

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„03” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від „03” січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему «Напрями удосконалення використання проєктного підходу в діяльності
неприбуткових організацій»

Виконала: здобувачка вищої освіти

2 курсу, групи УФЕБ-22М

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою»

_____ Поліна СЛОБОДЯНЮК

Керівник: канд. юрид. наук, доцент

_____ Костянтин ФОМІЧОВ

Рецензент: канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської
справи та страхування

_____ Валерій ПОДПЛІСТНИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Суть та роль проєктного підходу в діяльності організацій	7
1.2. Ключові засади процесу управління проєктами: сутність та значення	16
1.3. Методичні засади інструментарію проєктного менеджменту в діяльності організацій	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати»	31
2.2. Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати»	33
2.3. Аналіз та оцінка особливостей проєктного підходу в діяльності БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати»	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	53
3.1. Основні напрями удосконалення використання проєктного підходу в діяльності досліджуваної установи	53
3.2. Оцінювання реалізації заходів удосконалення використання проєктного підходу в діяльності досліджуваної організації	60
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Тема дослідження має значну актуальність у сучасному бізнес-ландшафті, оскільки управління проєктами стало невід'ємною складовою багатьох компаній. Впровадження інструментів і методів управління проєктами має вирішальне значення для підвищення ефективності, скорочення витрат і термінів, а також визначення можливостей і ризиків. Планування відіграє ключову роль в управлінні проєктами, охоплюючи розробку системного підходу, який включає послідовність, кінцеві терміни та розподіл трудових і матеріальних ресурсів. Щоб забезпечити ефективне виконання проєкту, керівники проєктів і члени команди повинні володіти всебічним розумінням різних дисциплін у сферах менеджменту, економіки та соціальних і психологічних досліджень.

Дана кваліфікаційна робота досліджує сутність і важливість управління проєктами, зосереджуючись на основних інструментах, які використовують проєктно-орієнтовані організації для ефективного управління своєю діяльністю. Крім того, дослідження заглиблюється в конкретні аспекти управління благодійними організаціями, включаючи планування діяльності та фінансовий менеджмент.

У третьому розділі представлено кейс БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати», висвітлено її унікальні характеристики та надано рекомендації щодо впровадження проєктного підходу для її розвитку. У роботі також розглядається правовий статус і наукове значення благодійних організацій з точки зору досліджень науковців, як в Україні, так і за кордоном.

Інформаційна база. Значний вплив на формування теоретичних положень у науковій діяльності мали внески В. Луць, В. Борисової, З. Ромовської, О. Хортюк, Р. Шишки, К. Кацюби, О. Зозуляк. Правовий статус благодійних організацій різносторонньо досліджували О.Ю. Литвинова, В.О. Чепурнова, О.О. Кожушко, Р.А. Сербин, В.О. Руських, І.В. Литвин.

Об'єкт дослідження – БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати».

Предметом кваліфікаційної роботи є впровадження проєктного підходу в систему управління БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати».

Метою дослідження є вивчення діяльності благодійної організації та визначення життєздатності впровадження проєктного підходу для її розвитку. Кваліфікаційна робота має такі завдання:

- дослідження основних елементів і важливості системи проєктної діяльності підприємства;
- розкриття сутності та значення управління проєктами і його ролі в організації;
- вивчити використання інструментів управління проєктами в організаціях, діяльність яких спрямована на проєкт;
- провести детальний аналіз БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» для комплексної характеристики;
- дослідити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати»;
- оцінити та проаналізувати проєктний підхід, який використовує БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» у своїй діяльності;
- вивчити основні напрямки вдосконалення впровадження проєктного підходу в діяльності БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати»;
- надати пропозиції щодо використання проєктного підходу для розвитку БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати».

Для оцінки ефективності ініціатив, спрямованих на активізацію використання проєктного підходу в діяльності БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати», було використано різні методи дослідження. Дослідження ґрунтувалося на принципах наукового дослідження з

використанням системного підходу, описового аналізу, економіко-статистичних оцінок, порівняльного аналізу, а також логічного аналізу.

Результати кваліфікаційної роботи демонструють наукову інновацію, надаючи цінні рекомендації щодо реалізації проєктного підходу для розвитку БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати». Окрім того, рекомендації та висновки цієї кваліфікаційної роботи можуть бути безпосередньо застосовані широким колом неприбуткових організацій з метою активізації проєктної діяльності та, як результат, підвищення ефективності їх діяльності.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи підготовлено та опубліковано тези доповіді на тему: «Проєктний підхід в діяльності неприбуткових організацій», які були представлені на VI Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Суть та роль проєктного підходу в діяльності організацій

Створення нового та виняткового продукту чи послуги в рамках обмежень часу та ресурсів є метою проєкту, який охоплює мережу взаємопов'язаних завдань. Таким чином, основними принципами, що лежать в основі проєкту, є його тимчасовий характер і прагнення до оригінальності.

Ефективне досягнення цілей проєкту вимагає планування, організації та нагляду за трудовими, фінансовими та матеріальними ресурсами, які разом складають управління проєктом. У той час як управління проєктами є сучасною концепцією, яка охоплює інноваційні техніки та методи, фундаментальні принципи проєкту були визнані з давніх часів. Поступ науково-технічного прогресу, як і еволюція цивілізації, були б недосяжними без розробки концепції та реалізації проєктів. У міру прискорення прогресу посилюється довіра до управління проєктами. Спочатку проєкти виконувалися завдяки індивідуальним талантам і спеціальним навичкам окремих людей. Однак сучасні проєкти вимагають співпраці досвідчених професіоналів і проєктних команд для успішної реалізації.

Успішне виконання проєкту залежить від колективного внеску людей із різними здібностями, досвідом, методами управління та досвідом реалізації. Така співпраця, якщо її вміло контролювати, може дати виняткові результати. Таким чином, управління проєктами охоплює ряд стратегій, призначених для координації та гармонізації зусиль для досягнення заздалегідь визначених цілей.

Незважаючи на потенційну схожість, кожен проєкт має свої відмінні якості. Розбіжності можна спостерігати в результатах, часових рамках, виділених ресурсах, обмеженнях, використанні методологій управління проєктами тощо. Поняття «проєкт» охоплює низку видів діяльності, що відрізняються численними характеристиками.

У проекті лежить наявність мети, яка представляє запланований результат зусиль і досягається під час його виконання. Ці цілі проекту обмежені часом, оскільки вони повинні бути досягнуті протягом певного періоду часу. Однак важливо зазначити, що після успішного завершення проекту початкові вказівки, надані клієнтом керівнику проекту, стають застарілими.

Реалізація проекту вимагає змін у матеріальній системі або предметній області, у якій він виконується. Процес впровадження проекту незмінно передбачає модифікацію існуючої системи для досягнення бажаного результату.

Концепція обмеженого часу є фундаментальним аспектом будь-якого проекту. Це передбачає встановлення як дати початку, так і дати завершення, які визначають загальну тривалість проекту. Як правило, початок проекту збігається з початком розподілу ресурсів і фінансових інвестицій. Проект вважається завершеним, якщо його цілі були успішно досягнуті.

Поняття новизни стосується проекту в цілому, а не окремих його компонентів. Навіть у проектах, які демонструють значний рівень новизни, безсумнівно існують процеси, які є унікальними для цього конкретного проекту, але також використовуються в багатьох інших проектах. Крім того, кожен проект вимагає певного набору ресурсів, таких як фінанси, персонал, обладнання та матеріали. Кількість ресурсів, виділених на проект, тісно пов'язана з бюджетом і завжди обмежена.

При розгляді прогресу та результатів проекту вкрай важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, які мають прямий або опосередкований вплив. Це передбачає визнання складності та диференціації, притаманної кожному проекту. Крім того, важливо встановити чітку структуру, яка окреслює масштаби проекту та відрізняє його від інших ініціатив у головній організації.

Успішне виконання найбільш масштабних проектів вимагає створення унікальної організаційної структури, спеціально адаптованої до потреб проекту. Ця спеціалізована структура зазвичай створюється на початку реалізації проекту, оскільки існуючі організаційні структури часто недостатні. Вкрай важливо

призначити здатного менеджера проекту, який візьме на себе відповідальність за успіх проекту.

У кінці 1940-х і на початку 1950-х років управління проектами виникло як окрема дисципліна в галузі науки про управління. Розширення проектних зусиль сприяло швидкому розвитку методологій управління проектами. Цей прогрес можна пояснити внеском поважних експертів у цій галузі, зокрема Г. Керцнера, Д. Локка, Е. Ларсона, К. Грея, Р. Тернера, Р. Арчібальда, Д. Мілошевича, В. Шапіро, В. Воропаєва, М. Раза, С. Бушуєв та багато інших.

Впровадженню системних методологій та практичних інструментів управління проектами в бізнесі сприяло встановлення набору стандартів управління проектами. Ці стандарти, класифіковані як міжнародні, національні, державні, приватні та корпоративні, відрізняються за своїм масштабом і застосуванням. По всьому світу було розроблено численні стандарти управління проектами, які базуються на знаннях, отриманих під час реалізації проектів у різних галузях промисловості, і окреслюють ефективні методології управління проектами.

Стандарти управління проектами відрізняються в різних країнах, кожна країна має власний набір інструкцій і методологій. У Сполучених Штатах PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Американського інституту управління проектами (PMI) і управління проектами NASA широко визнані. Британський стандарт PRINCE2 (проекти в контрольованих середовищах) розроблено Міністерством торгівлі. Японія дотримується «Керівництва з управління інноваційними проектами та програмами організацій» (Projects and Programs Management – P2M). Німеччина має DIN 69901 і V-Modell, тоді як Швейцарія дотримується методу Hermes. Австралія має ANCSPM, Канада має CAN/CSA-ISO 10006-98, а Китай має C-PMBOK. Південна Африка дотримується NQF4, а Європа дотримується MSA EN 9200:2004. Крім того, враховуються такі міжнародні стандарти, як ISO 10006:2003 і GAPPS, а також стандарти, встановлені Міжнародною асоціацією управління проектами (IPMA), відомі як «Базова лінія компетенції». Незважаючи на схожість, кожен проект є унікальним і може

відрізнятися за результатами, термінами, ресурсами, обмеженнями та впровадженням процесів управління проектом.

При оцінці проекту враховуються кілька ключових факторів, включаючи обсяг робіт, терміни виконання, витрати, прибуток, бюджет, якість, ризикованість, життєздатність, соціальну та громадську значимість. У сфері управління проектами існують конкретні галузі знань, які охоплюють різні взаємопов'язані предмети. Ефективне управління цими сферами має вирішальне значення для успішного управління проектами. Дослідження виявили 10 окремих галузей знань, у яких керівники проектів повинні добре розбиратися.

