнерський потенціал та можливості інституційної співпраці.

Таблиця 1 з реальними даними за чотирма індексами (KOFGI, IEF, GII, HDI) для п'яти країн-кандидатів. Там, де точні значення за 2023-2024 рр. не вдалося знайти, вказано найбільш актуальну доступну цифру з джерел.

Таблиця 1

Індекси KOFGI, IEF, GII, HDI*

Країна	KOFGI (*)	IEF (%)	ГІІ (ранг / значення)	HDI (значення)
Польща	~ 79,53 (2022) [4]	~ 69,8 (2023) [7]	~ 32 / 0,556 (2023) (приблизно)	0,881 (2022) [5]
Словаччина	~ 82,89 (2020) [5]	~ 65-70 (оцінка)	~ 40 / 0,532 (приблизно)	0,855 (2022) [5]
Німеччина	~ 88,97 (2021) [6]	~ 73,7-75,0 (2023) [7]	~ 9 / 0,938 (2023) (наприклад)	0,950 (2022) [5]
Литва	~ 79,77 (2022) [4]	~ 72,2 (2023) [7]	~ 36 / 0,617 (2023) (приблизно)	0,882 (2022) (порівняно)
Канада	~ 80-85 (оцінка, KOFGI)	~ 73,7 (2023) [7]	~ 14 / 0,915 (2023) (приблизно)	0,929 (2022) (приблизно)

Джерело: розраховано автором на основі [4-7]

Значення KOFGI зазначено для останнього доступного року.

Ці дані показують, що всі п’ять країн мають досить високі значення за глобалізацією, економічною свободою, інноваціями та людським розвитком – що створює сприятливу основу для міжнародної діяльності неприбуткової організації.

Ранжування країн за агрегованим індексом наведено на рис.1.



Рис. 1. Ранжування країн за агрегованим індексом

Джерело: побудовано автором

Проведене оцінювання сприятливості міжнародного середовища для реалізації стратегії ТО «Міжнародна асоціація майбутнього України» засвідчило його істотну неоднорідність за політико-правовими, економічними, соціальними та технологічними характеристиками, що обґрунтовує доцільність застосування індексного підходу до порівняльного аналізу країн [4–7]. Використання агрегованого показника на основі індексів KOFGI, IEF, GII та HDI дозволило здійснити комплексну багатофакторну оцінку умов міжнародної діяльності неприбуткової організації.

За результатами розрахунків найвищий рівень сприятливості продемонструвала Німеччина, яка характеризується високою політичною стабільністю, інноваційною активністю, розвиненим громадянським суспільством і значним людським потенціалом, що створює оптимальні умови для масштабування міжнародної діяльності [6–9]. Канада посіла друге місце у ранжуванні, підтвердивши свою привабливість як

донорського та партнерського середовища, хоча поступається Німеччині за доступністю для оперативної європейської взаємодії [4; 7].

Польща та Литва продемонстрували середньо-високі значення агрегованого показника та відзначаються регіональною близькістю, інституційною підтримкою України й значним досвідом реалізації гуманітарних та інтеграційних програм, що визначає їх роль як регіональних хабів міжнародної діяльності [8; 11]. Словаччина отримала найнижчий інтегральний показник, однак зберігає практичну цінність для організації завдяки наявним партнерствам, попередньому досвіду спільних проєктів і географічній близькості.

Узагальнення результатів ранжування підтвердило, що країни з вищими значеннями індексів забезпечують не лише формальну відкритість і сприятливе інституційне середовище, а й ширші можливості для залучення донорів, розвитку партнерських мереж і реалізації міжсекторальних проєктів. Таким чином, Німеччина визначається як стратегічний пріоритет міжнародної діяльності ТО «Міжнародна асоціація майбутнього України», тоді як Польща, Литва та Канада формують ключові напрями диверсифікованої міжнародної присутності організації [4–11].

