

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту/  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора  
про затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ І.І.Рекуненко

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему**

**«Управління громадською організацією на засадах проєктного підходу»**  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,  
освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

***Студента гр. М.мз-11с Коцюби Валерії Михайлівни***

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.  
Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

***Науковий керівник: к.е.н., асистент кафедри, Рибальченко Світлана Миколаївна***

**Суми 2022 р.**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту/

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

073 Менеджмент,

освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

студента групи М.мз-11с

Коцюби Валерії Михайлівни

1. Тема роботи «Управління громадською організацією на засадах проєктного підходу» затверджена наказом по СумДУ №1157-VI від „01”12.2022 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 07.12.2022
3. Мета кваліфікаційної роботи: визначення напрямів розвитку системи управління громадською організацією в Україні на засадах проєктного підходу
4. Об’єкт дослідження система суспільних відносин в сфері діяльності громадських організацій.
5. Предмет дослідження: управління громадською організацією на засадах проєктного підходу.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах нормативно-правової бази за темою дослідження; праці науковців у сфері публічного управління громадськими організаціями, управління проєктами, менеджменту некомерційних організацій; матеріалах, зібраних студентом в рамках переддипломної практики.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади дослідження діяльності громадських організацій	05.10.2022
II	Система управління громадською організацією	02.11.2022
III	Управління громадською організацією на засадах проектного підходу в Україні	05.12.2022

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити основні поняття та види громадських організацій; проаналізувати нормативно-правову базу діяльності громадських організацій в Україні.

У розділі 2 студент має провести аналіз структури органів управління громадської організації; проаналізувати переваги та можливості використання проектного управління громадською організацією.

У розділі 3 студент має запропонувати напрями розвитку системи управління громадськими організаціями України на засадах проектного підходу.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С.М., асистент кафедри	15.09.2022	15.09.2022
2	Рибальченко С.М., асистент кафедри	06.10.2022	06.10.2022
3	Рибальченко С.М., асистент кафедри	03.11.2022	03.11.2022

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Рибальченко С.М.

Завдання до виконання одержав \_\_\_\_\_  
(підпис)

Коцюба В.М.

## АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретичні засади діяльності громадських організацій та сутнісно-змістовне наповнення понять у сфері їхньої діяльності. Проаналізовано нормативно-правову базу діяльності громадських організацій.

Розглянуто систему управління громадською організацією. Систематизовано науково-методичні підходи до управління громадськими організаціями з урахуванням сучасних концепцій і підходів у менеджменті. Визначено їх переваги та недоліки. Досліджено специфіку управління проєктами в громадській організації в Україні на прикладі впровадження проєктного підходу до діяльності однієї з громадських організацій.

За результатами дослідження визначено основні напрями та запропоновано шляхи розвитку системи управління громадськими організаціями України на засадах проєктного підходу.

## РЕФЕРАТ

Структура дипломної роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (сім підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 40 сторінок. Список використаних джерел містить 46 найменувань. У роботі вміщено 6 рисунків та 2 таблиці.

Актуальність. Громадські організації в Україні сьогодні вже мають досить багатий досвід розв'язання різноманітних проблем через реалізацію власних комплексів заходів, проєктів чи навіть цілих програм. Ефективність їх реалізації може забезпечити одна з принципово нових інноваційних технологій – управління проєктами. Актуальність і необхідність використання проєктного менеджменту в діяльності громадських організацій зумовлена декількома причинами: міжнародний досвід з використанням цього інструменту в практиці громадських організацій; підвищення ефективності реалізації проєкту та економія ресурсів (часових, людських, фінансових); оптимізація управлінських рішень і прогнозованість результатів діяльності; мінімізація ризику прийняття неправильних рішень; гнучкість і легкість вирішення типових завдань тощо.

Мета роботи – визначення напрямів розвитку системи управління громадською організацією в Україні на засадах проєктного підходу.

Задачами дослідження є такі:

- визначити основні поняття та види громадських організацій;
- проаналізувати нормативно-правову базу діяльності громадських організацій в Україні;
- дослідити структуру органів управління громадської організації;
- проаналізувати переваги та можливості використання проєктного управління громадською організацією;
- визначити специфіку управління громадськими організаціями на засадах проєктного підходу в Україні;
- проаналізувати модель впровадження до системи управління проєктного підходу в громадській організації "КУСТ";

– визначити напрями розвитку системи управління громадськими організаціями України на засадах проєктного підходу.

Предмет дослідження – управління громадською організацією на засадах проєктного підходу.

Об’єктом дослідження є система суспільних відносин в сфері діяльності громадських організацій.

Методи дослідження. При виконанні роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що дало змогу забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність сформульованих висновків: метод порівняльного аналізу, метод аналізу й синтезу, метод історичного і логічного, пошуковий метод, описовий метод тощо.

Практичне значення отриманих результатів. Висновки та рекомендації магістерської роботи можуть знайти практичну реалізацію в діяльності громадських організацій в частині пропозицій щодо застосування проєктного підходу в системі менеджменту таких організацій.

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ; ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ; ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА; АПАРАТ УПРАВЛІННЯ; ОБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ; ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД; НОВИЙ ПУБЛІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ</b>	<b>11</b>
1.1 Основні поняття та види громадських організацій	11
1.2 Нормативно-правова база діяльності громадських організацій в Україні.....	14
<b>РОЗДІЛ 2 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ</b>	<b>18</b>
2.1 Структура органів управління громадської організації	18
2.2 Переваги та можливості використання проектного управління громадською організацією	21
<b>РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УКРАЇНІ</b>	<b>26</b>
3.1 Специфіка управління проектами в громадській організації в Україні	26
3.2 Модель впровадження до системи управління проектного підходу в громадській організації «КУСТ»	29
3.3 Напрями розвитку системи управління громадськими організаціями України на засадах проектного підходу	34
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>38</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>41</b>

## ВСТУП

Актуальність роботи. Формування відповідальних інститутів громадянського суспільства та покращення якості життя населення країни є вкрай необхідним, оскільки Україна прагне стати членом Європейського Союзу та подолати політичну та соціальну нестабільність. До соціальних інститутів, що сприяють розвитку громадянського суспільства, належать громадські організації, які є його «ядром», важливою ланкою в інституціалізації суспільних інтересів та основним посередником між громадою та державою. Вони створюють умови для розвитку громадських ініціатив та покращення якості життя. Тому актуальність теми зумовлена потребою українського суспільства в ефективних громадських організаціях як елементі громадянського суспільства та каталізаторі його розвитку.

Найбільш поширеним шляхом розвитку суспільства є реформи, що розробляються і поетапно впроваджуються в різні сфери суспільного життя. Проте реформи в загальному вигляді – не що інше, як взаємопов’язана сукупність різноманітних за масштабами та складністю проєктів: соціальних, організаційних, технічних, інноваційних та інвестиційних. А саме управління зазначеними проєктами в такому розумінні є невід’ємною функцією громадських організацій. На сьогодні тільки гармонійне поєднання інструментів стратегічного управління й проєктного менеджменту може забезпечити сталий розвиток окремих територіальних громад і регіонів в рамках роботи громадських організацій.

Громадські організації в Україні сьогодні вже мають досить багатий досвід розв’язання різноманітних проблем через реалізацію власних комплексів заходів, проєктів чи навіть цілих програм. Ефективність їх реалізації може забезпечити одна з принципово нових інноваційних технологій – управління проєктами. Актуальність і необхідність використання проєктного менеджменту в діяльності громадських організацій зумовлена декількома причинами: міжнародний досвід з використанням цього інструменту в практиці громадських



організацій; підвищення ефективності реалізації проєкту та економія ресурсів (часових, людських, фінансових); оптимізація управлінських рішень і прогнозованість результатів діяльності; мінімізація ризику прийняття неправильних рішень; гнучкість і легкість вирішення типових завдань тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження особливостей застосування проєктних технологій в громадських організаціях отримали часткове висвітлення у наукових працях. На сьогодні в дослідженні проблем і перспектив управління проєктами слід відзначити внесок таких українських і зарубіжних учених, як В.Б. Безруков, А.В. Жуткін, Б. Д. Катценбах, А.В. Оленіч, Г. Паркер, О.Г. Руденко, Д. Сміт, Д. Шонк, П. Шольтс, З.Я. Шацька та інші. В останні десятиріччя з підвищенням інтересу до проєктного управління та зростанням його актуальності для розвинених країн світу та країн, що розвиваються, дослідженню проєктного менеджменту некомерційного сектору, громадських організацій приділяють увагу дослідники, серед яких: Т.В. Азаров, В.С. Білецький, І.Н. Губіліт, П.А. Дігтяр, А.Ф. Колодій, Г.Л. Ципес, В.Д. Шапіро та інші.

Мета роботи – визначення напрямів розвитку системи управління громадською організацією в Україні на засадах проєктного підходу.