Управління інтеграцією проекту передбачає об'єднання та координацію різних елементів для досягнення цілей проекту. Він охоплює такі завдання, як розподіл ресурсів, прогнозування проблем, компроміс із зацікавленими сторонами, розробка статуту та плану управління проектом, а також процеси моніторингу та завершення проекту.

Управління контентом проекту передбачає реалізацію процесів для оптимізації та організації основних завдань, необхідних для успішного завершення проекту. Це включає визначення, перевірку та керування вмістом проекту, призначення завдань, створення системи контролю та збір вимог для створення ієрархічної структури роботи. Мета полягає в тому, щоб відфільтрувати та згрупувати лише найважливішу роботу, необхідну для успіху проекту.

Управління графіком виконання проекту включає в себе різні процеси, необхідні для забезпечення його своєчасного завершення. Ці процеси включають визначення послідовності та взаємозалежності завдань, оцінку необхідних ресурсів і тривалості для кожного завдання, створення та підтримання розкладу, а також активний моніторинг та контроль графіка виконання проекту. Крім того, ефективне управління часом передбачає планування та відповідний розподіл часу в рамках проекту для забезпечення оптимальної продуктивності та ефективності.

Управління вартістю проекту охоплює різні процеси для ефективного управління бюджетом і забезпечення того, що проект залишається в межах своїх

фінансових обмежень. Ці процеси включають оцінку та управління витратами, складання бюджету та кошторис, а також контроль та прогнозування витрат.

Управління якістю проекту охоплює низку процесів і заходів, призначених для задоволення потреб проекту та забезпечення відповідності результатів визначеним вимогам. Це управління досягається шляхом впровадження стандартів, нормативів, правил і процедур, вбудованих у систему управління якістю. Діяльність планування, забезпечення та контролю якості є невід'ємними компонентами цього процесу.

Управління людськими ресурсами в рамках проекту має вирішальне значення для забезпечення ефективної та результативної роботи команди. Це передбачає використання таких інструментів управління, як розподіл ролей і обов'язків, виховання орієнтованого на результат мислення в команді та сприяння зростанню та професіоналізму членів команди.

Управління комунікаціями проекту охоплює різні процеси, які сприяють ефективному потоку інформації про проект. Ці процеси передбачають створення, збір, розповсюдження, зберігання, передачу та своєчасне використання інформації про проект для забезпечення успіху проекту. Управління комунікаціями передбачає встановлення зв'язків між особами, менеджерами, виконавцями та іншими зацікавленими сторонами проекту. Це також передбачає планування взаємодії та надання звітів про виконання проекту.

Управління проектними ризиками охоплює серію процедур, спрямованих на підвищення ймовірності успішного виконання завдань проекту шляхом створення стратегій для виявлення, контролю, якісного та кількісного аналізу, реагування на ризики, моніторингу та управління ними. Це, у свою чергу, допомагає зменшити виникнення несприятливих подій під час виконання проекту.

Закупівля та управління необхідними товарами та послугами для завершення проекту підпадають під егіду управління постачанням. Це охоплює процес закупівлі, а також планування контракту, отримання заявок і пропозицій, діяльність із закупівель, адміністрування контрактів [17].

Управління зацікавленими сторонами проекту, передбачає встановлення каналів зв'язку між командою проекту та різними особами, такими як члени команди, клієнти та спонсори. Це також включає визначення та вирішення їхніх потреб і бажань, вирішення будь-яких проблем, які можуть виникнути, та сприяння позитивним стосункам між усіма сторонами, залученими до проекту.

В основі управління проектами лежить фундаментальне завдання ефективної координації людей і ресурсів, а також аналізу та скорочення витрат, а також ефективного управління часом для успішного завершення проектів. Оцінка досягнення мети є загальним аспектом більшості проектів, при цьому критерії успіху зазвичай охоплюють дотримання термінів, якість роботи та вартість виконання проекту. У випадку, якщо будь-який із цих критеріїв не виконується, що призводить до несприятливих результатів. Можуть бути внесені коригування, починаючи від незначних модифікацій і закінчуючи суттєвими змінами, або навіть повне припинення проекту.

На початку розробки проекту важливо чітко сформулювати всі вимоги, необхідні для успішного підприємства. Ці вимоги повинні бути включені в проект з самого початку. На етапах розробки та прогнозування визначаються завдання проекту, включаючи їх обмеження. Щоб досягти балансу між потребами клієнта та можливостями розробника, межі встановлюються та документуються разом із проектом.

На початкових етапах розробки та прогнозування проекту важливо чітко визначити критерій «продукт» і надати вичерпну інформацію у всій супровідній документації. У деяких випадках клієнт може спочатку не висувати конкретних вимог щодо рівня якості продукту. На жаль, цим може скористатися розробник, що призведе до провалу проекту. Нехтування цим аспектом часто негативно впливає на кінцеву фазу реалізації проекту. І клієнт, і розробник залишаються незадоволеними, оскільки проект не пропонує остаточного вирішення їхніх відповідних проблем. Це не тому, що проект не відповідає заданим параметрам, а скоріше тому, що він не зовсім відповідає оригінальному баченню замовника.

Широко визнано те, що кожен проект унікальний і не обмежується шаблонами. Одночасно було створено структурований підхід до організації та виконання завдань, що призвело до розробки пакетів документів, які називають методологією управління проектами.

Виконання проекту включає в себе окремий набір процедур, кожна з яких включає добре скоординовані та регламентовані завдання, які мають бути виконані в установлені часові обмеження. Ці завдання виконуються з метою досягнення конкретних цілей і отримання результатів, які відповідають заздалегідь визначеним критеріям. Команда проекту несе відповідальність за виконання всіх цих процедур, які можна розділити на дві взаємопов'язані групи на основі їхніх відповідних функцій та орієнтації. Перша група зосереджена на організації, описі та ефективному виконанні завдань проекту. Друга група, відома як продуктоорієнтовані процеси, відповідає за визначення та створення фактичного продукту протягом життєвого циклу проекту. Крім того, стандарт далі поділяє процеси управління проектами на п'ять основних груп процесів.

Процес ініціювання нового проекту або його перша фаза передбачає низку дій для надання авторизації. З іншого боку, планування передбачає визначення загального змісту проекту, розробку плану і переліку робіт, визначення цілей і програм для ефективного функціонування проекту. Фаза впровадження зосереджена на координації ресурсів проекту та виконанні необхідної роботи для успішного дотримання плану проекту. Процеси моніторингу та управління забезпечують досягнення цілей проекту шляхом регулярного контролю, спостереження, аналізу та оцінки етапів виконання робіт з метою постійного вдосконалення. Нарешті, фаза завершення передбачає підготовку до нової фази проекту або підпроекту або офіційне завершення основного проекту. Для ефективного управління проектами всередині підприємства рекомендується прийняти системний підхід, який враховує як зовнішнє середовище, так і внутрішню структуру.

Стандарт управління проектами описує методичний підхід, який зосереджується на процесі управління проектами. Він включає вичерпне пояснення

необхідних документів і даних, необхідних керівнику проекту для ефективної реалізації проекту. Система управління проектами підприємства спирається на певні компоненти для здійснення управління змістом проекту в його різноманітних видах діяльності. У результаті система управління проектами формує процес управління пропозицією проекту, спрямований на залучення інвестицій для діяльності підприємства та їх інтеграцію в технологічні ланцюги внутрішнього ринку.

Системний підхід, який краще відповідає вимогам ринкової економіки, не тільки розширює теоретичні та методологічні ресурси управління проектами, але й дозволяє створити ефективну систему підприємства. У сфері управління проектами часто зустрічається концепція трикутника проекту, також відомого як потрійне обмеження. Цей термін охоплює взаємозалежні обмеження.

Ядро проекту набуває форми компіляції виконаних завдань з метою досягнення заздалегідь визначених цілей і досягнення кінцевих етапів. Цей збірник документів визначається місією проекту, технічним та економічним обґрунтуванням проекту, а рівень складності інновації визначає точність, з якою можна планувати фінансові потоки, результати та бюджет. Часовий графік проекту обмежений, щоб забезпечити досягнення запланованих результатів у визначені терміни. Бюджет обмежений для визначення загальної вартості проекту.

Критерій якості служить обмеженням для забезпечення відповідності фактичних проміжних результатів очікуваним вимогам. Наприклад, клієнт може погодитися на виконання лише пріоритетних завдань протягом усього проекту.

Критерій рівня якості є найбільшим викликом. Він передбачає оцінку відповідності фактичних результатів затвердженим як для всього проекту, так і для його проміжних етапів. Якість результатів безпосередньо пов'язана зі складом проекту та точним визначенням вимог.

Щоб повністю зрозуміти проект, необхідно ретельно вивчити його основні цілі. Аналізуючи ієрархію завдань проекту, ми можемо створити вичерпні підсумки та встановити набір вимог.

Щоб забезпечити якість результатів проекту, складається вичерпний перелік проектних завдань. Цей список служить основою для планування часових рамок і бюджету кожного завдання. Крім того, вкрай важливо встановити прогнозовані результати, які охоплюють суть, терміни, витрати та рівень якості для кожного завдання проекту. Однак через динамічний характер зовнішнього середовища раніше визначені показники можуть не залишатися стабільними. Якщо будь-який важливий показник залишити невизначеним, це призведе до збільшення обсягу проекту та потребуватиме додаткових робіт. Щоб вирішити цю проблему, можна відкоригувати бюджет або часовий графік, або обидва чинника, щоб відновити баланс.

Після того, як критерій трикутника змінено, керівник проекту повинен забезпечити рівновагу між іншими факторами. Глибоко розуміючи, як працює трикутник, виконавець проекту та клієнт встановлюють договірні угоди, обговорюючи ієрархію критеріїв. Це передбачає визначення, якому аспекту слід приділити першочергову увагу - чи це час, обсяг проекту, вартість або рівень якості.

Щоб гарантувати повне виконання всіх цільових параметрів і критеріїв, рекомендується заздалегідь ретельно обговорити всі бажані параметри. Тому необхідно заздалегідь скласти бюджет і календарний графік. Однак ініціатору проекту важливо усвідомлювати, що будь-які зміни в даних можуть призвести до змін проекту, вимагаючи додаткового затвердження ключових параметрів.

