

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор Рекуненко
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
(код та назва)

освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: **Удосконалення системи управління у вітчизняних громадських організаціях**

Здобувач групи **АМ.м-21 Литвиненко Артем Андрійович**

(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Артем ЛИТВИНЕНКО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник: **доцент кафедри управління, к.е.н. Олена ПАВЛЕНКО**

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Консультант¹⁾

_____ (посада, науковий ступінь, вчене звання ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ігор Рекуненко

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності **281 «Публічне управління та адміністрування»**,
(код та назва)
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

Здобувача (ки) групи **АМ.м-21 Литвиненко Артем Андрійович**
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління у вітчизняних громадських організаціях»
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз сучасних тенденцій у сфері управління громадськими організаціями, виявлення проблем та визначення можливих шляхів їх вирішення.
4. Об'єкт дослідження: діяльність громадських організацій
5. Предмет дослідження: взаємовідносини що виникають у діяльності громадських організацій.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі нормативних актів та літературних джерел
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи управління громадськими організаціями	

II	Особливості системи управління українських громадських організацій	
III	Шляхи вдосконалення менеджменту діяльності громадських організацій	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен викласти основні теоретичні основи управління громадськими організаціями.

У розділі 2 студент повинен провести аналіз особливостей системи управління українських громадських організацій.

У розділі 3 студент повинен оцінити шляхи вдосконалення менеджменту діяльності громадських організацій.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання

Керівник кваліфікаційної роботи

доцент кафедри управління, к.е.н. Олена ПАВЛЕНКО _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання до виконання одержав

Артем ЛИТВИНЕНКО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра містить: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що містить 33 найменування. Загальний обсяг становить 45 с., 10 рисунків, список використаних джерел на 3 сторінках, 4 додатки на 14 сторінках.

Актуальність: Дослідження системи управління громадськими організаціями стає необхідністю для визначення оптимальних стратегій та методів управління, що сприятимуть їхньому стійкому розвитку та ефективному виконанню соціальних завдань. Вдосконалення систем управління громадськими організаціями відкриває перспективи для підвищення їхньої результативності, забезпечуючи більш ефективно впровадження соціальних ініціатив та вирішення актуальних суспільних проблем.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз сучасних тенденцій у сфері управління громадськими організаціями, виявлення проблем та визначення можливих шляхів їх вирішення.

Виходячи з мети дослідження в роботі вирішуються наступні *завдання*:

- проаналізовано визначення та характеристики поняття «громадська організація»;
- розглянуто методи управління в сучасних українських громадських організаціях;
- проведено PEST-аналіз діяльності вітчизняних громадських організацій;
- розроблено план програми удосконалення системи менеджменту громадських організацій.

Об'єкт дослідження: діяльність громадських організацій

Предмет дослідження: взаємовідносини що виникають у діяльності громадських організацій.

Ключові слова: ГРОМАДСЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	7
1.1 Сутність та характеристика поняття «громадська організація».	7
1.2 Теоретичні підходи до визначення системи управління в громадських організаціях.	10
1.3 Методи управління в сучасних українських громадських організаціях.	14
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	19
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика українських громадських організацій.	19
2.2 PEST-аналіз діяльності вітчизняних громадських організацій.	23
2.3 Аналіз показників ефективності менеджменту громадських організацій в Україні.	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	31
3.1 Дослідження практичного досвіду вдосконалення системи управління громадських організацій в Україні та за кордоном.	31
3.2 Методи удосконалення механізму управління в громадських організаціях.	34
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41

ВСТУП

В умовах постійних змін у суспільстві та розвитку технологій, громадські організації в Україні відіграють ключову роль у формуванні та втіленні соціальних ініціатив. Однак, для того щоб їх діяльність була максимально ефективною та спрямованою на досягнення соціальних цілей, важливо постійно удосконалювати систему управління цими організаціями.

Дослідження системи управління громадськими організаціями стає необхідністю для визначення оптимальних стратегій та методів управління, що сприятимуть їхньому стійкому розвитку та ефективному виконанню соціальних завдань. Вдосконалення систем управління громадськими організаціями відкриває перспективи для підвищення їхньої результативності, забезпечуючи більш ефективно впровадження соціальних ініціатив та вирішення актуальних суспільних проблем.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз сучасних тенденцій у сфері управління громадськими організаціями, виявлення проблем та визначення можливих шляхів їх вирішення.

Виходячи з мети дослідження в роботі вирішуються наступні завдання:

- проаналізовано визначення та характеристики поняття «громадська організація»;
- розглянуто методи управління в сучасних українських громадських організаціях;
- проведено PEST-аналіз діяльності вітчизняних громадських організацій;
- розроблено план програми удосконалення системи менеджменту громадських організацій.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

1.1 Сутність та характеристика поняття «громадська організація»

Згідно Закону України «Про об'єднання громадян» (2012) громадським об'єднанням вважають добровільні об'єднання громадян та юридичних осіб приватного права, що створюються для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних (економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших) інтересів.

Громадська організація є юридичною формою громадських об'єднань та представляє собою самостійну, некомерційну, та громадсько-орієнтовану організацію, яка формується за ініціативою групи громадян для досягнення конкретної мети чи реалізації спільного інтересу. Громадська організація може складатися із волонтерів, членів, або прихильників, об'єднаних загальними цілями та цінностями. (Токар, 2019) Основною метою громадських організацій є вплив на суспільно-політичні та економічні процеси, підтримка громадянського суспільства, та реалізація соціальних ініціатив.

Змістовно громадська організація є незалежною структурою, утвореною на добровільних засадах групою громадян для досягнення конкретної мети або вирішення суспільних завдань, спрямованих на покращення благополуччя громади чи вирішення певної соціальної проблеми.

Самостійність та неприбутковість таких організацій забезпечує спільний вплив на суспільні процеси, реалізацію благодійних програм, або захист прав і інтересів своїх членів та спільноти.

Громадська організація є формою громадянської ініціативи, що об'єднує осіб для спільної праці над вирішенням конкретних завдань або досягнення певної мети, сприяючи розвитку громадянського суспільства.

Відкрита, некомерційна і самоуправляюча структура громадських організацій, що діє на основі принципів демократії та взаємодії громадян,

спрямована на вирішення конкретних соціальних питань або втілення благодійних ініціатив.

Група осіб, що діє разом для досягнення загальної мети, зазвичай у сфері громадянського суспільства, гуманітарних ініціатив, чи інших секторів, які сприяють громадському добробуту є основою створення громадської організації.

Згідно чинного законодавства України (2012) до основних принципів діяльності громадських організацій, що визначають їхню спрямованість, цінності та ставлення до громадянського суспільства відносять:

- добровільність, тобто громадські організації базуються на добровільному об'єднанні громадян, які ділять спільні цілі та цінності. Участь в громадській організації є вільним вибором, і члени приєднуються до організації з власної ініціативи.

- самоврядність, як збереження незалежності від владних органів, політичних партій та інших впливових структур для ефективного висловлювання та захисту інтересів своїх членів та громади.

- вільний вибір території діяльності вказує на те, що організація має можливість самостійно обирати територію, де буде зосереджена діяльність.

- рівність перед законом характеризується тим, що всі члени організації мають однакові права, обов'язки та можливості, а також передбачає відсутність дискримінації та нерівності між членами організації, незалежно від їхнього статусу, статі, раси, віросповідання, соціального становища чи інших характеристик.

- відсутності майнового інтересу їх членів (учасників) вказує на те, що учасники громадської організації не мають особистих фінансових інтересів у її діяльності, тобто організація заснована на принципах громадянської активності та незалежності від приватних чи корпоративних інтересів.