Відповідно до поставленої мети завданнями дослідження визначено такі:

- визначити основні поняття та види громадських організацій;
- проаналізувати нормативно-правову базу діяльності громадських організацій в Україні;
- дослідити структуру органів управління громадської організації;
- проаналізувати переваги та можливості використання проєктного управління громадською організацією;
- визначити специфіку управління громадськими організаціями на засадах проєктного підходу в Україні;
- проаналізувати модель впровадження до системи управління проєктного підходу в громадській організації "КУСТ";

– визначити напрями розвитку системи управління громадськими організаціями України на засадах проєктного підходу.

Об’єктом дослідження є система суспільних відносин в сфері діяльності громадських організацій.

Предмет дослідження – управління громадською організацією на засадах проєктного підходу.

Інформаційна база дослідження. Було проаналізовано нормативно-правову базу за темою дослідження, а також праці науковців у сфері публічного управління громадськими організаціями, управління проєктами, менеджменту некомерційних організацій.

Методи дослідження. При виконанні роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що дало змогу забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність сформульованих висновків: метод порівняльного аналізу, метод аналізу й синтезу, метод історичного і логічного, пошуковий метод, описовий метод тощо.

Практичне значення отриманих результатів. Висновки та рекомендації магістерської роботи можуть знайти практичну реалізацію в діяльності громадських організацій в частині пропозицій щодо застосування проєктного підходу в системі менеджменту таких організацій.

Структура дипломної роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (сім підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 40 сторінок. Список використаних джерел містить 46 найменувань. У роботі вміщено 6 рисунків та 2 таблиці.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### 1.1 Основні поняття та види громадських організацій

Події сучасності показують, що проблема захисти прав людини сьогодні стоїть дуже гостро. Державні структури часто порушують права людей, тому діяльність громадських організацій є надзвичайно важливою. Їх становлення, розвиток і сфери діяльності стали предметом вивчення юристів, політологів, соціологів, істориків, державних управлінців та інших вчених.

Громадські організації (NGOS, PUBLIC ORGANIZATIONS, NON GOVERNMENT ORGANIZATIONS) – добровільні об'єднання фізичних осіб для реалізація і захист прав і свобод, задоволення соціальних, особливо економічних, соціальні, культурні, екологічні та інші інтереси [1, с. 85].

Перші такі організації в Україні мали переважно політичний характер, оскільки українці зазнавали значного політичного та соціального гніту з боку імперій, в т.ч. до складу яких входили українські землі. З розширенням сфер людської діяльності як суспільного життя, що спрямовує діяльність громадян у сфері захисту прав і змінювалися інтереси, змінювалися їх організаційно-правові форми вираження громадської позиції людини.

Зростали потреби у захистів не тільки політичних чи соціальних прав громадян, а й економічних, культурних, освітніх, релігійних, екологічних, гендерних, прав національних меншин тощо.

Діяльність громадських організацій продовжувала розширюватися і набувати нових форм, однак об'єднання громадян мали певні відмінності. Діяльність громадських організацій набувала все більшого поширення, а форми об'єднань громадян мали певні відмінності. У наш час також зустрічаємо такі терміни як «громадська організація», «громадське об'єднання», «недержавна організація», «неурядова організація», «громадська спілка» тощо, між якими існують певні сутнісні відмінності, які варто розрізняти.

Фундаментом для розуміння відмінностей між цими видами організацій є законодавство, яке чітко регламентує зміст та умови їх діяльності, а також вказує на різницю між, здавалося б, досить схожими поняттями.

Відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 р., громадське об'єднання – це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів [2].

Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка. Громадська організація – це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи. Громадська спілка – це громадське об'єднання, засновниками якого є юридичні особи приватного права, а членами (учасниками) можуть бути юридичні особи приватного права та фізичні особи [2].

Отже, громадське об'єднання є більш загальним поняттям. У той час як принципова різниця між громадською організацією та громадською спілкою полягає у статусі осіб, які є їх засновниками – юридичні чи фізичні особи.

Під поняття громадське об'єднання також підпадають неурядові (НУО) та недержавні (НДО) організації, діяльність яких наразі досить розповсюджена в нашій країні, особливо після початку повномасштабного вторгнення РФ. У більшості випадків, такими організаціями виступають іноземні НУО чи НДО.

Недержавна організація створюється окремо від держави, являє собою певне легальне підприємство чи громадський рух, в межах якого взаємодіють окремі громадські організації, орієнтовані на вирішення соціальних проблем в суспільстві.

Неурядова ж організація в Україні часто ототожнюється з громадською і виступає у формі Спілки, Ліги, Благодійного Фонду тощо [1].

Для розвитку всеукраїнських, регіональних чи місцевих НУО часто має велике значення вивчення досвіду міжнародних неурядових організацій. Серед найбільш відомих організацій світового рівня – Human Rights Watch (Нагляд за

правами людини), Amnesty International (Міжнародна амністія), International Commission of Jurist (Міжнародна комісія юристів) і Minority Rights Group (Група захисту прав меншин).

Напрямки діяльності та особливості специфіки кожної громадської організації залежать від мети діяльності, функцій, які вона виконує, категорії осіб, на які вона орієнтована. Тому науковці та спеціалісти з різних сфер діяльності можуть використовувати поняття «громадська організація» у своєму розумінні.

Загалом, як у законодавстві, так і в наукових працях зустрічаємо, що громадська організація – це добровільне об'єднання людей для задоволення їх спільних інтересів і потреб, що має відносно стабільну організаційну структуру, порядок вступу в організацію і виходу з неї.

Серед основних функцій громадських організацій можна виділити:

- захист прав – захист прав та інтересів членів організації та інших громадян шляхом законодавчих ініціатив, проведення переговорів, запитів і заяв до керівного органу держави та контроль за їх виконанням;

- виховання – стосується формування у громадян патріотизму, національної свідомості та єдності, морально–правової культури, етики ділового спілкування, управлінської діяльності, відповідального ставлення до роботи, навколишнього середовища, оточуючих, активної громадянської позиції тощо;

- комунікація – встановлення атмосфери довірчого спілкування між учасниками організації, підвищення ролі громадської думки, надання інформації;

- інтеграція – об'єднання, консолідація членів організації та громадян навколо спільної мети;

- соціальна підтримка – надання допомоги та підтримки різним категоріям населення самотійно або у партнерстві з іншими установами та організаціями;

- посередництво – встановлення зв'язків між членами громадської організації, різними державними та недержавними установами, організаціями соціального профілю тощо;

– протидія – запобігання надмірній централізації та посиленню державної влади, підтримка зміцнення та розвитку громадянського суспільства;

– контроль – здійснення громадського контролю за виконанням державними органами та установами покладених на них завдань, за додержанням прав громадян, а також за виконанням безпосередньо членами цієї громадської організації своїх функцій [1, с. 31-32].

Отже, визначивши поняття «громадська організація» та провідні функції, які вони можуть виконувати, ми дійшли висновку, що громадська організація – це створене незалежно від держави об'єднання громадян, діяльність якого належним чином врегульована державним законодавством та статутом організації, має власну організаційну структуру і спрямована на забезпечення різноманітних прав та інтересів учасників цієї організації, а також тих категорій громадян, на яких вона орієнтована, шляхом участі у формуванні державної влади та управління, спільного вирішення проблем, здійснення громадського контролю за діяльністю державних і недержавних організацій, представництво та захист інтересів їхніх членів, а також інших громадян в органах державної влади.

## **1.2 Нормативно-правова база діяльності громадських організацій в Україні**

В Україні громадські організації створюються відповідно до конституційного права на об'єднання (ст. 36 Конституції України) [4]. З огляду на це, засноване на демократичних засадах управління організацією та її діяльністю визначає ефективне здійснення зазначеного права [5].

Характерною рисою демократичної правової держави є активне залучення громадськості до прийняття рішень органами соціально значущих для цієї спільноти осіб. Аналізуючи соціальну реальність постіндустріальних країн, ми переконані, що найбільш конструктивним і оперативним шляхом досягнення цієї мети є залучення широких кіл громадськості, а не окремих осіб. Саме з цією

метою громадянство організовується в інститути громадянського суспільства, якими є громадські організації.

Питання щодо утворення, інституалізації та функціонування громадських організацій загалом регламентується Конституцією України та Законом України “Про громадські об’єднання” [2].

Окрім означеного закону, що є загальним, діє низка спеціальних законів про громадські організації, а саме: “Про благодійну діяльність та благодійні організації”, “Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності”, “Про свободу совісті та релігійні організації”, “Про молодіжні та дитячі громадські організації” та інші [5, 6, 7]. Проте зауважимо, що доволі часто правові норми означених документів дисонують з положеннями Закону України “Про громадські об’єднання”, а тому потребують певного перегляду.

Дослідниця Д. Волкова визначає громадські організації як конституційно-правову форму об’єднань громадян, що підкреслює значущість норм конституційного законодавства щодо регламентації основ їхньої діяльності та важливість громадських організацій у сфері захисту прав людини [8].

Для громадських організацій характерні такі ознаки громадських об’єднань, як: недержавність, неприбутковість, самоврядність та добровільність, що відрізняє їх від політичних партій.