На ранніх етапах реалізації проекту ініціатор проекту може делегувати всі потенційні ризики та пов'язані з ними зміни адміністратору проекту з метою встановлення основних критеріїв. Крім того, загально прийнято включати обмеження ресурсів і рівні ризику в рамках вищезазначених меж, що призводить до створення альтернативної структури.

Отже, міра успіху проекту полягає в досягненні всіх запланованих результатів при дотриманні визначених часових рамок і бюджету. Щоб ініціювати проект, керівник проекту повинен виконати низку важливих дій, таких як встановлення цілей проекту у співпраці з замовником, визначення бажаних

результатів, досягнення консенсусу щодо вимог до результатів проекту, визначення припущень проекту та визначення проекту, обмеження та критерії успіху. Після виконання цих кроків керівник проекту несе відповідальність за створення статуту проекту (також відомого як паспорт проекту) та отримання схвалення від замовника проекту. Цей документ служить для взаєморозуміння між керівником проекту та замовником, гарантуючи, що обидві сторони розуміють основні аспекти проекту. Хоча конкретний зміст статуту проекту може відрізнятися в різних організаціях, не слід недооцінювати його значення для запуску проекту.

1.2. Ключові засади процесу управління проектами: сутність та значення

Управління проектами - це набір інструментів, які використовуються для планування, організації та реалізації проектної діяльності. Лише на початку минулого століття вчені почали виводити основні поняття та принципи. У своїй роботі в організаціях ми зазвичай використовуємо поняття проектної діяльності. Різні компанії мають різні бізнес-характеристики, що вплине на стратегії та цілі розвитку. Потім для успішної реалізації необхідно пройти етапи деталізації та визначення необхідних ресурсів і часу, а потім організація може сформувати проект або ряд проектів. Часто проект тепер є тимчасовим, зі своїми специфічними умовами, а також особистими цілями та часовими рамками. Це дуже відрізняється від повсякденної роботи з повторенням цілей і стандартів часу. Після досягнення цілей проект необхідно завершити. Крім того, звернемо увагу на невід'ємні принципи управління проектами [29]:

- систематичність;
- ефективність.

Розроблено різні моделі командної роботи, деталі в залежності від сфери діяльності. У команді є чіткий розподіл ролей. Основною роллю є керівник проекту, який відповідає за реалізацію проекту та моніторинг усіх етапів проекту. Ця особа виконує такі функції:

- управління навантаженням;
- контроль якості;
- управління витратами;
- управління часом.

Те, чи працюють експерти власними силами чи сторонніми, залежить від розміру завдання та типу діяльності. Наразі компанії обирають другий варіант, оскільки проекти мають дедлайни, тому довгостроково утримувати експерта непрактично. Часто проекти здаються складними через великий обсяг роботи, яку має виконати команда, тому для спрощення розуміння необхідно розробити систему етапів дій, таких як:

- формування (ініціювання) проекту;
- план розвитку;
- реалізація;
- виконання поставлених цілей.

Щоб спростити розуміння проектної діяльності, необхідно виконати багато дій, таких як: розробка вимог до проекту, встановлення цілей, встановлення зв'язків між клієнтами та командами, вирішення конфліктів, моніторинг та коригування прогресу проекту. Кожен вказаний елемент підвищує ймовірність успішного досягнення цілей проекту [29].

Початком проекту є ініціація, під час якої визначаються основні нюанси проекту (мета, цілі) та формується команда проекту.

Планування - найважливіша частина проекту. Саме на цій фазі мінімально аналізуються дії команди для успішного досягнення мети. Ця технологія мінімізує сліпі зони, заощаджуючи ресурси, необхідні в майбутньому. Крім того, важливою фазою проекту є перегляд, який майже завжди має місце. Ми живемо в динамічному світі, і постійні зміни можуть вплинути на проекти. Можуть бути додаткові завдання або певні зміни, які важко визначити відразу. Тому вам також потрібно дати деякий час для коригування.

Виконання та контроль є наступним етапом і має бути чітким виконанням запланованої роботи та регулярним контролем для перевірки досягнення цілей.

Також надзвичайно важливим етапом є завершення проекту. Тут проводиться остаточний огляд проекту та його результатів, а також зберігається інформація про проект. Проекти мають певні характеристики, які відрізняють їх від інших видів діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Відмінність проєктів від інших областей діяльності

Унікальність результату	Постійна діяльність (часові рамки)	Тимчасова діяльність (часові рамки)
Результат не є унікальним	Обслуговування клієнтів (наприклад, Макдональдс) Рейсовий автобус Технічна підтримка	Здача бухгалтерського балансу організації
Унікальний результат	Видання журналу Робота автозаводу	Будівництво заводу Випуск номеру журналу Впровадження нової ІТ системи Ребрендинг Рекламна кампанія Інвестиційний проєкт

Джерело: складено автором

Мета відіграє важливу роль і є однією з найважливіших характеристик, яка відрізняє проекти від інших видів діяльності. Часто це тактична мета для бізнесу, і на її досягнення спрямовані всі зусилля конкретної команди, створеної спеціально для цього проекту. Системний контроль дозволяє контролювати цілі на різних масштабах, тобто створює ієрархічну модель таких цілей. Ця модель типова для проєктів. Координація виконання робіт також є особливістю проєктного менеджменту. Часто робота команди дуже взаємопов'язана, тому вимагає багато роботи та уваги. Бюджетування - це стримана функція, яка зазвичай не є постійною. Бюджет, як і сам проєкт, може змінюватися в залежності від багатьох факторів. І остання ознака - унікальність проєкту - це означає, що команда може зберегти та отримати певну кількість знань і досвіду під час виконання, але повторення такого проєкту більше не буде. Деякі деталі будуть змінені, що може вплинути на інші етапи тощо.

В системі проектного менеджменту виділяють три основні кваліфікації проекту: класи проектів; типи проектів; види проектів.

Сенс управління проектами полягає в управлінні ієрархією цілей на всіх рівнях для ефективного та успішного досягнення себе на ринку. Основний важіль - це економія часу або грошей, що дає фору порівняно з аналогічними проектами конкурентів за рахунок складних відсотків. Це працює так, що час і ресурси завжди обмежені, і їх потрібно впроваджувати якомога ефективніше, щоб мінімізувати втрати на виявлення і виправлення помилок, переробок, критичних змін. Використання методів управління проектами є майже завжди необхідним, але це залежить від розміру проекту. Цьому часто не приділяють належної уваги, особливо на перших етапах розвитку бізнесу. У більшості випадків функції керівника проекту виконують усі працівники, а оскільки це не є їх основною діяльністю, вони не приділяють багато уваги та ресурсів, що призводить до різного роду втрат та конфліктів у команді, створюючи додаткові неспецифічних навантажень [19].

Основними факторами для заявки можуть бути обрані:

- розмір проекту;
- складність реалізації;
- мінливість факторів і їх частота;
- специфіка;
- вимоги клієнта проекту до здійснення управління проектами.

Навіть невеликі проекти вимагають застосування проектного менеджменту та вибору виконавчих обов'язків. Може бути реалізовано в роботі підприємства чи організації за допомогою основних інструментів і програмного забезпечення. У середніх і не надто великих проектах ви можете використовувати управління проектами частково, вибираючи найбільш важливі сфери вашої організації. Це можуть бути відділи маркетингу, групи розробки нових продуктів і, як правило, найбільш корисні для частин бізнесу, відповідальних за розвиток і розширення (рис. 1.1).

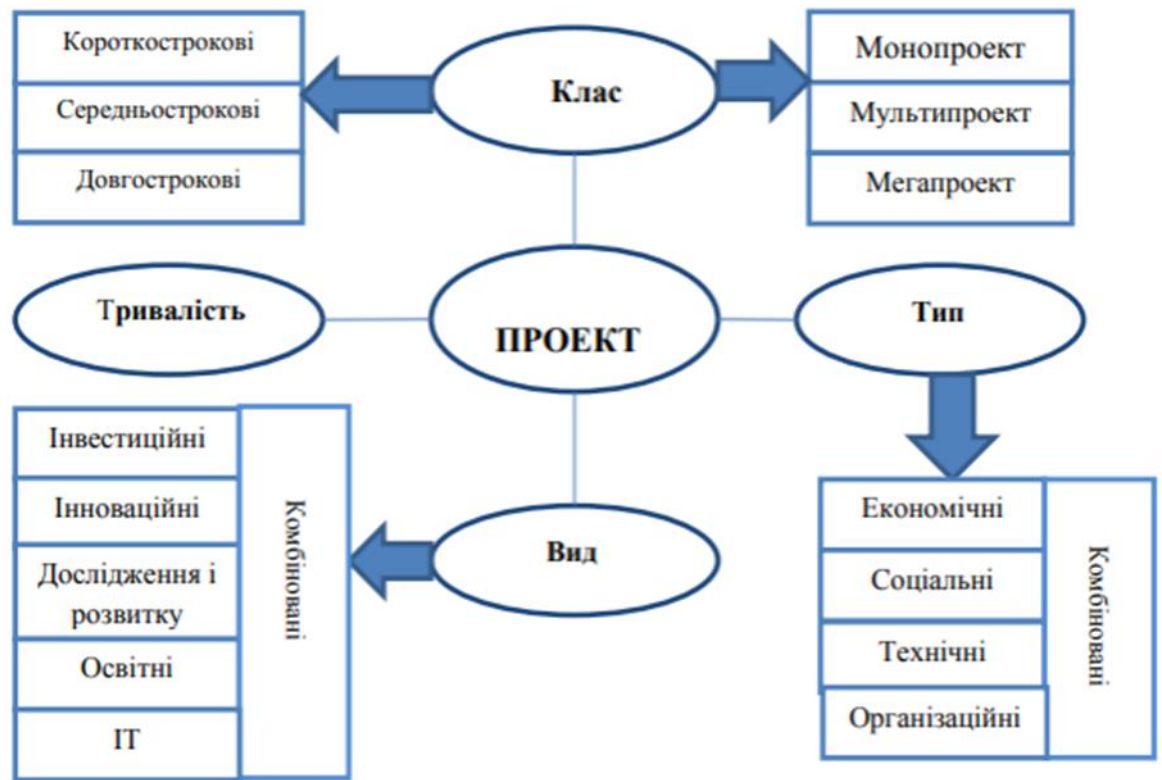


Рис. 1.1. Класифікація проєктів за основними критеріями

Джерело: сформовано автором

Найбільший ефект від впровадження управління проектами спостерігається у великих і дуже великих проєктах. Коли витрати на команду проєкту будуть виправдані через те, що вартість і масштаби занадто великі. Витрати, які може собі дозволити замовник, стануть надзвичайно критичними, що знищить подальшу модель всього результату проєкту, тобто реалізація буде нереально. Згідно з міжнародними стандартами, функції управління проектами визначаються наступним чином:

- інтегроване управління;
- управління якістю та стандартами;
- управління контентом проєкту;
- фінансовий менеджмент;
- управління часом;
- управління проектами та контроль виконання робіт;
- керування командою;

- управління ризиками.