- прозорість, відкритість та публічність означає забезпечення громадськими організаціями транспарентності у своїй діяльності. Такий принцип включає в себе доступ до фінансової звітності, процесів прийняття рішень та іншої інформації для членів та громадськості.

До деяких етичних принципів громадської організації належать (Василевська, 2015):

- некомерційність означає, що громадські організації не мають прибуткової мети. Вони функціонують для досягнення громадських чи благодійних цілей, і здобуток прибутку не є основною метою їхньої діяльності.

- громадянська участь, що сприяє активній громадянській участі та взаємодії людей через зацікавленість та залучення громадян до різних аспектів суспільного життя та прийняття рішень.

- громадські організації застосовують демократичні принципи в управлінні, що включає вибір керівних органів, залучення членів до процесу прийняття рішень, та відкритість в управлінських практиках.

- партнерство забезпечує активну співпрацю громадських організацій між собою, з іншими суб'єктами громадянського суспільства, бізнесом, та державними органами для досягнення спільних цілей.

- ефективність та інноваційність означає прагнення громадських організацій до ефективності у використанні ресурсів та реалізації своїх цільових програм, а також використання інноваційних підходів для вирішення суспільних проблем.

Громадські організації володіють рядом ключових характеристик, які визначають їхню роль, призначення та вплив у громадянському суспільстві. Такі характеристики формують унікальний образ громадських організацій та визначають їхню роль як важливого інструменту для розвитку громадянського суспільства та досягнення соціальної відповідальності. (Вітковська, 2018) До ключових характеристик громадських організацій належать: незалежність, некомерційність, формування громадянського суспільства.

Незалежність громадських організацій визначає їх функціонування та відокремлює від владних структур. Тобто надає організаціям ступінь автономії, дозволяючи їм самостійно визначати свої стратегії, цілі та методи діяльності. Громадські організації, будучи незалежними, мають можливість вільно виражати свої погляди, розробляти власні програми та ініціативи, не обмежені

політичним або економічним впливом. Така незалежність створює умови для розвитку креативних підходів до вирішення соціальних, екологічних та інших проблем.

Некомерційність є визначальною рисою громадських організацій, яка відокремлює їхню діяльність від комерційних структур і визначає основну мету їх існування. Громадські організації володіють некомерційним спрямуванням, орієнтованим на досягнення громадських, благодійних, освітніх або інших неекономічних цілей, сприяючи загальному добру та соціальному прогресу.

Громадські організації є необхідним та важливим складовим елементом громадянського суспільства. Вони визначаються своєю здатністю взаємодіяти з громадянами, виражаючи їхні потреби, аспірації та інтереси, і в цьому контексті, мають ключову роль у формуванні та розвитку демократичного суспільства. (Маркович, 2022) Громадські організації взаємодіють з громадянами на кількох рівнях:

- представництво та вираження потреб;
- сприяння активному громадянству;
- розвиток громадського сектору;
- реалізація соціальних проектів;
- формування громадянської свідомості.

У результаті цих взаємодій громадські організації допомагають утверджувати принципи демократії, рівноправ'я та громадянського участі. Їхня діяльність не тільки сприяє розвитку громадського сектору, а й створює платформу для побудови відкритого та демократичного суспільства, де громадяни мають можливість впливати на прийняття рішень та визначати шлях розвитку свого суспільства.

1.2 Теоретичні підходи до визначення системи управління в громадських організаціях.

Система управління в громадських організаціях - це комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів, структур, технічних засобів та людських ресурсів, організованих і спрямованих на досягнення мети та здійснення

діяльності громадської організації. Система управління включає в себе визначення стратегій, прийняття рішень, розподіл ресурсів, забезпечення взаємодії між учасниками та вирішення завдань, спрямованих на досягнення соціальних, благодійних, або інших громадських цілей. (Ткачук, 2022) Система управління громадською організацією повинна враховувати принципи ефективності, відкритості, демократії та соціальної відповідальності, щоб забезпечити належне функціонування та виконання її місії в громадянському суспільстві.

Теоретичні підходи до визначення систем управління в громадських організаціях можуть бути представлені різними школами управлінської теорії. (Теліженко та ін., 2016)

Відповідно до системного підходу, система управління розглядається як інтегрована система елементів, взаємопов'язаних та взаємодіючих між собою для досягнення загальної мети. Управління розглядається як процес керування внутрішніми та зовнішніми впливами для досягнення ефективності та взаємодії всіх компонентів.

Згідно зі стратегічним підходом, система управління визначається через розробку та реалізацію стратегії громадської організації. Управління спрямоване на визначення довгострокових цілей, врахування змін у зовнішньому середовищі та планування ресурсів для досягнення стратегічних завдань.

Управлінський підхід розглядає систему управління як сукупність функцій та завдань, пов'язаних з плануванням, організацією, керуванням та контролем. Такий підхід акцентує увагу на структурах, процесах та методах, які використовуються для забезпечення ефективного функціонування громадської організації.

Інституціональний підхід розглядає систему управління в контексті соціальних та організаційних інститутів. Він визначає, які норми, правила та процедури визначають діяльність організації та впливають на її управлінські практики.

Учасницький (спільнотний) підхід розглядає систему управління через взаємодію з усіма учасниками громадської організації, включаючи членів, волонтерів, спонсорів та інших стейкхолдерів. Управління базується на взаємодії та врахуванні потреб та думок усіх учасників.

Описані підходи можуть використовуватися окремо чи комбінуватися для створення комплексного розуміння системи управління в громадських організаціях відповідно до конкретних умов та завдань організації (Марцеляк та ін., 2011).

Приклади систем управління в громадських організаціях можуть включати такі елементи та процеси:

- структура управління: визначення організаційної структури, ролей та відповідальностей;
- стратегічне управління: розробка стратегій та місії організації;
- фінансове управління: бюджетування, фінансовий аналіз та контроль над фінансами;
- управління волонтерами: реєстрація, навчання та координація волонтерів;
- комунікації та звітність: забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації;
- моніторинг та оцінка проєктів: система відстеження та оцінки виконання проєктів та програм;
- управління змінами: система адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- система розвитку та навчання: програми для навчання та розвитку персоналу та членів організації.

Представлені елементи системи управління можуть варіюватися в залежності від розміру, складності та конкретних потреб громадської організації. Ефективне управління включає координацію всіх системних елементів для досягнення поставлених цілей та виконання місії організації.

Розглянемо сучасні практичні приклади систем управління в громадських організаціях:

- CRM-система для взаємодії з членами. Громадська організація використовує систему управління відносинами з клієнтами (CRM), щоб ефективно взаємодіяти зі своїми членами, що включає в себе ведення бази даних, інструменти аналізу даних та автоматизовану роботу з запитаннями та зверненнями членів.

- електронна система волонтерства. Громадська організація має власну електронну систему для реєстрації, планування та взаємодії з волонтерами. Через таку систему волонтери можуть обирати події для участі, слідкувати за своєю активністю та взаємодіяти з іншими членами команди.

- онлайн-система збору пожертв. Громадська організація використовує онлайн-платформу для прийому пожертвувань та керування фінансами, що дозволяє членам та прихильникам здійснювати безпечні електронні транзакції та отримувати звіти про використання коштів.

- проєктний менеджмент у віртуальному офісі. Громадська організація використовує віртуальний офіс та системи проєктного менеджменту для координації роботи свого розподіленого персоналу, що може включати інструменти для спільного доступу до документів, визначення завдань та відстеження прогресу.

- система оцінки впливу. Громадська організація використовує систему для оцінки впливу своїх проєктів на соціальному та екологічному рівнях. Така система дозволяє збирати та аналізувати дані про результати та ефективність різних ініціатив.