Основними відмінностями громадських організацій від іншої конституційно-правової форми об’єднань громадян – громадських спілок є те, що їх засновниками та членами (учасниками) можуть бути лише фізичні особи, які своїми діями беруть участь у роботі громадської організації [8, с. 9].

Громадські організації у загальній системі суб’єктів цивільного права України як таких належать до юридичних осіб приватного права.

У створенні громадської організації як юридичної особи доцільно виокремити два етапи:

– ініціативно-організаційний, що передбачає ініціативу (волевиявлення) засновників, яка виявляється у прийнятті рішення щодо

створення громадської організації на загальних зборах (з'їзді, конференції), опрацюванні та затвердженні статуту, формуванні належних органів управління;

– реєстраційний – легалізація громадської організації та здійснення державної реєстрації, у результаті чого вона набуває статусу юридичної особи [5].

Тому громадські організації, які набувають статусу юридичної особи, мають функціонувати на основі статуту. А громадські організації, які легалізовані способом повідомлення про створення можуть діяти на базі певного положення.

Внаслідок реорганізації або ліквідації громадської організації припинення її діяльності, як і будь-якої юридичної особи приватного права, означає утрату її правосуб'єктності.

Цивільну правоздатність громадських організацій визначається як здатність мати цивільні права і виконувати обов'язки, змістом правоздатності є особисті немайнові та конкретно майнові права, що визначаються для цих організацій Цивільним кодексом України й іншими нормативно-правовими актами, а також можуть закріплюватися статутом.

Межі правоздатності громадської організації визначаються метою її створення та діяльності, що передбачені статутом.

Громадська організація, яка набула статусу юридичної особи, володіє широким спектром прав, які можна диференціювати на окремі види, а саме:

- організаційно-представницькі права (право на поширення інформації);
- право представляти й захищати власні законні інтереси й законні інтереси своїх членів (учасників) в органах місцевого самоврядування, органах державної влади державної, установах, підприємствах та організаціях;
- проводити масові заходи (мітинги, збори, демонстрації тощо); право засновувати або ж вступати у різні асоціації, спілки, союзи тощо; цивільні права (особисті немайнові та майнові) [5].

Громадська організація зобов'язана мати власне унікальне найменування та не дублювати назву іншої юридичної особи.



Приватне право на найменування громадської організації передбачає: право на повну та скорочену назву, цілковите право на використання власного найменування, право вимагати від інших юридичних або фізичних осіб припинення неправомірного використання назви та право на захист від такого неправомірного застосування.

Передбачена законодавством заборона іншим юридичним та/або фізичним особам використовувати найменування громадської організації не сприяє захисту від неправомірного застосування назви громадської організації [9].

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок про те, що на основі проведення аналізу Закону України “Про громадські об’єднання” не всі його норми чинні нині. Це зумовлено тим, що до 1 січня 2018 р. громадські організації зобов’язані були увідповіднити власні статутні документи до нових законодавчих норм, проте де-факто чимало з них і надалі користується своїми корпоративними нормами, які засновані на Законі України “Про об’єднання громадян” (1992 р.). Порівнюючи Закони України “Про громадські об’єднання” та “Про об’єднання громадян”, можна зробити висновок про те, що чинний закон багато в чому відповідає європейським стандартам щодо громадських організацій.

## РОЗДІЛ 2 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 2.1 Структура органів управління громадської організації

На сьогоднішній день питання організаційної структури керівних органів не розкрито Законом України "Про громадські об'єднання". Розглянемо можливості, що існують для визначення структури керівних органів (органів управління) громадської організації, громадської спілки.

Варто зазначити, що громадська організація, громадська спілка не обов'язково може мати органи управління. Але це можливо лише для громадських об'єднань, які здійснюють свою діяльність без статусу юридичної особи. У разі доцільності такого варіанту необхідно визначити особу (осіб), яка має право представляти громадське об'єднання у правовідносинах з державою та іншими особами та діяти від імені громадського об'єднання без додаткового доручення. Якщо громадська організація без статусу юридичної особи має статут, то в ньому повинен бути встановлений порядок визначення особи, уповноваженої представляти громадське об'єднання, та її заміни [2].

Для тих громадських об'єднань, які потребують створення органів управління, стислість положень Закону України "Про громадські об'єднання" відкриває широкі можливості. Структура органів управління може бути різною, але необхідно дотримуватися наступних обмежень:

1. У громадському об'єднанні може бути кілька керівних посад, але керівник повинен бути лише один. Відомості про нього внесено до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

2. Один орган управління має бути вищим за інші.

Громадські об'єднання зі статусом юридичної особи є непідприємницькими товариствами (ч. 5 ст. 5 Закону України "Про громадські об'єднання"), а тому на них поширюється дія статті 97 Цивільного кодексу

України, яка визначає, що органи управління товариства включають в себе загальні збори, їх членів та виконавчий орган, якщо інше не встановлено законом. В Законі України «Про громадське об'єднання» інше чітко не визначено, з ч. 10 ст. 10 можна зробити висновок, що вищим органом управління громадського об'єднання можуть бути з'їзд, конференція, загальні збори тощо – тобто перелік невичерпний. Проте, щоб уникнути непорозумінь під час державної реєстрації, все ж таки варто дотримуватися назви, визначеної ЦК – тобто вищим органом управління громадським об'єднанням краще визначити загальні збори [2].

Зважаючи на те, що мінімальна кількість засновників громадського об'єднання – два, іноді буває непросто вирішити, хто з них буде керівником.

Визначення особи виконавцем та реєстрація її як такої в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань не означає, що така особа матиме найширші повноваження порівняно з рештою громадськості. Органи управління організації та статут визначають кількість управлінських функцій та обсяг їх повноважень, при цьому розподіл управлінських повноважень, що відповідає потребам цього громадського об'єднання, може коригуватися. Причому голова громадського об'єднання не обов'язково є його вищим органом управління [13].

Наприклад, структура керівних органів громадського об'єднання може виглядати так:



Рисунок 2.1 – Структура керівних органів громадського об'єднання (приклад №1)

У запропонованій вище моделі управління громадською організацією вищим органом управління будуть загальні збори, а керівником організації буде

голова з повноваженнями, визначеними статутом. Разом з керівником організації – одноособовим складом – функціонуватиме колегіальний орган на чолі з головою правління. Хоча голова правління формально не буде вважатися керівником громадської організації, він може бути наділений такими ж або навіть більш широкими повноваженнями, як і керівник організації. Частина повноважень виконавчого органу буде розподілена між правлінням як колегіальним органом і частиною між ревізійною комісією як органом контролю [13].

Можливі й інші варіанти. Наприклад, такий розподіл виконавчих повноважень не потрібен і громадським об'єднанням керуватиме лише одна особа. У цьому випадку структура керівних органів громадської організації може виглядати так:

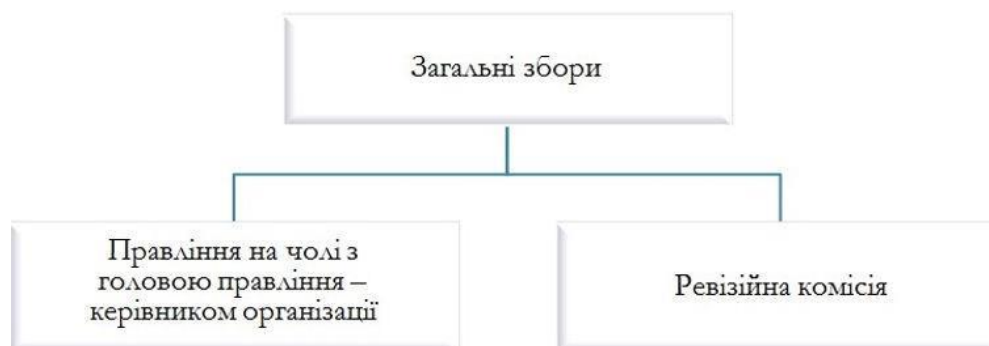


Рисунок 2.2 – Структура керівних органів громадського об'єднання  
(приклад №2)

У другому прикладі вищим органом управління залишаються загальні збори, а керівником організації буде голова правління, який очолює колегіальний виконавчий орган – правління організації. Ревізійна комісія також є контролюючим органом.

Звісно, згадані схеми мають невичерпний характер можливих можливостей структури керівних органів громадського об'єднання. Замість загальних зборів вищим керівним органом може бути і конференція чи з'їзд, ним також може бути голова організації, якщо це влаштовує інших засновників (учасників), правління на чолі з головою правління (президентом, старшиною) або будь-який інший орган.

У загальному вигляді структуру органів громадської організації можна показати так, як на рис. 2.3.