Наведена вище інформація стосується традиційних моделей управління проектами. Крім того, будуть наведені приклади кількох інших методів. Критичний шлях управління проектом - це підхід до планування та управління проектом, який визначає пріоритетність ресурсів, необхідних для виконання завдань проекту. Завдання цього методу - підвищити продуктивність виконаних завдань. Основна увага приділяється ресурсам та їх доступності під час впровадження критичного шляху. Оцінка плану шляхом визначення розподілу ресурсів дозволяє зробити висновки про критичний шлях на основі найдовшого ланцюга, в якому існують залежності ресурсів. У ситуаціях, коли існує кілька проектів, розподіл ресурсів розглядає всі проекти, а не розглядає кожен проект окремо. Узагальнення застосування екстремального програмування до інших типів проектів відоме як екстремальне управління проектами, яке можна використовувати разом із побудовою процесів і принципів управління людською взаємодією [14].

Метод Scum ділить проект на частини, які замовник може негайно використовувати. Крім того, він ідеально підходить для визначення пріоритетів необхідних частин для клієнтів проекту. «Спринт» - це частина проекту, яку потрібно завершити за 2-4 тижні. Команда може змінювати ці часові рамки і може вибирати, скільки часу триватиме та чи інша частина проекту. Визначте тривалість спринту та частини проекту до початку спринту. Зрештою, клієнт отримує готові деталі, якими він вже може користуватися, але вони можуть бути ще не повністю закінченими і будуть доопрацьовані в наступному спринті. Суть цього спринту полягає в тому, що кожен член команди знає свої можливості та інформує про це керівника проекту на етапі запуску. Ідея полягає в тому, щоб усі працювали за стабільним графіком і не були перевантажені, тому немає ризику понаднормової роботи.

Планування Scum проходить через п'ять типів зустрічей:

- формування відставання;
- планування проектних спринтів;
- щоденні дискусії;

- результати спринту;
- плануйте майбутні спринти на основі результатів попередніх спринтів.

Lean дотримується моделі, подібної до своєї гнучкої попередниці, але використовує іншу форму поступової доставки. Цей підхід схожий на традиційну модель управління проектом за фазою виконання. Підходить для використання з іншими адаптивними моделями, щоб ви могли створити унікальну та особливу модель.

Kanban визначає послідовність операцій, а потім вони переходять від однієї колонки до іншої, що визначає різні етапи роботи. Коли картка досягає останнього стовпця, це означає, що етап або проект завершено і продукт можна передати замовнику.

PRINCE2 - це ще одна техніка, яка використовується для управління проектами з такими основними принципами:

- 7 процесів визначення методів просування;
- 7 правил і принципів визначення методів;
- 7 тем для контролю успіху проекту.

Підхід, який обирає команда, надзвичайно важливий, оскільки він визначає, як працює команда проекту. Використовувані інструменти та методи можуть або допомогти, або зашкодити проекту. Таким чином, елементи та характеристики кожного методу необхідно оцінити, щоб вибрати правильний метод. Більшість компаній в Україні намагаються використовувати традиційні та гнучкі методи. Управління благодійними проектами має певні деталі, які необхідно враховувати при реалізації будь-якого проекту. Керівник проекту має дотримуватись закону «щодо благодійної діяльності та благодійних організацій». Також просимо ознайомитись зі статтею 3 цього ж закону, яка описує мету благодійної діяльності при наданні допомоги [20].

Тому що в деяких випадках може змінитися статус бенефіціара і проект стане невідповідним через зміни податкових форм. Пунктом 14.1 статті 14.1.121 Податкового кодексу України від 02 грудня 2010 року N 2755-VI (зі змінами та доповненнями) (далі - ПКУ) визначено, що неприбуткові підприємства, установи

та організації, не є платником податку на прибуток підприємств, як зазначено в пункті 133.4 статті 133 цивільно-процесуального кодексу. Обов'язковою умовою неприбуткової організації є використання її доходів (прибутків) виключно для фінансування утримання неприбуткової організації, реалізації її цілей, завдань та напрямів діяльності, визначених установчими документами. Відповідно до деяких законів і підзаконних актів такі організації не є платниками ПДВ, а точніше звільнені від сплати податку.

Головною умовою є те, що товари та послуги надаються безкоштовно відповідно до законодавства України. За умови дотримання всіх законів і практик, згаданих вище, не буде жодних наслідків за несплату ПДВ, але буде відповідальність за порушення певних умов. Тому керівники проектів повинні звертати увагу на певні деталі при реалізації проектів у цій сфері.

Проекти в контрольованому середовищі - це структурований метод управління проектами, створений у 1996 році та є типовим методом управління проектами. Забезпечує підхід до управління проектом у рамках чітко визначеної організаційної структури. Метод описує процедури координації людей і діяльності в проекті, як проект розробляється і контролюється, і що робити, якщо необхідні зміни в проекті через відхилення від плану впровадження.

Процеси були добре організовані від початку до кінця.

Уточнюються цілі та дії, які необхідно виконати. Тому відхилення від плану можна контролювати автоматично. Проектна діяльність здійснюється поетапно, що дозволяє ефективно контролювати ресурси. Проект реалізується поступово та методично. Ролі та сфера діяльності є адаптивними завдяки наявній описаній інформаційній базі. Гнучка модель управління заснована на людському контакті. Ця модель є протилежністю традиційній моделі. Agile найчастіше використовується для розробки програмного забезпечення та послідовного виконання невеликих завдань спринту, які можуть бути випадковими. Елементи фази запуску та виконання можуть бути стохастичними та можуть залежати від зовнішніх обставин. На базі agile розробки сформувалися окремі методи: Scrum, Lean, Kanban, Prince 2.

1.3. Методичні засади інструментарію проєктного менеджменту в діяльності організацій

Впроваджуючи структурування проєкту, ми можемо ефективно встановлювати завдання, проміжні етапи та кінцеві результати для всіх учасників, забезпечуючи чітке розуміння бажаних контрольних показників для кожного етапу. Процес структурування передбачає розробку структури розподілу робіт (WBS), структури розподілу організації (OBS) і структури розподілу витрат (CBS). Однак важливо зазначити, що фаза структурування не передбачає точних часових рамок для кожного етапу проєкту. Краще буде використати метод сіткового та календарного планування. Використання цих інструментів дає кілька переваг, зокрема представлення всебічного огляду обсягу проєкту за допомогою графіка, встановлення цілей щодо часу, вартості та обсягу, ефективний моніторинг і прогнозування прогресу проєкту, ефективний розподіл завдань між членами команди та полегшення легкого коригування.

Одним із методів візуального представлення змісту та часових рамок стратегічних планів і довгострокових проєктів є сіткове планування. Цей підхід, разом із лінійними графіками та табличними розрахунками, зазвичай використовується при розробці довгострокових планів і моделей для складних виробничих систем та інших довгострокових проєктів. Плани мережевих робіт для організацій, які прагнуть створити конкурентоспроможну продукцію, включають не тільки загальну тривалість проєкту та його фінансові аспекти, але й послідовність і тривалість окремих процесів або етапів, а також необхідні економічні ресурси.

Графік-сітка - це візуальне представлення порядку та взаємозалежності завдань проєкту. Щоб його створити, ви повинні зібрати дві ключові частини інформації: список визначених завдань і логічні зв'язки між ними. Перед побудовою мережевої діаграми важливо встановити зв'язки між завданнями, які можуть бути як послідовними, так і паралельними. Послідовні завдання слідує за лінійною прогресією, тоді як паралельні завдання можуть виконуватися

одночасно або поетапно. У сітковому плануванні використовуються два основних типи візуальних зображень: стрілчасті діаграми та прогресивні графіки. Стрілочні діаграми зображують завдання у вигляді стрілок, а кола представляють логічні зв'язки між ними, вказуючи на початкову та кінцеву точки кожного процесу (рис. 1.2).

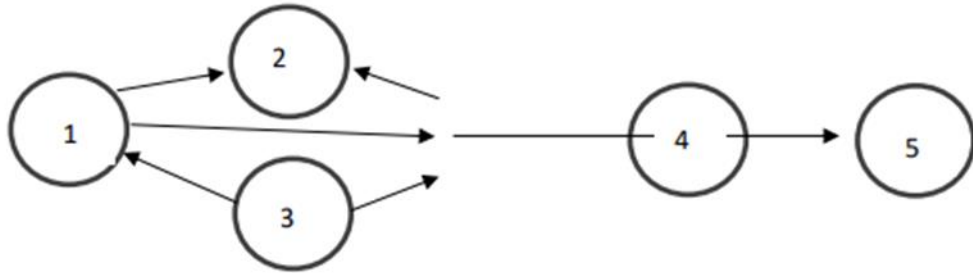


Рис. 1.2. Сіткове планування логічного зв'язку між ними подається у вигляді кіл, як початок та закінчення процесу

Джерело: [17]

Сьогодні широко використовуються діаграми пріоритетів. Вони зображені у вигляді прямокутників, логічні зв'язки між якими позначені стрілками, як зображено на рис. 1.3.

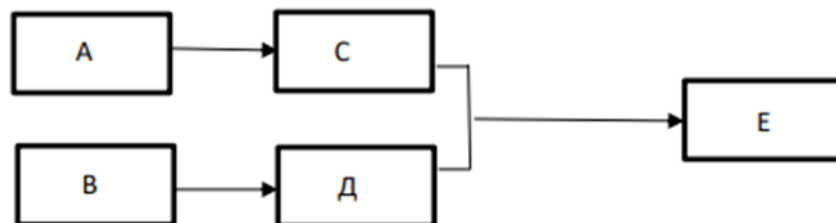


Рис. 1.3. Приклад графіку передуваль

Джерело: [23]

Робочий календар - це документ, який показує календарні дати початку та закінчення роботи на основі робочого графіка команди проекту, вихідні та святкові дні. Календарне планування - це процес розробки та коригування графіків, у яких робота, що виконується різними організаціями, взаємопов'язана у часі та має потенціал для забезпечення їх різними видами фізичних, технічних і трудових ресурсів. Під час календарного планування необхідно враховувати дотримання встановлених обмежень (робочий час, обмеження ресурсів) і

оптимальний розподіл ресурсів. Під час проектної роботи використовуються різні типи календарних планів, які класифікуються за рівнем планування, типом роботи, глибиною планування.