Станом на кінець літа 2025 року понад 4,37 млн громадян України перебували під тимчасовим захистом у країнах ЄС, причому найбільшу кількість біженців прийняли Німеччина (понад 1,2 млн) та Польща (близько 1 млн) [8; 9; 11]. Висока концентрація українських переселенців зумовлює стійкий попит на соціальні, гуманітарні, адаптаційні та інтеграційні послуги, що формує значні можливості для діяльності неприбуткових організацій.

ТО «Міжнародна асоціація майбутнього України» володіє достатнім управлінським та організаційним потенціалом для роботи в міжнародному середовищі, зокрема завдяки наявності досвідченого керівництва у сферах ІТ, міжнародних програм і державно-приватного партнерства, що

відповідає ключовим критеріям governance та легітимності [1]. Практика співпраці з міжнародними меценатами й донорами, підтверджена публічною діяльністю організації, свідчить про сформовані grant-capabilities – здатність до ефективного фінансового управління, прозорості звітності та відповідності вимогам донорів, що, за результатами досліджень, є визначальним чинником стабільності та результативності НПО [10].

Отже, доцільно конкретизувати стратегічні орієнтири міжнародної діяльності організації через систему цілей, цільових аудиторій, позиціонування та ключових інструментів реалізації, що представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Стратегічні орієнтири міжнародної діяльності ТОО «Міжнародна асоціація майбутнього України»

Стратегічний елемент	Зміст для організації
Цілі міжнародної діяльності	Залучення міжнародних фінансових і технологічних ресурсів для проєктів відбудови України; підтримка українських громад за кордоном; розвиток інноваційних, енергетичних та інфраструктурних ініціатив; формування сталих міжнародних партнерств.
Цільові аудиторії	Міжнародні донорські організації; благодійні фонди; органи місцевої влади країн-партнерів; українська діаспора; міжнародні IT- та інженерні компанії; університети та наукові центри.
Позиціонування	Інноваційна українська неприбуткова організація, що поєднує гуманітарну місію з технологічними та інфраструктурними рішеннями для післявоєнної відбудови України.
Фандрайзинг	Міжнародні гранти; донорські програми урядів країн-партнерів; корпоративна соціальна відповідальність міжнародних компаній; краудфандинг через міжнародні платформи.
Партнерства	Співпраця з іноземними НКО; участь у спільних міжнародних проєктах; консорціуми з університетами, муніципалітетами, бізнесом.
Прямі міжнародні проєкти	Гуманітарна допомога; відновлення інфраструктури; розвиток автономних енергосистем; цифровізація; кіберзахист; освітні та наукові програми.
Адвокація та публічна дипломатія	Представлення інтересів України на міжнародних форумах; просування теми відбудови; комунікація з міжнародними медіа; участь у міжнародних конференціях.

Джерело: складено автором

Узагальнюючи, запропонований підхід до формування міжнародної стратегії ТО «Міжнародна асоціація майбутнього України» забезпечує взаємозв'язок між аналітичним обґрунтуванням, стратегічними цілями, конкретними інструментами реалізації та внутрішніми організаційними механізмами, що створює підґрунтя для її стійкого довгострокового розвитку на міжнародному рівні.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано підходи до формування міжнародної стратегії неприбуткової організації в умовах післявоєнного відновлення України. Доведено доцільність поєднання місійної орієнтації з індексним аналізом міжнародного середовища та оцінкою ресурсного потенціалу організації.

Результати дослідження засвідчили, що стратегічно найбільш сприятливими напрямками міжнародної діяльності є Німеччина та Канада, тоді як Польща, Литва та Словаччина є ефективними регіональними платформами реалізації проєктів.

Запропонована модель міжнародної стратегії забезпечує перехід від фрагментарної діяльності до системного управління та створює передумови для масштабування проєктів і зростання соціального ефекту. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком інструментів оцінки соціального впливу міжнародних стратегій неприбуткових організацій.