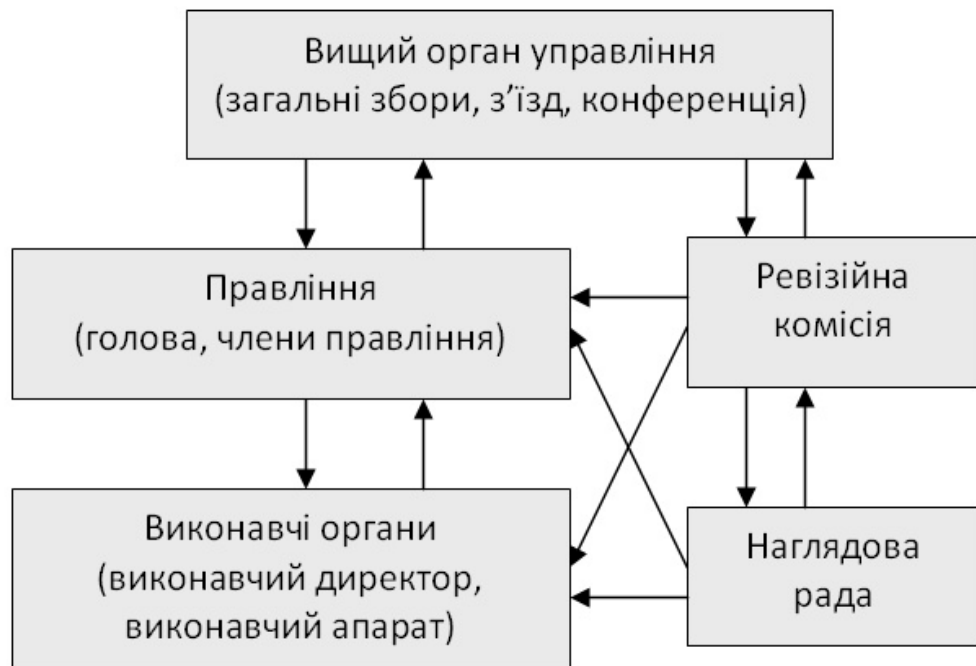


Рисунок 2.3 – Узагальнена структура органів управління громадської організації

Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що незважаючи на обов'язковість певних основних елементів, структура організації може змінюватися залежно від її потреб. Так, класична (вертикальна, ієрархічна) структура може бути частково децентралізованою, що характерно для великих організацій, а також у випадках, коли організації одночасно реалізують кілька проєктів, кожен з яких відповідає за окрему групу людей.

## 2.2 Переваги та можливості використання проєктного управління громадською організацією

Кризові явища в Україні, зниження ефективності діяльності організацій, які використовують стандартні підходи до менеджменту, зумовлюють пошук нових підходів до здійснення управління. Погіршення економічної та соціальної

ситуації в Україні підвищує важливість впровадження проектного менеджменту у більшості систем управління організацією. Але спектр впровадження методології проектного менеджменту в Україні, на жаль, не відповідає потребам суспільства.

В Україні про методи управління проектами почали говорити значно пізніше, ніж, наприклад, у США чи країнах Західної Європи, але тема впровадження проектного менеджменту у світі ще відносно молода, незважаючи на її затребуваність.

Організації та підприємства, які вирішили впровадити проектне управління, з одного боку, стикаються з внутрішнім опором, пов'язаним з небажанням співробітників змінювати стиль роботи, а з іншого — з необхідністю планувати довгострокові вкладення значних коштів в автоматизацію інструментів управління проектами.

Отже, впровадження проектного підходу до управління організацією призводить до зниження ступеня ризикованості її діяльності, показує рівень зрілості компанії та рівень культури управління. Питання управління проектами та автоматизації управління проектною діяльністю в сучасних українських компаніях сьогодні є досить актуальними.

В менеджменті організації проектний підхід трактується як особлива форма управління, яка дозволяє зосередити увагу та ресурси на виконанні певного набору завдань за певних обмежень, таких як час, ресурси, бюджет [23]. Для порівняння використовуються й інші підходи. Їх перелік і короткий опис наведено в таблиці 2.1.

Керівництво проектних організацій розуміє, що автоматизація проектної діяльності дозволить компанії створити основу для інтенсивного розвитку в умовах існуючого та прогнозованого конкурентного середовища. Прийняття рішень на основі проектного підходу дозволяє забезпечити прозорість процесів управління проектом і організацією в цілому та організувати єдине управлінське інформаційне середовище.

Таблиця 2.1 – Підходи до менеджменту організацій\*

№ з/п	Назва підходу	Опис
1.	Системний підхід	Об'єкти досліджуються як система.
2.	Процесний підхід	Підхід, який базується на виділенні і розгляді її бізнес-процесів, кожен з яких протікає у взаємозв'язку з іншими бізнеспроцесами компанії або зовнішнім середовищем.
3.	Функціональний підхід	Діяльність організації представлена як набір функцій, які розподіляються серед структурних підрозділів і виконуються конкретними співробітниками.
4.	Ситуаційний підхід	Підхід, який направлено на розвиток ситуаційного мислення. Може бути використаний поза стандартних ситуацій.
5.	Поведінковий підхід	Підвищення ефективності діяльності організації за рахунок підвищення ролі людських ресурсів.
6.	Програмно-цільовий підхід	Ґрунтується на чіткому визначенні цілей організації та розроблення програм щодо оптимального їх досягнення з урахуванням ресурсів, необхідних для реалізації цих програм.
7.	Прогнозний підхід	Дає можливість визначити прогнозовані перспективи розвитку та процвітання організації.

\*За автором [24]

Незважаючи на тривалі дослідження у сфері адаптації проєктного підходу до управління організаціями та поширення його у міжнародному досвіді, у діяльності національних організацій проєктний підхід до управління не набув значного поширення.

Основними причинами варто визнати недостатнє розумінням сутності категорії «проєкт». Існує багато підходів до розуміння сутності поняття проєкт, які варіюються від розуміння його як одноразового комплексу дій, направлених на досягнення певної мети до розуміння проєкту як організації (підприємства, компанії) в цілому [23].

В рамках нашої роботи пропонується розглядати проєкт, як певний комплекс дій для досягнення конкретних цілей і вирішення конкретних завдань.

Такі проєктні системи створюють інноваційні передумови розвитку організації, сприяють трансформації як організації в цілому, так і управлінської діяльності, зокрема.

Власне управління проєктами (англ. – Project Management) – це діяльність, спрямована на досягнення поставлених завдань, реалізацію певних планів, використовуючи наявні ресурси – час, капітал, людей, шляхом застосування сучасних методів, техніки і технологій [26].

В менеджменті організацій проєктний підхід трактують як особливу форму управління, що дозволяє підприємству сконцентрувати увагу та ресурси на виконанні визначеного комплексу задач при певних обмеженнях, таких як час, ресурси, бюджет [23].

Так, враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що основними перевагами та можливостями застосування проєктного підходу в громадській організації є:

- 1) підвищення якості та ефективності роботи співробітників завдяки продуктивним методам управління проєктами та ефективності контролю персоналу;
- 2) передбачуваність термінів і результатів роботи, оскільки проєкт має план і графік його виконання;
- 3) здатність швидко коригувати цілі та завдання;
- 4) можливість швидкого підключення нових співробітників і партнерів до проєкту;
- 5) оптимізація термінів вирішення завдань;
- 6) підвищення ефективності взаємодії учасників проєкту.

Проте, застосування проєктного підходу в громадській організації у сучасних реаліях в нашій країні можуть стикнутися з рядом проблем, що може зумовити досить низький рівень успішності проєктів. Серед них можна виділити:

- 1) відсутність належної теоретико-методологічної бази управління проєктами з урахуванням особливостей і специфіки;



2) поганий рівень методичних рекомендацій щодо впровадження проєктного підходу у процес управління громадською організацією;

3) низький рівень організаційно-управлінської культури.

Найпоширенішими помилками при плануванні та реалізації проєктів громадської організації, які мають бути спрямовані на досягнення її стратегічних цілей, є:

1) відсутність чіткого взаємозв'язку між стратегічними цілями організації та розробленими й реалізованими проєктами;

2) цілі проєкту недостатньо чіткі та зрозумілі як для керівництва, так і для виконавців;

3) недостатня увага до використання проєктного підходу в управлінні поточною та стратегічною діяльністю організації;

4) формалізація використання проєктного підходу в управлінні;

5) надто оптимістичні оцінки умов реалізації проєкту та забезпечення необхідними ресурсами, відсутність аналізу ризиків проєктів, нефективні комунікації та інформування персоналу компанії про сутність, цілі та роль реалізованих проєктів у діяльності організації.

Для розвитку проєктного менеджменту громадських організацій на належному рівні в Україні, звичайно, має бути свідоме розуміння потреби у цьому та компетентність менеджерів-управлінців до зміни усталених процесів й пошуку додаткових ресурсів для автоматизації управління проєктами.

Таким чином, розробка та впровадження проєктного підходу на сьогоднішній день посідає важливе місце у процесі менеджменту громадської організації та дозволяє вирішити багато управлінських проблем.

## РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УКРАЇНІ

### 3.1 Специфіка управління проєктами в громадській організації в Україні

За останні десятиліття в Україні відбулися зміни та реформи, які вплинули на діяльність громадського сектору, в якому плануються, реалізуються та контролюються поточні проєкти. Обов'язковість процедур відбору (тендерів) для державних проєктів, урядових відомств у виконавчі агенції громадських організацій, передача частини функцій центрального державного управління проєктним організаціям, а також використання приватної фінансової ініціативи сприяли зміні способу надання проєктних послуг. Водночас помітне підвищення ризикованості проєктів, які реалізують громадські організації, порівняно з чіткими стандартами ефективності, які встановлюються державними органами та слугують підвищенню прозорості їх діяльності.

Поява альтернативних організаційних форм збільшила попит на інформацію в управлінні проєктами для громадських організацій. Функції управління проєктом виконували виключно органи державної влади. Посилення залучення громадськості суттєво змінило способи надання державних послуг і форми договірних і комерційних відносин між організаціями. Змінилася поведінка громадянського суспільства як кінцевих споживачів, оскільки громадськість має можливість брати безпосередню участь в організації проєктів.

Проєкти громадських організацій мають низку характеристик, нетипових для приватного сектору, цінностей, важливих для громадського некомерційного сектору та нетипових для підприємств, орієнтованих переважно на максимізацію прибутку.

Діяльність громадських організацій потребує методологічної бази та стандартів, які б дозволяли вирішити проблеми з перерахуванням проєктних коштів, дотриманням термінів реалізації проєктів та комунікацією із

зацікавленими сторонами. Роль проєктів у сфері діяльності громадської організації полягає не лише у створенні певного продукту (або послуги), а насамперед у отриманні нематеріальних результатів, які відповідають меті проєкту та забезпечують її реалізацію. Нематеріальні результати порівняно важко виміряти в контексті ефективності та результативності впровадження та реалізації проєкту. Зокрема, проєкти спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних з розвитком культури, подоланням безробіття, бідності, нерівності та несправедливості.

Іншими словами, критерії ефективності залежать від точки зору зацікавлених сторін і, як правило, є нефінансовими, якісними за своєю природою, посиляючись на функціональне задоволення, естетичну якість, покращення навколишнього середовища або усунення соціальної проблеми [39].

Проєкт громадської організації не має на меті отримання чистого фінансового прибутку (за винятком ситуацій, коли досягається угода з комерційним партнером) [34].

Слід зазначити, що проєкти громадських організацій сприяють суспільним змінам, впливають на зміну поведінки цільових груп проєкту. Такі проєкти менше орієнтовані на отримання конкретного комерційного результату, а радше розглядають цей результат як засіб підвищення рівня життя цільових груп населення або впливу на конкретну групу людей [34].

Управління проєктами громадських організацій здійснюється групами стейкхолдерів, які мають мережу взаємовідносин, у вигляді партнерських агентств, державних органів, інших громадських організацій, постачальників тощо. Така мережа взаємовідносин ускладнює систему комунікацій і відносин підрядності [36].

Підходи та методи, які використовуються під час реалізації проєкту, зазвичай не менш важливі, ніж результати. У цьому контексті надзвичайно важливими є способи реалізації проєкту, пріоритетність завдань і зацікавлених осіб, ступінь участі та захист прав проєктної групи чи спонсорів.

Графік, терміни, початок, хід і завершення проєкту залежать не тільки від команди проєкту та її керівників. Це означає, що розрахунки і планування підлягають впливу організації вищого рівня, яка може не бути прямим партнером чи спонсором або стороною проєкту, але зберігає право вето відповідно до своїх повноважень [39].

Управління ризиками та змінами грає важливу роль при плануванні проєкту. Ініціаторами таких змін можуть бути партнери, зацікавлені особи, спонсори, донори чи інші стейкхолдери, а самі зміни істотно впливають на параметри проєкту. Тому, чим швидше будуть прораховані ризики й зміни будуть впроваджені, тим меншими будуть негативні наслідки для проєкту.

Варто зазначити й про те, що реалізація проєкту є публічною, підлягає офіційному контролю та оцінці з боку відповідних органів влади та неофіційному контролю з боку зацікавлених сторін, спонсорів та самої громадськості. Цей процес забезпечує прозорість реалізації проєкту.

Однією з характерних відмінностей проєкту, що не несе комерційний характер (порівняно з приватним сектором), є передача знань і навичок для цільових груп населення на всіх етапах його реалізації, пріоритет неформальної освіти, побудова каналів ефективної комунікації серед громадськості, та отримання зворотного зв'язку тощо.

Великі міжнародні громадські або неурядові організації все ще практикують створення власних посібників для навчання та обміну знаннями між проєктними командами та ефективного управління.

Як приклад розглянемо Настанови з планування проєктів/програм від Міжнародної федерації товариства Червоного Хреста і Червоного Півмісяця. В основу лягли дві настанови – «Процес планування проєктів» (2002 р.) і «Управління проєктами/программи: підхід, заснований на результатах» (2008 р), видане департаментом з Економічної Безпеки МКЧХ [36].

Окрім того існує міжнародна організація PM4NGOs, яка навчає управлінню проєктами громадські та неурядові організації. Вони розробили посібник на основі PMBOK (Project Management Body of Knowledge) від PMI

(Project Management Institute) англійською, арабською, французькою, португальською та іспанською мовами [39].

Тож, виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок про те, що питання управління проєктами в громадській організації потребує подальшого вивчення і дослідження, а також розширення бази методології управління проєктами саме державною мовою для розвитку українського громадянського суспільства та третього сектору економіки в країні.

### **3.2 Модель впровадження до системи управління проєктного підходу в громадській організації «КУСТ»**

Проаналізуємо модель впровадження до системи управління проєктного підходу в громадській організації «КУСТ». Для цього дамо початку приведемо коротку характеристику згаданої організації.

Громадська організація «КУСТ» (далі – Організація) зареєстрована 12.05.2022 за юридичною адресою Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вул. Вернадського Володимира, будинок 1/3. Код ЄДРПОУ: 44890365 [40].

Організаційно-правова форма: громадська організація.

Форма власності: недержавна власність.

Керівником організації є Гефтер Вадим Яковлевич.

Основний вид діяльності за КВЕД: 94.99. Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у. [40].

Організація є добровільним об'єднанням фізичних осіб, створеним для здійснення та захисту прав і свобод людини та громадянина, задоволення суспільних, зокрема, економічних, соціальних, культурних, освітніх та інших інтересів своїх членів та/або інших осіб.

Організація є неприбутковою організацією, у своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Податковим кодексом України, Законом України «Про громадські об'єднання», Законом України «Про

державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», іншим чинним законодавством України та Статутом [3, 4].

Організація співпрацює з іншими громадськими об'єднаннями, державними органами та організаціями як на Україні, так і за її межами, які сприяють виконанню мети і основних напрямів діяльності Організації, шляхом укладення між собою на добровільних засадах угод про співробітництво та/або взаємодопомогу, також в інший спосіб, не заборонений законом. Організація діє в межах України.

На рисунках 3.1, 3.2 наведено схему організаційної структури громадської організації «КУСТ».