- система внутрішнього комунікування. Громадська організація використовує інтранет або спеціальну платформу для покращення внутрішнього комунікування між співробітниками та волонтерами, що включає в себе спільний доступ до новин, обговорень та важливої інформації.

- система навчання та розвитку членів. Громадська організація має систему для навчання та розвитку своїх членів. Така система може бути віддаленою платформою для онлайн-курсів, воркшопів або вебінарів, спрямованих на розвиток навичок та знань членів організації.

Сучасні громадські організації активно використовують технології для управління своєю діяльністю та взаємодії з членами та спільнотою. Розглянуті приклади систем управління вказують на те, що організації визнають важливість цифрових інструментів для досягнення своїх цілей та оптимізації процесів. (Яблонський та ін., 2018) Технологічні інновації не лише сприяють ефективності громадських організацій, але й дозволяють їм покращувати взаємодію з громадою та досягати своїх благодійних та громадських цілей в більш зручний та відкритий спосіб.

Система управління в громадських організаціях є складним та багатоплановим механізмом, спрямованим на досягнення цілей та вирішення соціальних завдань. З урахуванням специфіки діяльності громадських організацій важливо враховувати різноманітні підходи до управління, щоб забезпечити ефективну та етичну роботу.

Отже, ефективна система управління в громадських організаціях вимагає поєднання теоретичних засад, практичного досвіду та використання сучасних технологій. Організації, які успішно впроваджують такі принципи, мають можливість більш ефективно та стійко виконувати свою місію в громадянському суспільстві.

1.3 Методи управління в сучасних українських громадських організаціях

Соціальні цілі в українських громадських організаціях охоплюють широкий спектр завдань та ініціатив, спрямованих на поліпшення якості життя громадян та вирішення соціальних проблем. (Mirońska та ін., 2018) Важливість соціальних цілей в громадських організаціях визначається кількома ключовими аспектами, які враховують і соціальну роль організацій, і їх вплив на суспільство. До таких аспектів відносять:

- вирішення соціальних проблем;
- захист прав та інтересів;
- сприяння соціальній інклюзії;
- підвищення громадянської активності;

- розвиток освіти та культури;
- збереження природи та здоров'я;
- формування громадського мислення.

Важливість соціальних цілей полягає в їхньому внеску у покращення життя громадян, формуванні та розвитку справедливого громадянського суспільства. Громадські організації виконують важливу місію в роботі над соціальними цілями та впливі на соціальні та культурні аспекти суспільства.

Критерії класифікації соціальних цілей в українських громадських організаціях можуть бути різноманітними, оскільки залежать від специфіки діяльності кожної організації та її місії. В таблиці 1.1 наведені загальні критерії класифікації соціальних цілей.

Таблиця 1.1 - Характеристика критеріїв класифікації соціальних цілей українських громадських організацій

Критерій класифікації	Характеристика
Сфера діяльності	Права людини, охорона здоров'я, освіта, соціальна інклюзія, екологія, культура, гендерна рівність тощо
Групи користувачів	Визначення цільових груп, які стають об'єктом допомоги чи захисту (ветерани, діти, люди з інвалідністю, молодь, пожежні жертви тощо)
Масштаб та територіальна прив'язка	Розподіл за масштабом (локальні, регіональні, національні, міжнародні) та територіальною прив'язкою (робота в конкретних містах, областях, регіонах)
Часовий аспект	Визначення тривалості цілей (короткострокові, середньострокові, довгострокові), а також етапів їх виконання
Тип діяльності	Благодійність, освітня діяльність, лобіювання, ініціативи з розвитку тощо
Призначення та конкретність цілей	Розрізнення між основними цілями організації та конкретними проектами чи програмами, які вони реалізують
Події та проблеми, які вирішуються	Фокус на конкретних подіях, які впливають на суспільство, або на рішення конкретних соціальних проблем

Джерело: сформовано автором

Описані критерії можуть використовуватися для структурування та класифікації соціальних цілей громадських організацій в Україні, що допомагає визначити основні напрямки та спрямованість їхньої діяльності.

У сучасних українських громадських організаціях використовуються різноманітні методи управління, спрямовані на досягнення їх соціальних цілей та місій. (Писаревський та ін., 2018) До найпоширеніших методів належать стратегічне управління, проєктний менеджмент, фінансове управління, волонтерське управління, системи комунікації, оцінка впливу та звітність, системи навчання та розвитку, електронні системи ведення документації, співпраця та партнерство.

Стратегічне управління. Громадські організації визначають стратегії для досягнення своїх цілей, що включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії та визначення конкретних стратегічних напрямків.

Проєктний менеджмент. Організації використовують методи проєктного менеджменту для ефективного планування, виконання та відстеження своїх проєктів, що допомагає керувати ресурсами, здійснювати контроль та виправляти відхилення від плану.

Фінансове управління. Керівництво фінансами, бюджетування та фінансова звітність є основним елементом управління для забезпечення фінансової стабільності та ефективного використання ресурсів.

Волонтерське управління. Організації використовують системи для залучення, координації та управління волонтерами, що включає в себе реєстрацію волонтерів, надання їм завдань та організацію тренінгів.

Системи комунікації: Застосування ефективних систем комунікації, таких як інтранети, електронна пошта, соціальні мережі та веб-сайти, для внутрішнього спілкування та взаємодії з громадськістю.

Оцінка впливу та звітність. Використання методів для оцінки впливу діяльності організації та звітності перед громадськістю та фінансовими партнерами.

Системи навчання та розвитку. Впровадження систем для постійного навчання та розвитку персоналу та членів організації.

Електронні системи ведення документації. Використання спеціалізованих систем для ефективного ведення документації та архівування важливої інформації.

Співпраця та партнерство. Розвиток систем співпраці та партнерства з іншими громадськими організаціями, бізнесом та державними структурами.

Описані практичні методи використовуються організаціями з метою оптимізації роботи, підвищення ефективності та досягнення соціальних цілей. (USAID, 2011) Важливо враховувати, що кожна громадська організація може адаптувати ці методи відповідно до своїх конкретних потреб і умов.

В таблиці 1.2 розглянемо приклади методів управління, що можуть застосовуватися в сучасних українських громадських організаціях в залежності від сфери діяльності.

Таблиця 1.2 - Методи управління в сучасних українських громадських організаціях

Громадські організації в сфері прав людини	
Проектний менеджмент	Розробка та впровадження проектів, спрямованих на захист прав людини.
Лобіювання	Взаємодія з громадськістю та органами влади для впливу на прийняття законодавства в області прав людини.
Фінансовий менеджмент	Збір фінансових ресурсів для реалізації проектів та програм.
Громадські організації в сфері охорони здоров'я	
Моніторинг та оцінка	Система контролю за якістю та ефективністю медичних послуг.
Співпраця та партнерство	Взаємодія з медичними установами, бізнесом, та державними органами для поліпшення системи охорони здоров'я.
Інформаційна стратегія	Інформаційні кампанії з популяризації здорового способу життя та профілактики захворювань.

Громадські організації в сфері освіти	
Стратегічне управління	Розробка стратегій для покращення якості освіти та розвитку освітніх ініціатив.
Розвиток кадрів	Навчання та розвиток педагогічних кадрів, підтримка освітніх ініціатив.
Технологічний менеджмент	Використання сучасних технологій у навчальному процесі.
Громадські організації в сфері екології	
Проектний менеджмент	Реалізація проектів з охорони природи, впровадження екологічних ініціатив.
Співпраця та партнерство	Партнерство з екологічними організаціями, урядом, та бізнесом для спільних екологічних заходів.
Фінансовий менеджмент	Залучення фінансових ресурсів для здійснення проектів з охорони довкілля.
Громадські організації в сфері соціальної інклюзії	
Моніторинг та оцінка	Спостереження за рівнем соціальної інклюзії та розробка заходів для поліпшення ситуації.
Волонтерська діяльність	Мобілізація волонтерів для надання підтримки вразливим групам населення.
Співпраця та партнерство	Взаємодія з установами соціального захисту, бізнесом та іншими організаціями для реалізації проектів із соціальної інклюзії.

Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці 1.2 українські громадські організації в сучасному суспільстві використовують різноманітні методи управління в залежності від своєї сфери діяльності. управління громадськими організаціями в Україні - це високодинамічний та адаптивний процес, що враховує потреби та виклики сучасного суспільства.

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика українських громадських організацій

Організаційно-економічна характеристика українських громадських організацій включає в себе ряд аспектів, які визначають їх структуру, функції, фінансовий стан та взаємодію з іншими суб'єктами суспільства.

Структура менеджменту громадської організації може бути організована наступним чином (рис.2.1) (Закон України, 2012):

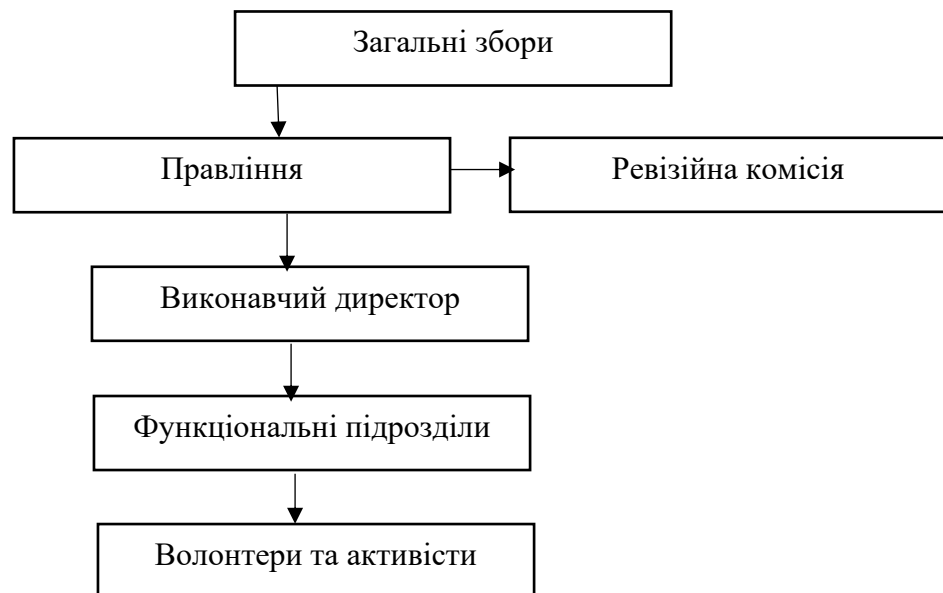


Рисунок 2.1 - Ієрархічна структура управління громадською організацією

Джерело: сформовано автором

Загальні збори (загальний збір членів) представляють вершину ієрархії, де члени мають можливість висловлювати свої думки та голосувати за ключові рішення. Правління (керівний орган) виступає наступним рівнем ієрархії і приймає стратегічні рішення, визначає політику організації та надає керівництво виконавчому директору. Ревізійна комісія може виступати окремим органом на рівні нагляду та контролю за фінансовою діяльністю. Виконавчий директор (голова, президент, керівник) перебуває на рівні виконавчого керівництва і

відповідає за щоденне керівництво, реалізацію стратегії та взаємодію з іншими функціональними частинами організації. Функціональні підрозділи (фінанси, маркетинг, програми та проекти, волонтерство, комунікації) є наступним рівнем ієрархії і відповідають за специфічні області роботи. Волонтери та активісти можуть не входити безпосередньо в ієрархію, але їхні функції та завдання можуть бути координовані функціональними підрозділами.

Запропонована ієрархічна структура дозволяє чітко розподілити функції та відповідальності між різними рівнями управління. Важливо, щоб ієрархічна структура була гнучкою та адаптованою до конкретних потреб громадської організації, а не була занадто бюрократичною, щоб забезпечити ефективність та швидкість прийняття рішень.

Громадські організації виконують різноманітні функції, спрямовані на вирішення конкретних суспільних проблем, задоволення потреб громадян, а також розвиток громадянського суспільства. (Журенок, 2012) Основні функції громадських організацій включають:

- представництво і захист прав та інтересів;
- соціальна допомога та благодійність;
- соціальний розвиток;
- освіта та інформаційна діяльність;
- сприяння розвитку громадянського суспільства;
- екологічна та економічна ініціативи;
- культурна та мистецька діяльність;
- розвиток волонтерства.

Функції громадських організацій можуть варіюватися в залежності від конкретних цілей та завдань.

Фінансовий стан громадських організацій залежить від багатьох факторів, таких як розмір організації, обсяг залучених ресурсів, ефективність управління та складність фінансових потреб. Фінансовий стан громадських організацій визначається наступними критеріями:

1. Джерела фінансування (членські внески, благодійні внески, гранти, спонсорство, державне фінансування тощо).
2. Бюджет і фінансове планування. Фінансовий стан громадських організацій визначається ефективністю бюджету та фінансового планування, що включає в себе здатність організації адекватно оцінювати свої фінансові потреби та розробляти стратегії залучення та використання ресурсів.
3. Фінансова звітність має бути регулярною та прозорою, що дозволяє стейкхолдерам отримувати інформацію про використання фінансових ресурсів.
4. Ефективне фінансове управління, що включає контроль над витратами, розробку внутрішніх фінансових стандартів та врахування ризиків.
5. Диверсифікація джерел для зменшення ризику залежності від одного джерела.
6. Вартість управління означає адміністративні витрати для забезпечення ефективного використання ресурсів.
7. Резерви та фінансова стійкість сприяють досягненню стійкості організації.

Розглянемо загальні формули розрахунку фінансового стану громадських організаціях.

1. Вартість управління = (Загальні адміністративні витрати : Загальний Бюджет) * 100%
2. Ефективність використання ресурсів = Результати діяльності : Витрати на діяльність
3. Рентабельність проєктів = (Прибуток від проєкту : Витрати на проєкт) * 100%
4. Частка Джерел Фінансування = (Джерела фінансування певного типу : Загальні джерела фінансування) * 100%
5. Джерела фінансування на кожного члена (для членських організацій) = Загальні джерела фінансування : Кількість членів фінансування

Запропоновані загальні формули можуть служити орієнтиром для внутрішнього фінансового аналізу та відстеження ефективності діяльності громадських організацій. (Лучко та ін., 2016)

Взаємодія громадських організацій з іншими суб'єктами суспільства є ключовим аспектом їхньої ролі в громадянському суспільстві. Взаємодія відбувається на різних рівнях та включає в себе співпрацю з різними групами та інституціями. На рис. 2.2 візуалізовано взаємодію громадських організацій з учасниками демократичного суспільства.



Рисунок 2.2 - Взаємодія громадських організацій з іншими суб'єктами суспільства

Джерело: сформовано автором

Як видно з рис.2.2, взаємодія громадських організацій (Dahan та ін., 2010) з іншими суб'єктами суспільства є стратегічно важливою для досягнення їхніх цілей та вирішення соціальних, економічних та екологічних завдань.

Таким чином, загальна організаційно-економічна характеристика свідчить про різноманітність та важливість ролі громадських організацій у розвитку українського суспільства, сприяючи змінам та вирішенню соціальних проблем.