Дата раннього початку - це найнаближеніша в часі дата, коли можна розпочати роботу. Якщо додати тривалість роботи, ми отримаємо оптимальну дату завершення виконання проекту. Критичний шлях - шлях у моделі мережі, тривалість якого дорівнює критичному шляху. Роботи, які знаходяться на критичному шляху, називаються критичними роботами. Метод критичного шляху є основою для розрахунку ранніх і пізніх варіантів початку роботи на проектом і досягнення поставлених цілей та резервів часу. Календарний графік, як перелік, що містить лише планові параметри проектних робіт, втрачає сенс, якщо його не порівняти з фактичними термінами виконання, тому його частіше називають календарним графіком. Він відображає заплановані та фактичні дані щодо початку, закінчення та тривалості кожного елемента роботи. Календарні плани можуть бути представлені різними способами, включаючи таблиці та діаграми. Перелік робіт на певному рівні представлений у вигляді таблиці за датами початку, закінчення та тривалості кожної роботи [21].

Табл. 1.2 візуалізацію календарного плану проекту.

Графічне представлення у вигляді діаграми Ганта (назване на честь німецького інженера Генрі Ганта, який вперше запропонував цей інструмент планування проекту).

Прості для побудови та читання діаграми Ганта є зручним інструментом для планування та моніторингу роботи, допомагаючи вам зрозуміти наявність часу та полегшити прийняття рішень.

На рис. 1.4 показано основні особливості проекту, які допоможуть менеджерам визначити інструменти, необхідні для реалізації проекту

Три основні елементи проекту: час, бюджет і якість роботи є основними обмеженнями проекту. Основний сенс управління проектами полягає в тому, щоб швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, заощаджуючи час і гроші, одночасно керуючи метою компанії.

Таблиця 1.2

Календарний план проекту

Код роботи	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні
A					
B					
C					

Робота	Поточна дата						
	01.01	02.01	03.01	04.01	05.01	06.01	07.01
A							
B							
C							
D							
E							

Джерело: складено автором на основі [20]

Найголовніше обмежити час виконання проекту, якщо не буде дотриманий обумовлений термін, можлива серйозна перевитрата коштів, що призведе до недостатньої якості роботи. Щоб отримати вигоду від реалізації проекту, необхідна ефективна координація та управління, що забезпечує прийняття необхідних рішень в потрібний час, з повним усвідомленням наслідків.

Для ефективної роботи можна використовувати засоби розробки плану, які включають дати виконання запланованих дій і дати настання контрольних подій. Інструменти контролю розкладу включають: лінію виконання - цей рядок показує, наскільки кожна операція проекту випереджає або відстає від базового графіка [23].

Аналіз BCF - порівнює базовий графік проекту з двома прогнозованими графіками, перший на основі поточних значень ефективності, а другий - на основі найгірших подій. Графік подій прогнозного контролю - передбачає швидкість прогресу майбутніх проектів, зосереджуючись на прогнозуванні основних подій.

Слайд-діаграма - відстежує хід виконання та відображає тенденції в характеристиках виконання розкладу проекту. Стиснення розкладу - це спосіб скорочення загальної тривалості проекту без зміни логіки, збереження порядку залежностей між операціями проекту.

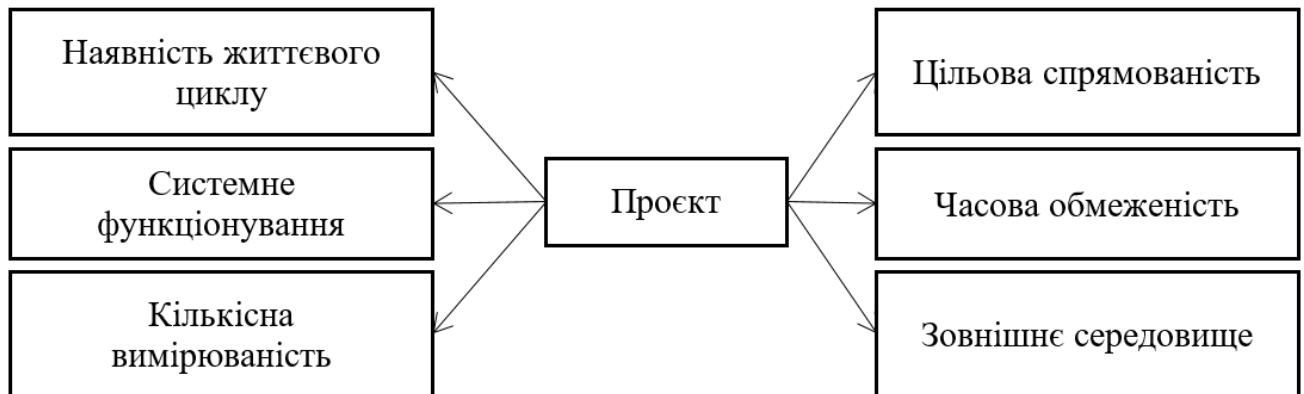


Рис. 1.4. Інструментарій для реалізації проекту

Джерело: [23]

При розробці графіка проекту слід приділити особливу увагу математичному аналізу, оскільки він дозволяє розраховувати показники без урахування обмежень ресурсів і є дійсним лише в тому випадку, якщо потреба проекту в ресурсах не перевищує наявні ресурси. Найбільш відомі математичні методи сіткового планування:

- метод критичного шляху;
- GERT;
- PERT;
- метод «стискання».

Оскільки перші два методи були описані раніше, давайте детальніше розглянемо наступні інструменти для розробки графіків проекту.

Метод графічної оцінки та перегляду програми (GERT) дозволяє ймовірнісну обробку логіки мережі та оцінки тривалості роботи. GERT може врахувати ризик того, що склад проекту зміниться, коли відбудуться певні події або в результаті попередніх робіт (рис. 1.5).

ресурси ресурсами для виконання деяких робіт, початок виконання цих робіт буде відкладено [29].

Інтелектуальні карти є зручним інструментом для відображення процесів мислення та структурованої інформації у візуальній формі, а матриця ризиків - інструментом оцінки пріоритетів ризиків. Таким чином, можна виділити наступні характеристики та інструменти управління проектами.

Визначити вимоги проекту, враховуючи обсяг, час, вартість, якість і використовуючи контракт як інструмент.

Визначте загальний обсяг необхідний для досягнення поставлених цілей, розробивши робочу структуру проекту, використавши інструмент WBS створіть матрицю відповідальності, в якій обсяг роботи та заходи відповідальності зафіксовані для кожного члена команди. Узгодьте план реалізації проекту, поставте цілі та використовуйте в якості інструментів сіткові діаграми, діаграми Ганта та гістограми ресурсів. Термін виконання робіт і кошторис документа визначаються шляхом виявлення розбіжностей з планом виконання.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати»

БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати», заснований у 2014 році Кіровоградською торгово-промисловою палатою, є недержавною, неприбутковою організацією, яка надає добровільну підтримку у формі як матеріальної, так і нематеріальної допомоги. Його головна мета полягає в захисті законних інтересів осіб, які отримують користь від благодійної допомоги, одночасно сприяючи зростанню та забезпечуючи підтримку різноманітним благодійним ініціативам, викладеним у його статуті.

Благодійна діяльність Фонду охоплює всю територію України. Його благодійні ініціативи спрямовані на захист законних інтересів фізичних, юридичних осіб та територіальних громад, які потребують підтримки та захисту своїх законних прав та інтересів. Крім того, Фонд прагне підвищити обороноздатність і мобілізаційну готовність країни, захистити населення в мирний і воєнний час, допомогти підприємствам, які постраждали від переселенців, відбудувати цивільну інфраструктуру, надати допомогу в лікуванні та відновленні здоров'я малозабезпечених громадян, а також здійснювати інша благодійна діяльність на благо суспільства.

Органами управління Фонду є Загальні збори учасників, виконавчий орган (директор), наглядова рада. Активи Фонду можуть бути створені за рахунок внесків учасників та/або інших благодійників.

Накопичення активів для Фонду відбувається з різних джерел, включаючи щедрі внески фізичних і юридичних осіб, як національних, так і міжнародних. Крім того, кошти збираються через благодійні акції, масові збори та благодійні аукціони, на яких продається майно, передане благодійниками. Пасивний дохід створюється шляхом інвестування коштів благодійників на депозити та інші

рахунки в банках і небанківських фінансових установах. Фонд також набуває майно та кошти шляхом господарсько-комерційної діяльності дочірніх підприємств, госпрозрахункових установ та іншими дозволеними законом способами. Звітність відіграє важливу роль у діяльності Фонду, є стрижневим етапом його діяльності.

У статті 17 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» передбачено, що до звітності благодійних організацій допускається зазначення відомостей про осіб, які надали або отримали допомогу, за їхньою згодою або згодою законних представників або отримано наступників. Однак із цього положення можуть бути винятки, визначені законом. Крім того, стаття 17 містить додаткові положення щодо вимог звітності.

Благодійні організації дотримуються вимог законодавства, готуючи та подають фінансову, статистичну та іншу необхідну звітність. Порядок складання та надання цих звітів може бути визначений в установчих документах організацій або в договорах між організаціями та їх благодійниками. Ці спеціальні звіти описують використання активів, наданих окремими благодійниками або їхніми правонаступниками.

Подробиці щодо фінансової структури, доходів і витрат благодійних організацій, а також інструкції щодо використання їхніх активів у благодійних цілях не є секретною інформацією чи конфіденційною інформацією. Благодійні та громадські неприбуткові організації зобов'язані подавати Звіт про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації за формою, визначеною наказом Мінфіну від 28.04.2017 № 46963. Звіт подається протягом 60 календарних днів, що настають за підсумками звітного (податкового) року, який збігається з календарним роком як стандартним звітним періодом.

Важливо приділяти пильну увагу як фінансовій звітності, так і річним фінансовим звітам. Специфіка діяльності організації визначає певні тонкощі, які необхідно враховувати. Якщо організація займається гуманітарною допомогою, то значення набуває стаття 1 Закону України «Про гуманітарну допомогу». Це пояснюється тим, що бухгалтерський облік і фінансова звітність повинні

достовірно відображати здійснення такої діяльності. На місцеві органи виконавчої влади покладається контроль за надходженням, зберіганням і розподілом благодійної допомоги у вигляді товарів, робіт і послуг. При цьому місцеві органи виконавчої влади та контролюючі органи забезпечують використання допомоги за цільовим призначенням. Тому, керуючи проектом, керівник проекту повинен враховувати законодавчі особливості благодійних організацій, волонтерської діяльності, гуманітарної допомоги. Цей аспект особливо стосується ефективного управління бюджетом проекту шляхом мінімізації несуттєвих витрат.