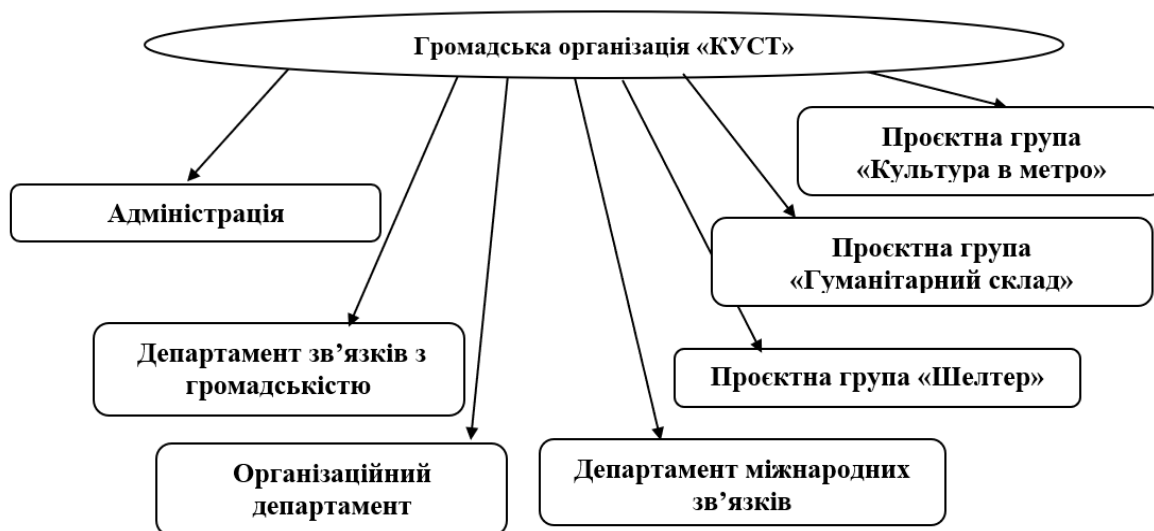


Рисунок 3.1 – Структурні підрозділи ГО «КУСТ» станом на 01.10.2022

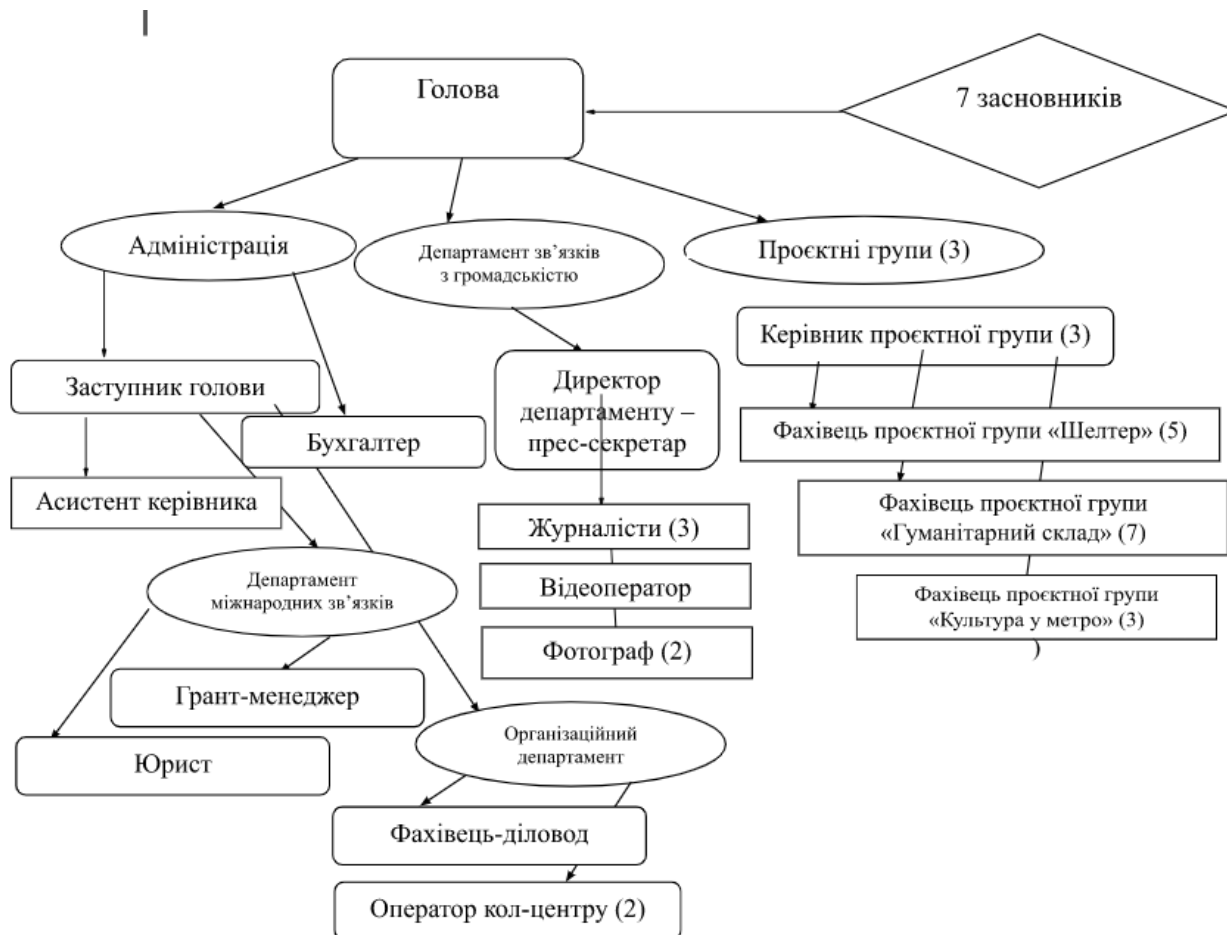


Рисунок 3.2 – Організаційна структура ГО «КУСТ»

Громадська організація “КУСТ” була утворена рішенням Установчих зборів Засновників Громадської організації «КУСТ» від 08 квітня 2022 року як частина і продовження діяльності Благодійної організації “Міжнародний благодійний фонд “Культурна столиця” (далі – Фонд), що розпочала свою історію діяльності у 2016 році та протягом шести років опікувався організацією та проведенням в м. Дніпро різноманітних культурних та мистецьких заходів, серед яких є такі масштабні проекти, як Міжнародний фестиваль джазової музики «Джаз на Дніпрі», книжковий фестиваль «BOOK SPACE», музичний фестиваль «Bez Viz», фестиваль авторської пісні ім. Олександра Галича «Облака» та інші.

Організація має власну символіку – логотип (рис. 3.2).



Рисунок 3.3 – Логотип Громадської організації «КУСТ»

Після військового вторгнення російської федерації Фондом було прийнято рішення щодо створення такого проєкту як “Штаб оперативної допомоги “КУСТ”, в рамках якого надавалася допомога вимушено переміщеним особам. Було організовано прихисток для внутрішньо переміщених осіб в приміщенні готелю «Жовтневий», а також ще два додаткових шелтери, в яких зусиллями Фонду люди отримували прихисток, гаряче харчування, одяг, медикаменти, психологічну підтримку та допомогу медичних фахівців. У співпраці з нашими іноземними партнерами, для внутрішньо переміщених осіб була організована можливість, для кожного бажаючого, виїхати для отримання захисту у країни Європи. Також Фонд забезпечував паливом транспорт волонтерів, які здійснювали евакуацію наших співгромадян із районів, прилеглих до лінії фронту.

Головною метою створення Громадської організації «КУСТ» було та є надання можливості Фонду займатись своїми безпосередніми завданнями, а саме пошуком та налагодженням співробітництва з іноземними благодійними та іншими структурами, їх мотивація для надання допомоги Україні, здійснення якісної співпраці по вказаних напрямках.

Громадська організація «КУСТ» взяла на себе питання технічної та практичної організації роботи шелтерів, залучення до вирішення цих завдань волонтерів та інших небайдужих, співпрацю з організаціями та фахівцями, які, в рамках своєї діяльності, надають медичну та психологічну допомогу людям, які потрапили у важкі життєві обставини (оскільки до цієї категорії осіб відносяться всі без включення мешканці згаданих шелтерів).



Тому Громадська Організація «КУСТ» за своєю суттю є частиною і продовженням діяльності Фонду, та покликана забезпечити вирішення тих завдань, які Фонд не може взяти на себе в силу правової специфіки та обмежень діяльності благодійних організацій. Тобто, створення ГО «КУСТ» – це своєрідна відповідь Фонду, за результатами роботи протягом останніх дев'ять місяців, на виклики часу та ситуації в нашій країні.

В рамках проєкту Штаб оперативної допомоги “КУСТ” було сформовано три проєктні групи за напрямками реалізації проєкту: “Шелтер”, “Гуманітарний склад”, “Культура в метро”.

Загалом для реалізації проєкту було залучено 50 осіб персоналу за цивільно-правовими договорами та більше 100 осіб на волонтерських засадах.

За більше ніж дев'ять місяців реалізації проєкту “Штаб оперативної допомоги “КУСТ” було отримано такі результати:

- 1) 2578 осіб проживали у прихистках й шелтерах;
- 2) близько 170 000 порцій їжі було виготовлено на кухні;
- 3) 60 тонн гуманітарної допомоги отримано та розвантажено;
- 4) більш ніж 3250 осіб отримали одяг та взуття;
- 5) 14 924 одиниць ліків видано медичним складом;
- 6) понад 1450 осіб отримали медичну консультацію;
- 7) 898 годин психологічної підтримки для реабілітації переселенців;
- 8) 3370 осіб безкоштовно евакуйовано нами до Польщі, Литви та Австрії;
- 9) понад 41 000 дзвінків прийнято на кол-центрі;
- 10) 215 івентів та екскурсій проведено для дорослих та дітей.

На конкретному прикладі організації управління проєктом ми можемо побачити тенденцію до впровадження у діяльність громадських організацій проєктного підходу. Адже тільки сучасний підхід до управління дає можливість найефективніше досягти мети проєкту та адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. Але існує необхідність подальшого розвитку системи управління громадською організацією на засадах проєктного підходу.

### **3.3 Напрями розвитку системи управління громадськими організаціями України на засадах проєктного підходу**

На сьогодні тільки гармонійне застосування інструментів стратегічного управління й управління проєктами може забезпечити сталий розвиток громадянського суспільства в рамках діяльності громадських організацій.

Питання поєднання стратегічного планування та проєктного підходу в діяльності громадських організацій є досить інноваційною і недостатньо проробленою. Однак у міру розвитку суспільного життя створюються умови щодо вдосконалення цього процесу.

Під кожен конкретний проєкт потрібно створювати свою команду, найбільш адекватну саме для нього. Причому йдеться не про заміну персонального складу, а про перерозподіл управлінських ролей, взаємозв'язків між членами команди, відповідальності тощо. Інакше, покладання виконання нового проєкту на команду іншого проєкту без її «технологічного налаштування» на виконання інших унікальних завдань (а будь-який проєкт унікальний за своїм визначенням) майже завжди призведе до неадекватності і неефективності командних дій по відношенню до нового проєкту [42].