2.2 PEST-аналіз діяльності вітчизняних громадських організацій

Сучасне трансформаційне суспільне середовище вимагає від організацій невинного моніторингу зовнішніх факторів для ефективного управління та стратегічного планування. Один із ключових інструментів для систематичного аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціокультурні та технологічні зовнішні фактори впливу на діяльність організації. (Бергицька, 2012)

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological Analysis) - це метод стратегічного аналізу, що використовується для визначення та оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність організації, проекту чи ринку. Такий інструмент дозволяє ідентифікувати ключові фактори, які можуть впливати на успіх чи невдачу в певній сфері.

PEST-аналіз громадських організацій - це засіб стратегічного аналізу, що допомагає визначити вплив політичного, економічного, соціокультурного та технологічного середовища на діяльність організації.

PESTLE-аналіз розглядає ширший спектр факторів, що впливають на діяльність організації, включаючи політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, юридичні та екологічні аспекти. (Perera, 2019)

Тобто аналіз зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації надає можливість глибше розуміти та прогнозувати вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства чи організації. Він створює основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та дозволяє підприємствам заздалегідь адаптуватися до змін у своєму оточенні.

Політичні фактори в PESTLE-аналізі громадських організацій визначаються політичними умовами та впливом урядових структур на їхню діяльність. Ці фактори можуть має значущий вплив на спроможність громадських організацій досягати своїх метою та виконувати свої функції.

Економічні фактори у PESTLE-аналізі громадських організацій визначають вплив економічного середовища на їхню діяльність та фінансовий стан. Оцінка цих факторів дозволяє громадським організаціям адаптуватися до змін в економічних умовах та ефективно розпоряджатися ресурсами.

Соціокультурні фактори у PESTLE-аналізі громадських організацій визначають вплив соціальних та культурних чинників на їхню діяльність та взаємодію з оточуючим середовищем. Оцінка цих факторів дозволяє громадським організаціям ефективно адаптуватися до соціокультурних змін та розробляти стратегії, спрямовані на досягнення їхніх метою та місій.

Технологічні фактори у PESTLE-аналізі громадських організацій визначають вплив технологічних змін та інновацій на їхню діяльність та здатність впроваджувати нові методи та засоби для досягнення своїх метою та місій. Оцінка цих факторів дозволяє громадським організаціям адаптуватися до технологічних тенденцій та впроваджувати ефективні інструменти для вирішення соціальних питань.

Екологічні фактори у PESTLE-аналізі громадських організацій визначають вплив екологічних умов та ставлення суспільства до природи на їхню діяльність та спроможність взаємодіяти з навколишнім середовищем. Оцінка цих факторів дозволяє громадським організаціям враховувати екологічні аспекти у своїх програмах та проектах.

Юридичні фактори у PESTLE-аналізі громадських організацій визначають вплив законодавства та юридичних аспектів на їхню діяльність та можливості взаємодії з іншими суб'єктами. Оцінка цих факторів дозволяє громадським організаціям ефективно пристосовуватися до юридичного середовища та уникати правових конфліктів.

В таблиці 2.1 запропоновано загальний вигляд PESTLE-аналізу для вітчизняних громадських організацій.

Таблиця 2.1 – PESTLE-аналіз для українських громадських організацій

Політичні фактори	
Стабільність влади	Політична стабільність впливає на сприйняття громадських організацій та їхню можливість співпрацювати з владою.
Політика сприяння громадянському суспільству	Заходи, які спрямовані на підтримку громадських ініціатив, можуть впливати на розвиток громадських організацій.
Міжнародні відносини та зовнішня політика	Зміни у відносинах з іншими країнами та міжнародні ініціативи можуть впливати на глобальні проєкти та співпрацю.
Корупція та прозорість	Боротьба з корупцією та підвищення рівня прозорості може впливати на управління ресурсами та довіру до громадських організацій.
Економічні фактори	
Рівень економічного розвитку	Економічний стан країни визначає фінансові можливості громадських організацій.
Податкова та фінансова політика	Зміни у податковій та фінансовій політиці можуть впливати на фінансування та ресурси громадських організацій.
Співпраця з бізнесом	Партнерство з бізнес-структурами для реалізації соціальних проєктів та програм.
Ринкова кон'юнктура	Зміни у споживчих вподобаннях та попиті впливають на послуги громадських організацій.
Соціокультурні фактори	
Демографічні зміни	Зміни в структурі населення можуть впливати на спектр проблем та потреб, які вирішуються громадськими організаціями.
Соціальні інновації	Тенденції в соціальних інноваціях можуть визначати ефективність проєктів та програм.
Міжкультурна співпраця	Розвиток проєктів та ініціатив, спрямованих на взаєморозуміння та співпрацю між різними культурами.
Сприйняття змін у співтовариствах	Адаптація до соціокультурних змін та вплив на сприйняття громадою діяльності організації.

Технологічні фактори	
Цифрові технології	Розвиток цифрових технологій впливає на комунікацію, фондорозподіл та збір даних.
Технологічна інфраструктура	Рівень доступу до технічних засобів може впливати на можливості громадських організацій.
Впровадження інновацій	Активне використання новітніх технологій у програмах та проєктах.
Кібербезпека	Захист інформації та даних у сучасному світі, де цифрові технології відіграють велику роль.
Юридичні фактори	
Законодавство галузі	Зміни в законодавстві можуть впливати на діяльність громадських організацій та їхні правові обов'язки.
Права та захист громадських організацій	Забезпечення правового захисту та свобод громадських організацій.
Захист прав людини	Активна участь у захисті прав людини та громадянських свобод.
Правовий супровід діяльності	Співпраця з юридичними експертами та адвокатами для забезпечення правової чистоти проєктів.
Екологічні фактори	
Сталість екосистеми	Заходи з охорони природи та сталого розвитку можуть впливати на діяльність громадських організацій, особливо тих, які працюють у сферах екології та природозахисту.
Співпраця у сфері екології	Реалізація проєктів та програм, спрямованих на охорону довкілля та сталий розвиток.
Адаптація до змін клімату	Розробка ініціатив, спрямованих на адаптацію до змін клімату та мінімізацію негативного впливу діяльності на навколишнє середовище.

Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці 2.1 PESTLE-аналіз дозволяє громадським організаціям враховувати широкий спектр факторів, що можуть впливати на їхню діяльність.

Тобто такий аналіз стає основою для розробки стратегій, які враховують змінливе оточення та дозволяють ефективно пристосовуватися до нових умов.

2.3 Аналіз показників ефективності менеджменту громадських організацій в Україні

Аналіз показників ефективності менеджменту громадських організацій в Україні включає в себе оцінку різних аспектів їхньої діяльності з метою визначення рівня досягнення цілей, оптимізації управління та впровадження кращих практик для підтримки громадськими організаціями в Україні високого стандарту управління та досягати своїх соціальних цілей.

Аналіз показників ефективності менеджменту громадських організацій в Україні може бути здійснений з використанням різних кількісних та якісних методів оцінки. (Дудукало, 2012) В таблиці 2.2 описано показники з відповідними характеристиками, які можна використовувати для оцінки ефективності управління.