2.2. Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати»

У міру того, як в Україні формується громадянське суспільство, спостерігається помітне зростання громадської активності. Індивідуальні зусилля досягають найбільшого успіху через мережу неурядових організацій, які, по суті, є групами громадян. Поряд з іншими державними структурами, благодійні організації та фонди відіграють вирішальну роль у вирішенні широкого кола суспільно значущих питань.

Благодійність відіграє вирішальну роль у сучасному суспільстві, слугуючи життєво важливим каталізатором суспільного прогресу в таких сферах, як допомога населенню, культурний розвиток, освітній і науковий розвиток, а також забезпечення охорони здоров'я. Останнім часом благодійні організації все більше надають пріоритету збереженню навколишнього середовища, захисту прав людини та сприянню гармонійним стосункам між різними громадами.

Акт милосердя зазвичай розуміється як прояв співчуття до інших і етичний обов'язок заможних без сумніву допомогати тим, хто цього потребує. Словник української мови визначає благодійність «як надання матеріальної допомоги та підтримки малозабезпеченим, сиротам й іншим незахищеним верствам населення». Хоча багато словників та енциклопедій схильні відокремлювати концепцію благодійності від її історичного та соціального контексту, вони постійно

підкреслюють її моральну важливість [5].

Згідно із Законом України «Про благодійництво та благодійні організації» благодійництво охоплює добровільну та цілеспрямовану передачу фізичними й юридичними особами матеріальної, фінансової та інших форм благодійної допомоги нужденним. У результаті поняття «миłosердя» укорінилося в колективній свідомості як співчутлива допомага людей протягнути руку допомоги менш щасливим.

До функцій благодійних фондів і організацій належить соціальна реабілітація малозабезпечених громадян, безробітних та інвалідів. Ці організації також надають допомогу громадянам, які постраждали від різних лих, таких як стихійні лиха, екологічні та техногенні кризи, соціальні конфлікти. Крім того, вони надають допомогу постраждалим від ДТП, репресованим, біженцям. До того ж, ці фонди мають ключову роль у сприянні розвитку науки, освіти та культури. Вкрай важливо, щоб громадянське суспільство виявляло активний інтерес до діяльності благодійних фондів, щоб запобігти будь-яким потенційним правопорушенням з боку вищезгаданих груп осіб.

Крім того, благодійні організації мають величезну владу та значний вплив у суспільстві, виконуючи ключові ролі в соціальній, політичній та ідеологічній сферах. Сполучені Штати Америки можуть похвалитися найбільшою поширеністю та розвитком таких організацій, їх кількість складає понад 40 000, активи яких перевищують 100 мільярдів доларів, а річні витрати досягають 2 мільярдів доларів. Хоча багато благодійних фондів зосереджені насамперед на конкретних інтересах, вони також виконують ширші суспільні функції, які впливають на добробут усіх соціальних груп. Зокрема, значну роль відіграють ті, хто працює в освіті, охороні здоров'я та соціальному забезпеченні.

Основним нормативним документом щодо здійснення благодійної діяльності є Закон України «Про благодійництво та благодійні організації». Він викладає основні принципи благодійництва, пропонує правові орієнтири взаємодії суспільства щодо розвитку благодійної діяльності, забезпечує державну допомогу учасникам, сприяє діяльності благодійних організацій. Крім того, встановлює

критерії статутних документів, розмежовує права й обов'язки благодійних організацій, визначає повноваження їх органів управління, окреслює різні форми благодійної діяльності, яку здійснюють ці суб'єкти, встановлює основні норми щодо матеріального та фінансового забезпечення благодійних організацій, діяльності та регулює відносини між державою й благодійними організаціями.

Відповідно до законодавчих норм, благодійна організація класифікується як неурядова організація, яка переважно займається благодійною діяльністю для покращення суспільства або окремих груп осіб. Термін «громадська організація» не має чіткого визначення в законодавстві, що призводить до питання про віднесення благодійної організації до категорії громадських організацій. Ми визначили, що благодійні організації, незалежно від їх конкретної організаційно-правової структури (такі як благодійні організації-члени, благодійні фонди, благодійні установи та інші подібні організації), дійсно мають ознаки громадських організацій (включно з положеннями щодо засновників та статусу неприбутковості). Варто зазначити, що терміни «державний фонд» та «державна установа», зокрема, не визначені в законі чітко, що підкреслює необхідність чіткого теоретичного розуміння цього питання.

Під час обговорення та розробки законопроєкту не було наведено жодного логічного аргументу на користь необхідності його прийняття. Регулювання «благодійної» діяльності можна було б розглянути в межах чинного податкового законодавства, що зробить зайвим визначення окремої неприбуткової організації як благодійної. Адже будь-хто може займатися діяльністю, яка приносить користь тим, хто її потребує, а чи надавати в таких випадках податкові пільги – це справа держави. Тим не менш, благодійні організації стали значною силою в Україні, поширивши свою діяльність на всі регіони та зробивши позитивний внесок в освіту, медицину, літературу, культуру та вирішення різноманітних соціальних питань. Нині в нашій країні діє понад 200 загальнонаціональних благодійних організацій, а також численні філії міжнародних та іноземних організацій, багато з яких різною мірою беруть участь у благодійній діяльності.

Благодійні організації відіграють особливу та значну роль у розвитку

громадянського суспільства порівняно з іншими громадськими організаціями. Необхідність удосконалення правового регулювання діяльності благодійних громадських організацій є надзвичайно важливою, оскільки має потенціал для прискорення прогресу соціальних взаємодій та становлення громадянського суспільства в Україні. БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» створений небайдужими та активними людьми, а його благодійна діяльність зосереджена на території Кіровоградської області. Діяльність організації спрямована на надання благодійної допомоги [10, с. 72].

Відповідно до офіційних документів, БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» діє за структурою управління, яка включає загальні збори, наглядову раду, керівництво та голову фонду. Загальні збори, до складу яких входять три представники від наглядової ради, керівники та голови, затверджують склад керування, а правління призначає голову. Голова, відповідальний щодо забезпечення фінансування, ініціювання програм і проєктів, послідовно переобирається кожні три роки з моменту заснування організації. Наглядова рада, що складається з трьох незалежних осіб, надає поради та часткове фінансування за рахунок невеликих внесків до фонду.

Керівний принцип БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» можна підсумувати таким девізом: кожна людина повинна відчувати турботливе середовище від інших громадян суспільства. БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» підтримує осіб, які потребують різноманітних потреб. Такі люди зіштовхуються з численними проблемами в своїх поточних обставинах, включаючи нестабільну зайнятість, неформальні домовленості про роботу, почуття жалю та відсутність основних життєвих навичок, таких як орієнтування в бюрократичних процесах, забезпечення житлом і пошук підходящої роботи.

Відсутня готовність суспільства повноцінно сприймати і розуміти, за потреби надавати, їм належну підтримку.

БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» демонструє виняткові якості та значущість у своїй роботі. Він комплексно та

системно підходить до вирішення соціальних проблем в Україні, враховуючи не одну-дві проблеми, а всю сукупність викликів, їх послідовність та можливі наслідки. Замість того, щоб зосереджуватися виключно на просвітницькій діяльності чи інформаційному консультуванні, фонд надає практичну соціальну та матеріальну допомогу особам, які потрапляють у кризові життєві ситуації. Крім того, співробітники БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» використовують наукові методики у своїй соціальній роботі, проводячи дослідження безпритульності, вуличного способу життя дітей та молоді, інтеграції людей з обмеженими можливостями та інших пов'язаних з цим питань.

Враховуючи непередбачуваний характер ринкових тенденцій, вплив нових правил і законів, обмеженість внутрішніх ресурсів і зростаючу конкурентоспроможність зовнішнього ландшафту, вкрай важливо визначити пріоритети впровадження концепцій і технологій стратегічного управління в діяльність організації. Це передбачає чітке визначення факторів, які керують розвитком організації, захищаючи його від потенційних загроз, встановлюючи пріоритети та цілі розвитку й розвиваючи ключові компетенції для процвітання на конкурентному ринку.

Перш ніж розробити стратегію, необхідно визначити фактори, які впливають на зростання організації. До таких факторів відносяться пріоритетні напрями, форми, методи, засоби, правила і підходи до використання ресурсів, науково-технічних можливостей і виробничо-збутового потенціалу. Основна мета стратегії – ефективне вирішення завдань і збереження конкурентної переваги. При обговоренні стратегій важливо враховувати такі характеристики:

1. Процес формування стратегії – це не одноразова подія, а процес, що може тривати певний проміжок часу. Його мета полягає в тому, щоб спрямувати увагу на конкретні сфери чи можливості, ігноруючи інші, які не відповідають стратегії.
2. Неможливо передбачити всі фактори, які впливатимуть на стратегію, тому необхідно використовувати узагальнену інформацію про різні варіанти.
3. Крім того, успішна реалізація стратегії потребує зворотного зв'язку від

зацікавлених сторін.

У БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» стратегічне управління – нова концепція, яка тільки починає впроваджуватися. Це пов'язано з тим, що засновники вагалися щодо впровадження нових методів та інструментів управління, а також брак професійних знань у цій галузі. Проте зараз стає очевидним, що стратегія розвитку необхідна, зокрема у вирішенні гострої проблеми самофінансування організації.

При розробці стратегії важливо враховувати різні фактори, такі як характер бізнесу, розмір організації та кваліфікація її співробітників. Метою проведення екологічної діагностики є виявлення ключових тенденцій і зв'язків, які впливають на продуктивність організації, щоб запропонувати ефективні покращення без шкоди довкіллю. Шляхом діагностики критичних компонентів середовища організація може розробити відповідні реакції на зміни та досягти бажаних цілей. Важливо також враховувати динамічну природу середовища, вивчати минулі досягнення та передбачати майбутні тенденції для інформування щодо прийняття стратегічних рішень.

Дослідження факторів, що впливають на ріст і прогрес організації, сприймається як техніка, підхід і набір інструментів для проведення ретельного аналізу її операційного середовища. Загалом існує три категорії екологічної оцінки – аналітична, експертна та імітаційна. Аналітична оцінка передбачає встановлення діагнозу непрямыми методами з використанням маркетингових і статистичних даних. Експертна оцінка базується на інформації, зібраній прямими методами, такими як спеціалізовані експертні та соціально-економічні дослідження. Імітаційне оцінювання дозволяє дослідникам отримати інформацію про предмет дослідження за допомогою імітаційного моделювання. Результатом оцінки є діагностика, яка передбачає визначення поточного та майбутнього стану операційного середовища організації [7, с. 16].