Нижче наведено SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) застосування проєктного підходу в управлінні громадською організацією в Україні (табл. 3.1).

Тож, як можна побачити з результатів проведення SWOT-аналізу застосування проєктного підходу в управлінні громадською організацією в Україні, зазначений підхід має досить багато сильних сторін та відкриває гарні можливості, що можуть перевершити слабкі сторони та можливі загрози при застосуванні проєктного підходу.

На нашу думку, застосування проєктного підходу в управлінні громадською організацією підходить не для всіх сфер діяльності такої організації.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз застосування проєктного підходу в управлінні громадською організацією в Україні

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішні чинники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- найбільш ефективний склад команди під кожен проєкт;</li> <li>- розвиток професійних компетентностей учасників проєкту;</li> <li>- швидка адаптація до зовнішніх змін (підвищення гнучкості);</li> <li>- скорочення ієрархії управління;</li> <li>- накопичення досвіду та формування нових знань та навичок;</li> <li>- ефективне управління ризиками;</li> <li>- кооперація спеціалістів різних фахів дає можливість комплексно вирішувати поставлені завдання.</li> <li>- чітке визначення часових обмежень дає змогу конкретно оцінювати ефективність діяльності персоналу (команди проєкту);</li> <li>- моніторинг результатів діяльності та зворотний зв'язок після завершення проєктів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність стратегічних програм мотивації персоналу;</li> <li>- застаріле матеріально-технічне забезпечення проєктних команд; недостатня якість/кількість обладнання в невеликих містах, містечках, селах;</li> <li>- неякісний відбір персоналу, відсутність/недостатність знань персоналу у галузі проєктного менеджменту;</li> <li>- зменшення продуктивності поточної роботи працівника, «розпорошення» його діяльності.</li> </ul>
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішні чинники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- додаткове залучення інвестицій для реалізації завдань проєктних команд;</li> <li>- більш гнучка кооперація між різними органами місцевого самоврядування країни/країн;</li> <li>- бачення нових напрямів розвитку персоналу: демократизація освіти; психологічні програми; робота з батьками; молодіжні напрямки; культурний розвиток населення тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неготовність соціального середовища до змін;</li> <li>- урізання бюджету в умовах кризи, відмова інвесторів, що призведе до зупинення реалізації проєкту на будь-якому з етапів та розпуску проєктної команди;</li> <li>- нестабільна політична ситуація в країні;</li> <li>- загроза природних катаклізмів, екологічних катастроф (для проєктів, пов'язаних з природними факторами).</li> </ul>

Так, у структурних підрозділах, що забезпечують діяльність організації, наприклад, у відділах документаційного забезпечення, організаційної роботи, закупівельної діяльності, службах управління персоналом тощо, тому здійснення управління такими підрозділами на засадах проєктного підходу не буде

ефективним та у цьому просто не має сенсу. Ефективним же проєктний підхід буде саме при застосування його у роботі галузевих структурних підрозділів, що займаються питаннями культури, туризму, спорту, інформаційної чи молодіжної політики тощо.

На нашу думку, напрямами розвитку системи управління громадською організацією в Україні на засадах проєктного підходу, з урахуванням необхідності дотримання продемонстрованих умов, є:

1. Створення національного стандарту управління проєктами, у якому будуть зазначені питання формування, безпосередньої діяльності з реалізації проєкту, розформування команди проєкту. При створенні стандарту обов'язково необхідно врахувати вже існуючий досвід, а також пропозиції безпосередніх виконавців проєктів на місцях.

2. Правове врегулювання питання в статутах громадських організацій.

3. Залучення до роботи над проєктами членів громадської діяльності, які не є задіяними в операційній діяльності організації в постійно діючих структурних підрозділах.

4. За необхідності залучення незалежних фахівців (на умовах строкового контракту відповідно до строків реалізації проєкту).

5. Здійснення зворотного зв'язку з населенням країни, що дасть змогу оцінити діяльність громадської організації безпосередньо місцевою громадою.

6. За необхідності можливе введення до чинної організаційної структури проєктного відділу для управління проєктною діяльністю громадської організації. Такі кроки забезпечать підвищення результативності проєктної діяльності громадської організації, збільшення кількості реалізованих проєктів і програм на практиці.

Таким чином, специфікою процесів і відносин у діяльності громадської організації є висока цінність роботи управлінця, враховучи умови кризи, пандемії, військового стану та інших проявів нестабільності. У той же час при цьому значно зростає роль компетентності й професіоналізму серед персоналу. Для сучасних керівників і членів громадських організацій характерним є гостре

розуміння соціальних проблем і бажання реалізувати свій професійний потенціал.

Завдання подальшого дослідження цього питання вимагають активного використання проєктного і системного підходів, теорій лідерства і раціональної бюрократії.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок про те, що система управління громадською організацією є однією з пріоритетних щодо використання проєктного підходу, зокрема щодо питань управління персоналом. Наразі розуміння цього та потенціалу саме методології проєктного підходу у відповідних колах є недостатнім. Водночас багато проблем, що стоять перед державою та громадськістю, за допомогою такого підходу можна було б ефективно вирішити у найкоротші терміни.

## ВИСНОВКИ

1. Визначено, що громадська організація – це створене незалежно від держави об'єднання громадян, діяльність якого належним чином врегульована державним законодавством та статутом організації, має власну організаційну структуру і спрямована на забезпечення різноманітних прав та інтересів учасників цієї організації, а також тих категорій громадян, на яких вона орієнтована, шляхом участі у формуванні державної влади та управління, спільного вирішення проблем, здійснення громадського контролю за діяльністю державних і недержавних організацій, представництво та захист інтересів членів організації і/або інших громадян в органах влади.

2. Проаналізовано нормативно-правову базу діяльності громадських організацій в Україні та визначено їх правовий статус. Основні питання щодо утворення, інституалізації та функціонування громадських організацій загалом регламентується Конституцією України та Законом України “Про громадські об'єднання”.

3. Досліджено структуру органів управління громадської організації та визначено, що для тих громадських об'єднань, які потребують створення органів управління, стислість положень Закону України "Про громадські об'єднання" відкриває широкі можливості. Структура органів управління може бути різною, але необхідно дотримуватися наступних обмежень: у громадському об'єднанні може бути кілька керівних посад, але керівник повинен бути лише один; один орган управління має бути вищим за інші. Незважаючи на обов'язковість певних основних елементів, структура організації може змінюватися залежно від її потреб. Так, класична (вертикальна, ієрархічна) структура може бути частково децентралізованою, що характерно для великих організацій, а також у випадках, коли організації одночасно реалізують кілька проєктів, кожен з яких відповідає за окрему групу людей.

4. Проаналізовано переваги та можливості використання проєктного управління громадською організацією, якими є: підвищення якості та

ефективності роботи персоналу завдяки продуктивним методам управління проєктами та ефективності контролю такого персоналу; передбачуваність термінів і результатів роботи, оскільки проєкт має план і графік його виконання; здатність швидко коригувати цілі та завдання; можливість швидкого підключення нових співробітників і партнерів до проєкту; оптимізація термінів вирішення завдань; підвищення ефективності взаємодії учасників проєкту.

5. Визначено специфіку управління громадськими організаціями на засадах проєктного підходу в Україні. Діяльність громадських організацій потребує методологічної бази та стандартів, які б дозволяли вирішити проблеми з перерахуванням проєктних коштів, дотриманням термінів реалізації проєктів та комунікацією із зацікавленими сторонами. Роль проєктів у сфері діяльності громадської організації полягає не лише у створенні певного продукту (або послуги), а насамперед у отриманні нематеріальних результатів, які відповідають меті проєкту та забезпечують її реалізацію. Нематеріальні результати порівняно важко виміряти в контексті ефективності та результативності впровадження та реалізації проєкту. Зокрема, проєкти спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних з розвитком культури, подоланням безробіття, бідності, нерівності та несправедливості. Питання управління проєктами в громадській організації потребує подальшого вивчення і дослідження, а також розширення бази методології управління проєктами саме державною мовою для розвитку українського громадянського суспільства та третього сектору економіки в країні.

6. Проаналізовано модель впровадження до системи управління проєктного підходу в громадській організації "КУСТ" на конкретному прикладі. Виявлено тенденцію до впровадження у діяльність громадських організацій проєктного підходу, адже тільки сучасний підхід до управління дає можливість найефективніше досягти мети проєкту та адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. Але існує необхідність подальшого розвитку системи управління громадською організацією на засадах проєктного підходу.