Таблиця 2.2 – Показники оцінки ефективності управління громадськими організаціями

Показник	Одиниця виміру	Характеристика
Кількісні показники		
Бюджет	Обсяг бюджету за останні роки (у тисячах гривень)	Порівняти зміни в бюджеті та зростання/зменшення фінансування
Кількість програм та проектів	Кількість реалізованих та плануваних програм та проектів	Оцінити обсяг діяльності та різноманіття ініціатив
Гранти та пожертвування	Кількість отриманих грантів та суми пожертвувань	Розглянути рівень фінансової підтримки від зовнішніх джерел
Залучення волонтерів	Кількість активних волонтерів та годин їхньої роботи	Оцінити рівень допомоги від волонтерів та їхній внесок
Показник	Оцінка	Результат

Якісні показники		
Оцінка якості управління	Використання методів SWOT для оцінки сильних та слабких сторін організації	З'ясувати, наскільки ефективно використовується лідерство та ресурси
Взаємодія з партнерами	Анкетування партнерів щодо якості співпраці	Визначити рівень задоволеності та ефективності партнерства
Спроможність до інновацій	Аналіз інноваційних рішень та їх впровадження	З'ясувати, наскільки готова організація до змін та інновацій
Сприяння спільному добру	Здійснення опитування громади та користувачів послуг	Визначити ефективність програм та їх соціальний вплив

Джерело: сформовано автором

На основі аналізу запропонованих в таблиці 2.2 менеджери можуть скласти загальний рейтинг ефективності управління для більш ретельного аналізу поточної ситуації в громадській організації. Загальний рейтинг відобразить комплексну ефективність громадської організації з урахуванням вагомості кожного показника.

Для оцінки якості управління поширеним інструментом аналізу сильних і слабких сторін організацій, в тому числі і громадських є SWOT-аналіз. (Перфілова, 2008) Аббревіатура "SWOT" вказує на чотири основні аспекти аналізу:

S - Сильні сторони (Strengths): позитивні внутрішні аспекти та ресурси, які дають організації конкурентну перевагу або сприяють досягненню її цілей.

W - Слабкі сторони (Weaknesses): внутрішні обмеження, недоліки або недоліки, які можуть заважати ефективному функціонуванню організації або становити загрозу її успіху.

O - Можливості (Opportunities): зовнішні фактори, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей організації або для розширення її впливу.

T - Загрози (Threats): зовнішні чинники, які можуть стати перешкодою або призвести до проблем для організації, що потребують управління та реагування.

SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного управління, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію. В таблиці 2.3 запропоновано загальний SWOT-аналіз для українських громадських організацій.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз для українських громадських організацій

Внутрішні сильні сторони	Зовнішні можливості
<p>Експертиза та досвід. Організація має значний досвід та висококваліфікованих експертів.</p> <p>Широка спільнота. Активна та велика спільнота членів та волонтерів.</p> <p>Ефективне управління ресурсами. Добре налаштована система управління фінансами та людськими ресурсами.</p> <p>Партнерства та співпраця. Успішні партнерства з іншими громадськими та комерційними організаціями.</p>	<p>Розширення грантових програм. Можливість залучити додаткові кошти через нові грантові програми.</p> <p>Розвиток технологій. Використання новітніх технологій для поліпшення діяльності та взаємодії з громадою.</p> <p>Збільшення сприйняття громадою.</p> <p>Можливість підвищення публічного сприйняття через інформаційні кампанії.</p>
Внутрішні слабкі сторони	Зовнішні загрози
<p>Залежність від фінансування. Велика залежність від зовнішніх джерел фінансування.</p> <p>Нестабільність кадрів. Проблеми з утриманням та рекрутуванням висококваліфікованих кадрів.</p> <p>Обмежені ресурси. Обмежені фізичні та матеріальні ресурси для реалізації проєктів.</p>	<p>Економічна нестабільність. Економічні труднощі можуть призвести до зменшення фінансування.</p> <p>Політичні зміни. Зміни у політичному середовищі можуть вплинути на фінансування та діяльність.</p> <p>Конкуренція з іншими організаціями. Зростаюча конкуренція з іншими громадськими та благодійними організаціями.</p>

Джерело: сформовано автором

Отже, з урахуванням сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, громадська організація може розробити стратегію, яка використовує її переваги для виконання місії та мінімізації негативних впливів.

Аналіз показників ефективності менеджменту громадських організацій в Україні дозволяє зорієнтувати керівника на дотримання певних принципів в роботі.

Забезпечення фінансової стійкості розширює можливості громадської організації для реалізації своїх місій та програм. Постійне удосконалення стратегії фінансування та розширювати джерела фінансування потребує особливої уваги від керівника.

Ефективність проєктів та програм є ключовим фактором впливу на репутацію та впізнаваність організації. Розробка рекомендацій щодо оптимізації та підвищення результативності конкретних ініціатив має відбуватись на постійній основі.

Також менеджерам важливо вдосконалювати механізми взаємодії та відкритості для підтримки довіри громади. Звітність та транспарентність сприяють підвищенню довіри громадськості та партнерів.

Оптимізація управлінських процесів та ефективне використання ресурсів визначають успішність організації.

Загальною тенденцією є необхідність постійного удосконалення, адаптації до змін в соціумі та впровадження передових практик управління для досягнення максимальної соціальної вартості та впливу.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1 Дослідження практичного досвіду вдосконалення системи управління громадських організацій в Україні та за кордоном

Дослідження практичного досвіду вдосконалення систем управління громадськими організаціями в Україні та за кордоном має велику важливість з для розвитку таких перспектив:

- передача знань та найкращих практик;
- співпраця та обмін досвідом;
- вдосконалення прозорості та системи звітності;
- спільні проєкти та ініціативи.

В цілому, дослідження практичного досвіду вдосконалення систем управління є ключовим інструментом для створення ефективних та адаптованих до контексту стратегій розвитку громадських організацій на локальному і глобальному рівні.

В Україні спостерігається певний практичний досвід вдосконалення систем управління громадськими організаціями. Нижче розглянемо кілька практичних прикладів:

- впровадження ІТ-рішень;
- інвестиції у розвиток кадрового потенціалу;
- створення систем партнерства;
- залучення громади в процес управління;
- формування прозорих фінансових звітів;
- застосування інновацій.

Запропоновані практики свідчать про постійні зусилля громадських організацій в Україні модернізувати свої системи управління для забезпечення більшої ефективності та досягнення соціально-важливих цілей.

Українські громадські організації активно залучаються до вдосконалення своїх систем управління, враховуючи виклики та потреби сучасного суспільства.

Розглянемо приклади конкретних громадських організацій в Україні, які реалізують практичні ініціативи щодо удосконалення своїх систем управління:

1. «Український Центр Захисту Прав Людини» впроваджує сучасні технології для забезпечення ефективного спілкування з громадою та координації проєктів, що включає в себе використання онлайн-платформ для збору зворотного зв'язку та моніторингу діяльності.

2. «Разом у Майбутнє» активно працює над залученням та управлінням волонтерською базою. Організація використовує системи онлайн-реєстрації та навчання для волонтерів, що сприяє ефективному використанню їхнього потенціалу.

3. «Громадський Рух Чесно» акцентує увагу на високому рівні прозорості та звітності. Організація публікує свої фінансові звіти онлайн, а також забезпечує доступ громадськості до інформації про свою діяльність.

4. «Ініціатива Відкритого Суспільства» активно інвестує у розвиток лідерства серед своїх працівників. Організація надає можливості для навчання та професійного зростання, що сприяє підвищенню кваліфікації та відповідальності.

5. "Центр UA: Культурна Дія" акцентує увагу на стратегічному плануванні та оцінці впливу своїх проєктів. Організація використовує методики стратегічного аналізу для ефективного планування та реалізації своїх ініціатив.

З наведених прикладів зрозуміло, що українські громадські організації активно впроваджують інноваційні підходи та практики для покращення своїх систем управління відповідно до сучасних вимог та потреб суспільства.