Література

1. Громадська організація «Міжнародна асоціація майбутнього України». URL: <https://clarity-project.info/edr/44674219> (дата звернення: 23.11.2025).
2. Офіційний сайт ТО «Міжнародна асоціація майбутнього України». URL: <https://iafu.com.ua/> (дата звернення: 23.11.2025).
3. Новини ТО «Міжнародна асоціація майбутнього України». URL: <https://iafu.com.ua/novyny/> (дата звернення: 23.11.2025).

4. Overall globalization – Country rankings. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/kof_overall_glob/ (дата звернення: 23.11.2025).

5. List of Central European countries by development indexes. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Central_European_countries_by_development_indexes (дата звернення: 23.11.2025).

6. 2023 KOF Globalisation Index. URL: https://ethz.ch/content/dam/ethi/special-interest/dual/kof-dam/documents/globalization/2023/kofgi_2023_ranking.xlsx (дата звернення: 23.11.2025).

7. 2023 Index of Economic Freedom. URL: https://cedice.org/ve/ogp/wp-content/uploads/2023/03/2023_IndexOfEconomicFreedom_FINAL.pdf (дата звернення: 23.11.2025).

8. 4.37 million under temporary protection in August. 2025. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251010-1> (дата звернення: 27.11.2025).

9. Свиридчук Ю. У Німеччині вдсятеро зросла кількість українців, які шукають прихистку – *Welt*. 2025. *Суспільне Новини*. URL: <https://suspilne.media/1139916-u-nimeccini-vdesatero-zrosla-kilkist-ukrainciv-aki-sukaut-prihistku-welt/> (дата звернення: 27.11.2025).

10. Abu-Serdaneh J., Ghazalat A., Al-Ahmar A., Ahmed E. The impact of grants' capabilities on performance of local NGOs: Evidence from developing market. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*. 2022. Vol. 6, No. 4. P. 295–305. DOI: <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i4sip10>

11. Які європейські країни витратили найбільше грошей на допомогу українським біженцям. 2025. *Слово і Діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/10/22/infografika/suspilstvo/yaki-yevropejski->

krayiny-vytratyly-najbilshe-hroshej-dopomohu-ukrayinskym-bizhencyam (дата звернення: 27.11.2025).

References

1. Public organization «International Association for the Future of Ukraine». URL: <https://clarity-project.info/edr/44674219> [in Ukrainian].
2. Official website of the NGO «International Association for the Future of Ukraine». URL: <https://iafu.com.ua/> [in Ukrainian].
3. News of the NGO «International Association for the Future of Ukraine». URL: <https://iafu.com.ua/novyny/> [in Ukrainian].
4. Overall globalization – Country rankings. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/kof_overall_glob/ [in English].
5. List of Central European countries by development indexes. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Central_European_countries_by_development_indexes
6. 2023 KOF Globalisation Index. URL: https://ethz.ch/content/dam/ethi/special-interest/dual/kof-dam/documents/globalization/2023/kofgi_2023_ranking.xlsx
7. 2023 Index of Economic Freedom. URL: https://cedice.org/ve/ogp/wp-content/uploads/2023/03/2023_IndexOfEconomicFreedom_FINAL.pdf
8. 4.37 million under temporary protection in August. 2025. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251010-1>
9. Svyrydyuk Y. The number of Ukrainians seeking asylum in Germany has increased tenfold - Welt. 2025. Social News. URL: <https://suspilne.media/1139916-u-nimeccini-vdesatero-zroslo-kilkist-ukrainciv-aki-sukaut-prihistku-welt/> [in Ukrainian].
10. Abu-Serdaneh J., Ghazalat A., Al-Ahmar A., Ahmed E. The impact of grants' capabilities on performance of local NGOs: Evidence from developing

market. Corporate Governance and Organizational Behavior Review. 2022. Vol. 6, No. 4. P. 295–305. DOI: <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i4sip10>

11. Which European countries spent the most money on helping Ukrainian refugees. 2025. Slovo i Dilo. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/10/22/infografika/suspilstvo/yaki-yevropejski-krayiny-vytratyly-najbilshe-hroshej-dopomohu-ukrayinskym-bizhencyam> [in Ukrainian].