7. Визначено напрями розвитку системи управління громадськими організаціями України на засадах проєктного підходу: створення національного стандарту управління проєктами, у якому будуть зазначені питання формування, безпосередньої діяльності з реалізації проєкту, розформування команди проєкту; правове врегулювання питання в статутах громадських організацій; залучення до роботи над проєктами членів громадської діяльності, які не є задіяними в операційній діяльності організації в постійно діючих структурних підрозділах; за необхідності залучення незалежних фахівців (на умовах строкового контракту відповідно до строків реалізації проєкту); здійснення зворотного зв'язку з населенням країни, що дасть змогу оцінити діяльність громадської організації безпосередньо місцевою громадою; можливе введення до чинної організаційної структури проєктного відділу для управління проєктною діяльністю громадської організації. Такі кроки забезпечать підвищення результативності проєктної діяльності громадської організації, збільшення кількості реалізованих проєктів і програм на практиці. Система управління громадською організацією є однією з пріоритетних щодо використання проєктного підходу, зокрема щодо питань управління персоналом. Наразі розуміння цього та потенціалу саме методології проєктного підходу у відповідних колах є недостатнім.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біляченко Г. П. Громадські організації (ngos, public organizations, nongovernment organizations) / Г. П. Біляченко// Енциклопедія прав людини : соціально-педагогічний аспект : [колективна монографія] / кол. авт., за заг. ред. проф. Н. А. Сейко ; відп. ред. Н. П. Павлик. – Житомир: Видавництво, 2014. – С. 85–88.
2. Про громадські об'єднання [Електронний ресурс]: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI / Верховна Рада України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
3. Шуміло О. М. Роль неурядових організацій у становленні та розвитку правозахисного руху (прикладі успішного правозахисного активізму) : навч. посіб. / О. М. Шуміло , Н. Ю. Кравчук. – Київ: ФОП Голембовська О.О., 2018. – 227 с.
4. Конституція України [Електронний ресурс]: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
5. Гарасимів Т. Правовий статус громадських організацій України: євроінтеграційний процес стандартизації / Тарас Гарасимів // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: Юридичні науки. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. – № Випуск 22. – С. 20–26.
6. Про благодійну діяльність та благодійні організації [Електронний ресурс]: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5073-VI. / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>.
7. Про молодіжні та дитячі громадські організації [Електронний ресурс]: Закон України від 1 грудня 1998 р. № 281-XIV. / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/281-14.1>.
8. Волкова Д. Є. Конституційне законодавство України про громадські організації: стан та перспективи гармонізації з європейськими стандартами :

автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук : спец. 12.00.02 / Волкова Д. Є. – Одеса, 2015. – 23 с.

9. Громадські і благодійні організації в Україні. Реєстрація та діяльність / М. В. Лациба, С. П. Старосольська, Д. В. Сидоренко [та ін.]. – Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2019. – 148 с.

10. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод 1950 р. [Електронний ресурс]: Ратифіковано Законом № 475/97-ВР від 17.07.97 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004).

11. Рекомендація СМ/Рес (2007) 14 Комітету міністрів Ради Європи державам-членам (Щодо правового статусу неурядових організацій) [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_937](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_937).

12. Фундаментальні принципи щодо статусу неурядових організацій в Європі [Електронний ресурс]: База даних “Законодавство України” / Верховна Рада України. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_209](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_209).

13. Шрамова О. Керівні органи громадської організації, громадської спілки: система координат [Електронний ресурс] / Олександра Шрамова // Сервіс UkrLegist. – 2018. – Режим доступу: <https://www.ukrlegist.com/kerivni-organy-go>.

14. Менджул М. В. Сучасний етап розвитку громадських організацій в Україні: історико-правовий аналіз / М. В. Менджул. // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. “Лісабонська стратегія як визначальний чинник європейської інтеграції в галузі освіти і науки”, (Ужгород (Україна) – Гирляни (Словаччина), 6–9 трав. 2008 р.). – / М-во освіти і науки України, Закарпат. держ. ун-т. Ужгород: Ліра, 2008. – С. 200–207.

15. Токар М. Ю. Функціональне визначення громадської організації як соціального сервіс-провайдера [Електронний ресурс] / М. Ю. Токар // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. – Вип. 60. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2019. – С. 161 – 173. – Режим доступу: <http://edu.lvivacademy.com/article/view/186761/189571>.

16. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства : конспект лекцій / Т. І. Данилюк. – Вид. 2-ге (відредаг. і доповн.). – Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. – 84 с.
17. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг [Електронний ресурс]: Указ Президента України № 647/2019. / Президент України Володимир Зеленський. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/6472019-29441>.
18. Про діяльність громадських організацій в Україні у 2017 році: стат. зб. / Держ. служб. стат. України. – Київ, 2018. – 75 с.
19. Анцут Е. Створення ефективної структури громадської організації [Електронний ресурс] / Еліна Анцут // Громадський Простір. – 2012. – Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?library=stvorennya-efektyvnoji-strukturyhromadskoj-i-orhanizatsiji>.
20. Про об'єднання громадян: Закон України від 16.06.1992 року № 2460-ХІІ. / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2460-12#Text>
21. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: Указ Президента України від 24 березня 2012 р. № 212/2012. / Президент України. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/682016-19805>.
22. Про Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації: Указ Президента України від 24 березня 2012 р. № 212/2012. / Президент України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/212/2012>.
23. Павлова С.І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2016. – №4 (78). – С. 170 – 177.
24. Онишкевич О. В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами / О. В. Онишкевич. // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2016.– №6. – С. 203–207.

25. Менджул М. В. Види громадських організацій в Україні / М. В. Менджул. // Часопис Київського університету права. – 2009. – №1. – С. 184–188.
26. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проєктами. Ефективна економіка. 2015. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_6\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_34)
27. Кравчук В. Деякі підходи до класифікації громадських організацій в Україні / В. Кравчук. // Вибори та демократія. – 2007. – С. 48–53.
28. Fisher J. (1998). Nongovernments: NGOs and the Political Development of the Third World / J. Fisher – Connecticut: Kumarian Press. – 1998.– 237 p.
29. Kerzner, Harold. Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling/ Harold Kerzner. – 10th ed. p. cm. – 2009. – 1094 p.
30. Lewis D. The Management of Non-Governmental Development Organizations. An Introduction / D. Lewis. – London – NY: Ruetledge. – 2001. – 242 p.
31. Бабаєв В.М. Проєктне управління стратегією сталого розвитку територій : монографія. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. –194 с.
32. Бабаєв В.М. Управління проєктами: навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проєктами» / В.М. Бабаєв – Харків: ХНАМГ, 2006. – 244 с.
33. Управління проєктами: навч. посібник / Л. П. Батенко , О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська [та ін.] – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
34. Адвокатова Н. О. Проєктний менеджмент в громадських організаціях України / Н. О. Адвокатова. // Сучасний менеджмент проблеми та перспективи розвитку зб. матеріалів доп. учасн. V Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. 29.05.2020. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. – С. 89–92.
35. Громадські організації у дискурсі демократизації суспільства : монографія / Мін-во освіти і науки, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова ; за науковою ред. В. П. Беха ; редкол. : В. П. Бех (голова), Г. О. Нестеренко (заст. голови) [та ін.]. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2011. – 680 с.

36. Лісовець О.В. Теорія і методика роботи з дитячими та молодіжними організаціями України. / О.В. Лісовець – Київ: Академія, 2011. – 249 с.
37. Международное движение Красного Креста и Красного Полумесяца Руководство по планированию проектов/программ: руководство. – 2010. – 55 с. – Режим доступу: [http://lib.znau.edu.ua/jirbis2/images/phocagallery/2017/Pryklady\\_DSTU\\_8302\\_2015.pdf](http://lib.znau.edu.ua/jirbis2/images/phocagallery/2017/Pryklady_DSTU_8302_2015.pdf)
38. Особистісно орієнтовані технології національно-патріотичного виховання учнівської молоді в громадських об'єднаннях / Т. К. Окушко, Ж. В. Петрочко, В. І. Кириченко [та ін.]. – Кропивницький: ІмексЛТД, 2018. – 198 с.
39. David I. Cleland. The Evolution and Maturity of Project Management / David I. Cleland, Vidanda Voraya. // Project Management Institute. – 2015. – 130 p.
40. Громадська організація "КУСТ" [Електронний ресурс] // YouControl – сервіс перевірки контрагентів. – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44890365/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44890365/).
41. Ярошенко Ф. О. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій : монографія. / Ф. О. Ярошенко – Київ : Новий друк, 2010. – 160 с.
42. Шафранська Т. Ю. Проектний менеджмент як специфічна галузь управління [Електронний ресурс] / Т. Ю. Шафранська – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2014/Economics/10\\_165298.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economics/10_165298.doc.htm).
43. Кваша А. Розвиток громадянського суспільства в Україні та проблеми об'єктивності його дослідження / А. Кваша // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. – Львів, 2015. – С. 91 – 97.
44. Руководство к своду знаний по управлению проектами, 5-е издание/ Project Management Institute (PMI). – Project Management Institute, Inc., 2012. – 614 с.

45. Свиридова М. М. Некомерційні організації: світовий досвід і рекомендації правового регулювання / М. М. Свиридова. // Часопис Київського університету права. – 2008. – №2. – С. 165 – 168.

46. Токар М. Ю. Застосування системного методу в дослідженнях розвитку громадських організацій. / М. Ю. Токар // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Харків: Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2019. – Вип. 1 (64). – С. 63 – 69.