Також розглянемо приклади практичного досвіду вдосконалення систем управління громадськими організаціями за кордоном на прикладі конкретних організацій:

1. Amnesty International (2023) вдосконалює свою систему управління через активне використання технологій. Організація

впроваджує цифрові інструменти для збору та аналізу даних про порушення прав людини. Технології допомагають ефективніше спілкуватися з активістами та прихильниками, а також реагувати на кризові ситуації.

2. World Wildlife Fund (2023) активно працює над розвитком корпоративного управління та сталого розвитку. Організація співпрацює зі своїми партнерами та корпоративними спонсорами для реалізації проєктів з охорони природи та біорізноманіття.

3. Doctors Without Borders (Médecins Sans Frontières) (2023) використовують системи оцінки впливу для визначення результативності своєї медичної допомоги. Організація постійно адаптує свої процеси управління, враховуючи потреби в разі надзвичайних ситуацій.

4. Transparency International спрямовує зусилля на забезпечення прозорості та боротьбу з корупцією. Організація активно вивчає та впроваджує найкращі практики в галузі корпоративного управління та фінансової звітності.

5. Oxfam International використовує стратегії співпраці та партнерства для вирішення складних проблем бідності та соціальної нерівності. Організація регулярно оцінює свої програми та ініціативи для досягнення максимального впливу.

6. Save the Children акцентує увагу на розвиток лідерства та керівництва в галузі дитячого благополуччя. Організація розвиває свої внутрішні структури та надає можливості для навчання та розвитку своїх працівників.

Розглянутий міжнародний досвід свідчить про те, що громадські організації активно вдосконалюють свої системи управління через використання різноманітних стратегій та ініціатив, що включає в себе технологічний розвиток, роботу з корпоративним управлінням, оцінку впливу, стратегічні партнерства та акцент на розвиток лідерства.

Дослідження практичного досвіду вдосконалення систем управління громадськими організаціями українського та міжнародного рівнів є важливим інструментом для розвитку сучасного громадянського суспільства. Реалізація кращих практик та інновацій сприятиме створенню більш стійких, ефективних та впливових громадських організацій, які здатні відповідати викликам сучасності. Таким чином, ефективність управління залежить від комплексного підходу, врахування контексту та готовності до постійного розвитку. Українські та міжнародні громадські організації повинні надалі обмінюватися досвідом для створення сильного та впливового сектору громадянського суспільства.

3.2 Методи удосконалення механізму управління в громадських організаціях

Українські громадські організації реалізують різноманітні демократичні місії, орієнтовані на покращення демократії, захист прав громадян та розвиток громадянського суспільства. Для реалізації таких місій необхідно досліджувати різноманітність стратегічних цілей громадських організацій. Нижче наведено список загальних стратегічних цілей українських громадських організацій та ефективні методи вдосконалення менеджменту для кожної з наведених груп цілей. (рис. 3.1)

Запропоновані стратегічні цілі та методи вдосконалення менеджменту визначають курс для подальшого розвитку та реалізації місій громадських організацій в Україні, забезпечуючи сталість та соціальну відповідальність.

<p>Ціль. Забезпечення захисту прав і свобод</p> <p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розвиток професійного лобінгу; - інформаційна кампанія; - мережева співпраця 	<p>Ціль. Охорона довкілля</p> <p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - екологічні аудити; - залучення громади; - використання зелених технологій 	<p>Ціль. Боротьба з бідністю та соціальна справедливість</p> <p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - соціальні програми розвитку; - фінансова грамотність; - співпраця з бізнесом
<p>Ціль. Освіта та розвиток</p> <p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - створення інтерактивних освітніх платформ - програми професійного розвитку - стимулювання наукових досліджень 	<p>Ціль. Здоров'я та медична допомога</p> <p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розвиток телемедичних платформ; - профілактичні програми; - медичні місії та гуманітарна допомога 	<p>Ціль. Розвиток громадської участі та демократії</p> <p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сприяння громадським обговоренням; - онлайн платформи для фідбеку; - тренінги з громадської участі
<p>Ціль. Культурна та мистецька діяльність</p> <p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сприяння творчим індустріям; - едукативні програми; - міжнаціональний обмін культурою 	<p>Ціль. Інновації та розвиток технологій</p> <p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - створення інкубаторів інновацій; - навчання в інформаційній галузі; - сприяння цифровій трансформації 	<p>Ціль. Сприяння миру та безпеки</p> <p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - просвіта та мирова освіта; - миротворчі медіа-кампанії; - гуманітарні програми

Рисунок 3.1 - Стратегічні цілі українських громадських організацій та ефективні методи вдосконалення менеджменту

Джерело: сформовано автором

Удосконалення механізму управління в громадських організаціях є важливим завданням менеджера, спрямованим на підвищення ефективності їхньої діяльності та збільшення впливу на суспільство. (Тупиця та ін., 2018) Нижче наведено деякі методи удосконалення механізму управління в громадських організаціях. (рис 3.2)



Рисунок 3.2 - Методи удосконалення механізму управління в громадських організаціях

Джерело: сформовано автором

Розвинення чіткої стратегії є основним елементом управління громадською організацією. Організації повинні визначити свою місію, стратегічні цілі та розробити план дій для досягнення цих цілей.

Розробка системи керівництва, яка підтримує ефективність та взаємодію між усіма рівнями організації включає в себе розвиток лідерських навичок у керівників та забезпечення комунікаційної прозорості.

Розробка механізмів для ефективного залучення та управління членами організації та волонтерами сприяє розвитку системи комунікації, навчання та визнання, що покращує участь у діяльності організації.

Впровадження систем моніторингу та оцінки діяльності для вимірювання досягнення стратегічних цілей допомагає визначити, що працює ефективно, а також вчасно вносити корективи.

Розробка ефективної системи фінансового управління, включаючи бюджетування, фінансовий моніторинг та звітність забезпечує фінансову стійкість та ефективне використання ресурсів.

Надання можливостей для навчання та розвитку для працівників та волонтерів та збільшення рівня кваліфікації допомагає підвищити загальну ефективність організації.

Використання новітніх технологій та інновацій сприяє поліпшенню внутрішніх процесів та розвитку нових способів досягнення цілей організації.

Розвиток стратегічних партнерств із схожими організаціями, бізнес-сектором та владою дозволяє розширювати вплив та ресурси організації.

Залучення до громадської діяльності та адвокати з метою формування змін в суспільстві та впливу на прийняття рішень.

Описані методи допомагають громадським організаціям ефективніше управляти своєю діяльністю, сприяючи досягненню їхніх мет та завдань.

Використовуючи дані Державної служби статистики України (2023) в роботі запропоновано загальний план стратегії розвитку в сучасному середовищі для української громадської організації на основі PESTLE-аналізу. (див. таблиця 2.1) Сформований план стратегії представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Загальний план стратегії розвитку в сучасному середовищі для української громадської організації (на основі PESTLE-аналізу)

Діяльність	Характеристика	Прогнозований результат
Визначення стратегічних цілей	Орієнтація на розв'язання соціальних проблем	Встановлення мети зменшення показників бідності та безробіття в регіоні на 20% протягом наступних трьох років
Гнучкість та адаптивність	Гнучкий підхід до змін	Впровадження гнучких методів управління згідно з планом, що передбачає зниження часу реакції на зміни на 15%
Інновації та технології	Технологічна модернізація	Збільшення обсягу інвестицій у розвиток технологічних рішень на 25%, з метою покращення доступу до освіти та медичних послуг
Співпраця та партнерства	Створення коаліцій та партнерств	Підвищення кількості стратегічних партнерів на 30% через активний пошук нових партнерів у різних сферах

Фінансова стійкість та збільшення ресурсів	Диверсифікація джерел фінансування	Збільшення обсягу пожертв та грантів на 15% та розширення програм з фінансування за рахунок розвитку благодійних ініціатив
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання та розвиток	Збільшення бюджету на тренінги та розвиток персоналу на 20%, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвиток лідерських навичок
Комунікація та залучення громадскості	Ефективна внутрішня та зовнішня комунікація	Підвищення обсягу публічних заходів та інформаційної кампанії на 25%, спрямованих на залучення громадскості
Управління ризиками	Регулярний моніторинг ризиків	Посилення системи моніторингу ризиків з використанням статистичних даних для аналізу та передбачення можливих негативних впливів
Вимірювання та звітність	Ключові показники ефективності (KPI)	Розробка та впровадження системи KPI з використанням статистичних даних для об'єктивної оцінки досягнення стратегічних цілей
Сталість та відповідальність	Екологічна стійкість	Зменшення вуглецевого викиду та споживання енергії на 15% для підтримки екологічно відповідального підходу

Джерело: сформовано автором

Запропонований загальний план стратегії розвитку враховує результати PESTLE-аналізу та статистичні дані для підтримки розробки конкретних та обґрунтованих стратегічних кроків української громадської організації.

ВИСНОВКИ

В роботі розглянуто сутність громадських організацій як форми громадянського об'єднання, що діє на основі спільних інтересів членів та спрямована на вирішення певних соціальних, культурних чи інших завдань. Різноманіття цих організацій та їхню роль у формуванні громадянського суспільства. Проаналізовано різні теоретичні підходи до розуміння систем управління та методи управління в українських в громадських організаціях.

Загальна характеристика українських громадських організацій вказує на їхню різноманітність за розміром, сферою діяльності та обсягом фінансування.

Аналіз політичного, економічного, соціокультурного та технологічного середовища характеризує значний вплив зовнішніх факторів на діяльність громадських організацій в Україні. Зміни в законодавстві, економічні умови та соціокультурні тренди потребують гнучкості та адаптації з боку управлінського персоналу.

Проведений аналіз показників ефективності менеджменту вказує на потребу удосконалення стратегічного планування, фінансового управління та системи взаємодії з зацікавленими сторонами.

Аналіз практичних кейсів вдосконалення системи управління вказує на те, що громадські організації в Україні та за кордоном активно застосовують інноваційні технології, вдосконалюють стратегії співпраці та підтримують волонтерську діяльність. Важливим аспектом розглянутих практик є активне впровадження цифрових інструментів для спілкування з аудиторією та збору даних.

Вивчення методів удосконалення механізму управління вказує на необхідність розвитку лідерських якостей управлінського персоналу, впровадженні сучасних стратегій співпраці та партнерства, а також використанні технологій для поліпшення комунікації та моніторингу результативності.

Актуальність впровадження новацій у роботу громадських організацій в Україні сприяє покращенню управлінських практик, використання сучасних

технологій та розвиток стратегій співпраці є важливими напрямками для досягнення більшої ефективності у діяльності громадських організацій.

Громадські організації мають активно впроваджувати інноваційні методи та технології для поліпшення ефективності своєї діяльності, що включає в себе використання цифрових інструментів, автоматизацію процесів та застосування сучасних стратегій управління.

Важливим елементом успішного управління є залучення громадськості до прийняття рішень та виконання проектів. Відкритість, прозорість і взаємодія з громадськістю визначають успіх громадських організацій.

Взаємодія з іншими громадськими організаціями, бізнесом, та державним сектором є важливим чинником успіху. Спільні проекти та стратегічні партнерства розширюють можливості громадських організацій.

Громадські організації повинні постійно оцінювати свою діяльність, вносити корективи в стратегії та процеси управління, а також вдосконалювати свої практики відповідно до змін в суспільстві.

Удосконалення системи управління громадськими організаціями в Україні є актуальним завданням, яке вимагає системного підходу, впровадження інновацій та співпраці всіх зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про громадські об'єднання, Закон України № 4572-VI (2023) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
2. Токар, М. Ю. (2019) Громадська організація як необхідний елемент демократичного управління. Ефективність державного управління, 1 (58), 88-99.
3. Вітковська, І. М. (2018) Громадська організація: теоретичні основи визначення. Габітус, 6, 36-39.
4. Василевська, Т. Е. (2015) Етика державного управління. Київ. 204 с.
5. Маркович, Х. М. (2022) Громадські організації: ідеологічно-правовий вплив на громадянське суспільство. Прикарпатський юридичний вісник, 2, 9–12.
6. Ткачук, А. (2000) Настільна книга неприбуткових організацій. Київ. 272 с.
7. Теліженко, О.М., Глівенко, С.В. (2016) Адміністративний менеджмент для магістрів. Суми. 871 с.
8. Марцеляк, О.В., Червяцова, А.О., Воронов, М.М. (2011) Громадські об'єднання в Україні. Харків. 223 с..
9. Яблонський, В. М., Андріученко, Т. В., Бекешкіна, (2018) Громадянське суспільство України: сучасні практики та виклики розвитку. Київ. 128 с.
10. Mirońska, D., & Zaborek, P. (2018). NGO-Business Collaboration: A Comparison of Organizational, Social, and Reputation Value From the NGO Perspective in Poland. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 532–551. <https://doi.org/10.1177/0899764018797476>
11. Писаревський, І. М., Нохріна, Л.А., Познякова, О.В. (2008) Менеджмент організацій. Харків. 133с.
12. USAID (2011) Управління в неурядовій організації: практичні рекомендації та зразки документів (адміністративні політики, процедури, інструкції). Київ.

13. Журенок, Т. В. (2012) Правовий статус та види громадських об'єднань. Форум права, 4, 356-361.
14. Лучко, М.Р.. Жукевич, С.М. (2016) Фінансовий аналіз. Тернопіль. 304 с.
15. Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. Long Range Planning, 43, 326-342.
16. Берницька, Д. (2012) Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. Економічний аналіз, 11(2), 41-45.
17. Perera, R. (2018). Pestle Analysis. Independently Published.
18. Дудукало, Г. О. (2012) Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. Ефективна економіка, 3.
19. Перфілова, О. Є. (2008) Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 624, 77–84.
20. Неурядова Організація «Український Центр Захисту Прав Людини»
Режим доступу: <https://uhrc.org.ua/about/>
21. Благодійний Фонд «Разом У Майбутнє Юа». Режим доступу:
<https://www.rum-ua.org/#about>
22. Громадський рух Чесно. Режим доступу: <https://www.chesno.org/>
23. Фонд Ініціатива Відкритого Суспільства. Режим доступу:
<https://www.opensocietyfoundations.org/newsroom/the-open-society-foundations-in-ukraine/uk>
24. Центр UA: Культурна Дія. Режим доступу: <https://center.dii.gov.ua/>
25. Amnesty International. (2023) Report. Amnesty International UK.
26. World Wildlife Fund (2023) Wildlife Progress Report.
<https://www.worldwildlife.org/publications/2023-wildlife-progress-report>
27. Doctors Without Borders (Médecins Sans Frontières) (2023) Policy Research Institute, I. F. 2022 annual report. International Food Policy Research Institute. <https://doi.org/10.2499/9780896294530>

28. Transparency International. Режим доступу: <https://www.transparency.org/en>
29. Oxfam International. Режим доступу: <https://www.oxfam.org/en/what-we-do/about>
30. Save the Children. Режим доступу: <https://www.savethechildren.net/research-reports>
31. Тупиця, О.Л., Худий, Є.В. (2018) Менеджмент громадських організацій: стратегія політичної ефективності у транзитивному суспільстві. Вісник Маріупольського державного університету. Серія Історія. Політологія, 21, 269-275.
32. Державна служба статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>