У нашому дослідженні ми використовували як аналітичні методи, так і експертну діагностику для оцінки організації. Результати цієї діагностики будуть представлені у формі SWOT-аналізу. Важливо спочатку ознайомитися із загальною

структурою середовища організації, перш ніж вибрати критичні точки або найважливіші елементи з усього набору. Це встановлює межі для аналізу середовища на початковому етапі діагностики. Щоб ефективно охарактеризувати зовнішні фактори, необхідно спочатку визначити та скласти вичерпний перелік цих факторів за допомогою логічного аналізу або експертного внеску співробітників організації. Після того, як фактори прямої дії розглянуті, рекомендується проаналізувати фактори непрямой дії таким же систематичним способом: зібрати повний набір факторів, а потім вибрати найбільш значущі для характеристики. Ці фактори можна описати за допомогою якісних або кількісних показників.

Одним із незвичних методів оцінки зовнішнього середовища та визначення відповідного типу стратегічного управління є шкала І. Ансоффа. Для оцінки рівня нестабільності важливо визначити умови роботи, які будуть найменш стабільними в найближчі 5-7 років. І. Ансофф виділяє різні типи стратегічного управління за ступенем нестабільності зовнішнього середовища. Для умов з низькою нестабільністю (оцінка 2,5-3,0) рекомендується управління на основі екстраполяції тенденцій (довгострокове планування). Стратегічне планування та вибір стратегічних позицій (оцінка 3,0-3,5) підходять для умов із середньою нестабільністю. Для значної нестабільності (оцінка вище 3,5) рекомендуються гнучкі експертні рішення, ранжування стратегічних завдань, управління за слабкими сигналами, управління в умовах стратегічних несподіванок.

У сфері аналізу та оцінки зовнішнього середовища зазвичай використовуються різні методи. У нашому дослідженні в конкретних умовах одним із підходів, який отримав високу оцінку, є метод «5 x 5», розроблений М.Х. Месконом у 1984 році, що дозволяє ідентифікувати найважливіші чинники зовнішнього середовища.

Процес аналізу навколишніх умов включає в себе інтерпретацію статистичних показників і даних, отриманих в результаті різноманітних зовнішніх або внутрішніх досліджень. Як правило, інформація перевіряється на двох рівнях. Спочатку увага зосереджена на даних, які описують стан макросередовища, яке включає зовнішні фактори, що опосередковано впливають на підприємство та

знаходяться поза його контролем, але справляють суттєвий вплив на його діяльність. Згодом увага переключається на інформацію про мікросередовище організації, яке охоплює безпосереднє зовнішнє середовище, що прямо впливає на підприємство, включаючи споживачів, постачальників і конкурентів. Варто зазначити, що організації мають певний ступінь контролю над факторами мікросередовища.

Аналіз PEST, широко використовуваний підхід для вивчення подій макросередовища, використовується для вивчення впливу політичних/правових, економічних, соціально-культурних і технологічних факторів. Початковий етап цього аналізу передбачає визначення ключових зовнішніх факторів, які впливають на діяльність організації. Вплив факторів макросередовища на стратегію розвитку організації різниться залежно від її розміру, форми та стадії зростання. Вкрай важливо розглянути причини та наслідки цих змін у зв'язку з їхнім впливом на соціальне становище організації.

Основна мета проведення PEST-аналізу не обмежується лише переліком факторів зовнішнього середовища. Він також служить основою для виявлення змін або закономірностей у розвитку цих факторів. Зосереджуючись на найбільш значущих тенденціях для організації, це дає змогу ретельно враховувати ландшафт, що розвивається, під час розробки стратегій. PEST-аналіз пропонує засіб для оцінки того, як зовнішні фактори впливають на формулювання та реалізацію стратегії розвитку організації. Це підкреслює динамічний характер бізнес-середовища та підкреслює важливість регулярного перегляду планів.

Щоб повністю зрозуміти чинники зовнішнього середовища, важливо включити як статичний, так і динамічний аналізи. Динамічний аналіз дозволяє ідентифікувати нові тенденції та оцінити потенційні зміни. Враховуючи різноманітність середовища благодійного фонду, необхідно використовувати альтернативні методи вирішення проблем, які можуть забезпечити ширше розуміння його оточення. Одним із таких методів є «метод скринінгу», що пропонує певні переваги, зокрема:

- створюючи сценарій, можна спиратися на минулий досвід, що допомагає

звужити майбутні альтернативи.

- можливість знехтувати незначними цінностями й величинами та зосередитися на відчутних і легко вимірних факторах.
- сценарій слід пристосувати до визначеного горизонту планування, виключаючи варіанти, які виходять за межі певного періоду часу.
- може бути застосований метод «виправлення помилок», коли приймається попереднє рішення та приймається остаточне рішення, якщо помилки виявлені під час впровадження.

Вплив зовнішніх факторів на ефективність діяльності БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» не є однозначним і залежить від класифікації цих факторів на дві категорії: прямі та непрямі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика впливу факторів зовнішнього середовища на БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати»

Фактори прямої дії	Фактори непрямой дії
1 безпосередньо впливають на процеси і результати діяльності благодійного фонду	1 вплив на діяльність БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» її результати здійснюється опосередковано, через зміни факторів прямої дії (зміни у законодавстві України)
2 об'єктом впливу є конкретна організація, зокрема, БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати»	2 впливають одночасно на всі суспільні об'єкти управління, а не лише на БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» (нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні)
3 їх вплив може бути послаблений або підсилений відповідною реакцією БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати»	3 БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» під впливом цих факторів не здатне здійснювати на них суттєвий зворотній вплив (прояви світових суспільних тенденцій чи економічної кризи)

Джерело: складено автором

Середовище прямого впливу зазвичай менш складне, ніж середовище непрямого впливу. На складність останнього впливають різні чинники, у тому числі невизначеність характеру впливу, тривалості його дії та неможливості передбачити всі його наслідки. Ці фактори зазвичай мають стратегічний характер і вимагають розробки будь-якою організацією стратегії поведінки. В управлінні

таким середовищем лідерам часто доводиться покладатися на неповну інформацію та робити припущення, щоб передбачити потенційні результати для організації.

Розвиваючи розуміння фундаментальних елементів, з яких складається навколишнє середовище, можна оцінити ступінь впливу кожного компонента на діяльність БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати». У той час як макросередовище визначає загальні умови для діяльності організації, вкрай важливо враховувати правовий статус цього суб'єкта, оскільки він виступає вагомим фактором, який або обмежує, або полегшує його діяльність, що вимагає відповідних коригувань. Оцінка макроекономічного середовища передбачає вивчення впливу різних факторів, включаючи демографію, економіку, природу, технології, політику, право та соціокультуру (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Характеристика стану макрооточення БО «Благодійний фонд
Кіровоградської торгово-промислової палати»**

Компонента	Найважливіші чинники впливу	Тенденції розвитку та характер їх впливу
Демографічна	Чисельність населення Соціокультурні тенденції Міграційні тенденції	Можлива стабілізація Посилення етнокультурних традицій, зокрема щодо культу родинита сім'ї
Економічна	Рівень інфляції Зміни валютного курсу Купівельна спроможність населення, потенційних меценатів соціальних ініціатив фонду	Тенденції не визначені, залежать від сили прояву економічної кризи
Природна	Рівень впливу державних органів на інтенсивність ресурсоспоживання	Можливе ускладнення внаслідок підняття цін на ресурси, що використовуються у проміжному споживанні (газ, вода, тепло)
Політико- правова	Стан законодавства, яке регулює діяльність благодійних фондів	Суперечливі тенденції, декларації щодо спрощення діяльності неприбуткових організацій
Соціально- культурна	Рівень освіти Ставлення людей до соціально незахищених верств населення	Позитивні тенденції змін електроенергії

Джерело: складено автором

Зовнішнє макросередовище БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» охоплює міжнародний ландшафт, який складається з подій, явищ і можливостей, що відбуваються за межами країни. Зміни в міжнародному середовищі відіграють вирішальну роль у створенні нових можливостей для фінансування соціальних проєктів та ініціатив. У сучасному світі для кожної організації, в тому числі і БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати», вкрай важливо мати глобальну перспективу та адаптуватися до міжнародних стандартів, використовуючи передовий досвід відомих благодійних організацій у всьому світі [9].

Економічний стан держави або регіону, в якому працює організація, є відображенням загального стану економіки. Ця умова впливає на вартість ресурсів, що використовуються організацією, і здатність благодійників вкладати власні ресурси в реалізацію соціальних проєктів. При спробі контролю над БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» спрацьовують політичні фактори. Ці чинники проявляються у вигляді пільгових систем сплати податків та рівня політичної стабільності.

На управління економікою певною мірою впливають цілі та завдання, які ставить державна політика. Політичний ландшафт впливає на БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» наступним чином:

- ухвалення законів урядом може впливати політичний клімат у державі;
- встановлення пільг і наявність груп особливих інтересів і лобістів можуть відображати відповідні соціальні та культурні процеси;
- на створення сприятливого середовища для благодійного фонду також впливає політична стабільність і дії на міжнародній арені;
- на діяльність некомерційних організацій впливають такі соціокультурні фактори зовнішнього середовища, як демографічні характеристики, норми, звичаї, цінності.

До важливих соціокультурних характеристик належать розміщення населення, щільність населення, середній вік та рівень освіти. Ці фактори також впливають на динаміку команди організації, оскільки усталені традиції формують

поведінку та стиль роботи довготривалих співробітників. Соціокультурні фактори також відіграють роль у визначенні способу життя людей, які перебувають на обліку в БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати», оскільки на них впливають моральні та релігійні норми.

Оскільки вся система соціальних зв'язків і відносин стає все більш складною, значення факторів зовнішнього середовища стає все більш важливим. Це підкреслює необхідність оцінки цих факторів, щоб максимізувати доступні можливості та передбачити потенційні загрози. Недостатньо просто описати поточний стан макросередовища організації; також важливо передбачити майбутні можливості та виклики. Найбільш перспективними напрямками діяльності БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» на даному етапі, на наш погляд, є соціокультурний аспект. Динамічне зростання соціальної активності у вирішенні соціальних проблем сприяє цій позитивній тенденції [9].

Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на операційну структуру БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» другим важливим компонентом стає аналіз найближчого оточення. Цей аналіз фокусується на елементах, які безпосередньо взаємодіють з організацією. Щоб оцінити вплив факторів зовнішнього середовища, ми класифікуємо їх за допомогою PEST+M-аналізу. Групування цих факторів для БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» наведено в табл. 2.3.

Бачимо, що таким чином чітко проявляється вплив зовнішніх факторів на діяльність БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати», до того ж значну роль відіграють як кон'юнктурні, так і ринкові інфраструктурні фактори. Проте вплив цих факторів дещо зменшився через світову економічну кризу та загальну нестабільність економічного, політичного й соціокультурного ландшафту України. Дуже важливо враховувати ці зовнішні тенденції при аналізі внутрішнього середовища організації. Цей аналіз передбачає оцінку всієї системи організації та її окремих підсистем, щоб визначити, наскільки добре вони використовують можливості, надані зовнішнім середовищем. Крім того, впроваджуються заходи для запобігання та пом'якшення загроз для виживання

організації, включаючи визначення сильних і слабких сторін та оцінку ймовірності використання перших і подолання останніх.

Таблиця 2.3

Групування факторів зовнішнього середовища БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» у вигляді PEST+M-аналізу

Група факторів	Назва фактору
Політичні	Нестабільність політичної ситуації країни
Економічні	Поглиблення світової економічної кризи та погіршення загальної економічної ситуації в країні - Залежність від донорів для реалізації соціальних ініціатив
Соціальні	Недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів
Ринкове оточення	Можливості розширення переліку соціальних послуг та програм

Джерело: складено автором

Межі організації охоплюють внутрішнє середовище, яке є складовою загального середовища. Підручники зі стратегічного менеджменту визначають внутрішнє середовище як універсальне, незалежно від організаційно-правової структури підприємства. Воно охоплює всі функціональні сфери, такі як маркетинг, виробництво, фінанси та дослідження й розробки.

Починаючи підготовку до SWOT-аналізу, ми згрупували елементи внутрішнього середовища БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» за різними категоріями: сфери діяльності, функції управління, дослідження та розробки, персонал і фінанси (табл. 2.4). Ця категоризація полегшує вивчення того, як ці фактори впливають на існуючу бізнес-модель БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати».

Вплив зовнішніх можливостей і загроз, а також внутрішніх сильних і слабких сторін різний для організації і має особливе значення. Ми впевнені, що невикористані можливості здатні перетворитися на потенційні загрози, тоді як успішно пом'якшені загрози можуть привести до появи нових можливостей. Для оцінки поточного стану організаційного розвитку БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» ми провели комплексну оцінку.

Після визначення факторів, які впливають на діяльність організації в навколишньому середовищі, рекомендується стратегічно розташувати їх, щоб визначити найбільш важливі для максимізації ефективності. SWOT-аналіз є найбільш широко використовуваним інструментом для цієї мети, що дозволяє організації сформулювати стратегію розвитку. Основна концепція SWOT-аналізу полягає в розгляді факторів, які впливають на діяльність організації, з двох точок зору: зовнішньої та внутрішньої, а також позитивної та негативної [18].

Таблиця 2.4

Групування факторів внутрішнього середовища БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» у вигляді PEST+M-аналізу

Група факторів	Назва фактору
Соціальні послуги	Низька ступінь заміності соціальних послуг
Менеджмент	Багатофункціональна стратегія розвитку
Ресурси	Достатність технічного забезпечення + слабо інтегровані інформаційно-технологічні системи -
Фінанси	Значний обсяг соціальних інвестицій
Кадри	Висока кваліфікація працівників +

Джерело: складено автором

SWOT-матриця будується за допомогою двох осей: зовнішнього стану (горизонтальна вісь) і внутрішнього стану (вертикальна вісь) середовища. Кожна вісь далі поділяється на два рівні: можливості та загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони потенціалу компанії. Крім того, матриця включає найважливіші елементи SWOT-аналізу, визначені в профілі позиціонування. Це приводить до формування чотирьох полів на перетині різних складових вказаних груп факторів. Ці поля характеризуються конкретними стратегічними настановами, які виводяться з комбінацій окремих елементів SWOT-аналізу і повинні враховуватися при структуруванні діяльності організації.

Розвиток сильних сторін організації, як зазначено в полі «Сильні сторони», має вирішальне значення для використання можливостей, які надає зовнішнє середовище. Ці визначені сильні сторони служать основою для отримання конкурентної переваги, дозволяючи організації використовувати свої можливості

ефективніше, ніж її конкуренти.

У випадках, коли сильних сторін не вистачає, це вказує на те, що необхідно вжити заходів для їх розвитку.

Використовуючи можливості для усунення внутрішніх слабких сторін, дії організації керуються полем слабких сторін. При цьому можливості організації можуть полегшити необхідні перетворення для подолання недоліків.

Поле можливостей спрямовує організацію на боротьбу із загрозами за допомогою внутрішніх ресурсів, оскільки сильні сторони мають захищати від негативних зовнішніх факторів.

Поле «Загрози» пропонує стратегії операційної діяльності підприємства, що дозволяє йому не тільки змінювати свій потенціал, але й пом'якшувати потенційні загрози у зовнішньому середовищі.

SWOT-матриця є комплексним інструментом для оцінки впливу зовнішніх факторів на операційні процеси БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» (табл. 2.5).

Аналізуючи сильні, слабкі сторони, можливості та загрози організації, стає очевидним, що суттєвою проблемою БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» є залежність від фінансових вкладників.

Для ефективного виконання місії БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» необхідно, щоб неприбуткова організація займалася підприємницькою діяльністю, таким чином формуючи необхідні кошти для надання комплексної підтримки соціально незахищеним верствам населення.

Однією з перешкод, яка гальмує розвиток філантропічної організації, є відсутність законодавства, що регулює діяльність бізнесу у сфері соціального підприємництва. Велика залежність від фінансових донорів є серйозним викликом для БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати».

Таблиця 2.5

SWOT-матриця БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати»

Сильні сторони: Учасники фонду є випускниками інтернатних закладів. Наявність приміщення 60 кв.м. Наявність постійних протягом одного року стабільних донорів (друзів фонду) для здійснення благодійних програм.	Можливості Отримувати досвід і навчання в галузі професійної допомоги дітям-сиротам та випускникам інтернатних закладів. Отримувати гранти, кошти від зарубіжних донорів, організацій. (Євросоюз, США, Канада, Японія). Співпраця з іншими організаціями, які працюють в сфері захисту прав та допомоги дітям-сиротам.
Слабкі сторони Недостатньо кваліфікованих спеціалістів у фонді для реалізації задуманих проектів. Відсутність необхідних коштів на оплату праці професіоналам з питань якісної психологічної, правової допомоги сиротам, оскільки донори дають кошти на реалізацію програм, а не на зарплати. Відсутність в учасників фонду розуміння у якісній професійній допомозі сиротам (замість цукерок знайти інші альтернативи). Відсутність довготривалих контрактів (від 3 до 5 років). Загрози: Зміна економічного чи політичного стану в Україні чи регіоні. Зупинка фінансування основних програм фонду БО. Наявність схожої організації на ринку з більшими коштами та ресурсами. Працівник може покинути організацію через сімейні обставини. Небажання органів виконавчої влади сприяти в реалізації соціальних програм БО. Наявність організацій, які мають негативну репутацію стосовно фінансування проектів фонду, зазвичай до року часу усі фінансування. Відсутня стратегія розвитку БО Немає довготривалого фандрейзингового плану.	Загрози: Зміна економічного чи політичного стану в Україні чи регіоні Зупинка фінансування основних програм фонду БО. Наявність схожої організації на ринку з більшими коштами та ресурсами. Працівник може покинути організацію через сімейні обставини. Небажання органів виконавчої влади сприяти в реалізації соціальних програм фонду БО. Наявність організацій, які мають негативну репутацію стосовно допомоги дітям-сиротам і це спотворює думку людей, щодо нашої організації.

Джерело: складено автором

Отже, після ретельної оцінки існуючих практик, оцінки навколишнього середовища та аналізу ефективності соціальних ініціатив стає очевидним, що БО

«Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» потребує впровадження соціального підприємництва для підтримки власного існування та полегшення майбутнього. зростання.

2.3 Аналіз та оцінка особливостей проєктного підходу в діяльності БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати»

Надаючи рекомендації для БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати», важливо враховувати специфіку сфери їхньої діяльності. І українські, і канадські фонди вже набули цінного досвіду управління проєктами, про що свідчать їхні успішні результати. Проте вкрай важливо визнати, що деякі рекомендації можуть бути неточними через обмежену інформацію в певних галузях. Як правило, підприємства прагнуть оптимізувати свою ефективність, і будь-які недоліки можуть бути пов'язані з причинами, які не відразу очевидні. У випадках, коли такі причини відсутні, необхідно розглядати можливі корупційні схеми. На нашу думку, етап планування залишається незавершеним, і саме він потребує значної сфери уваги.

Стратегічне планування зіштовхується з конкретними проблемами. Незважаючи на те, що організація має бачення та цілі, ці аспекти не були повністю розроблені в межах українського фонду. Вкрай важливо глибше дослідити виконання проєктів, орієнтованих на майбутнє, щоб вплинути на інші форми планування, такі як бюджети та команди. Для того, щоб підвищити ефективність реалізації проєкту, важливо сприяти комунікації та співпраці між усіма учасниками. Це означає, що всі особи, які беруть участь у проєктах, повинні взаємодіяти одне з одним. Спонсори повинні безпосередньо взаємодіяти з бенефіціарами, сприяючи швидкому обміну важливою інформацією та усуваючи будь-яку неефективність. Крім того, така взаємодія створить додаткову цінність для спонсорів. До того ж, час є важливим інструментом у проєктній роботі. Кожен проєкт, який реалізовується організацією, повинен пройти ретельну перевірку часових рамок.

Є випадок освітнього проєкту, який раніше тривав один рік, але згодом був переглянтий, щоб охоплювати лише шість місяців. Однак, виходячи з аналізу наукових робіт дослідників цього питання зазначимо, що тривалість цього проєкту можна було б ще більше скоротити до періоду 2-3 місяців.

Наразі типова тривалість навчальних курсів становить від 2 до 6 місяців, що дозволяє людям ефективно отримати необхідні знання та навички, які можна застосувати одразу після завершення курсу. Крім того, команда проєкту отримує оперативний зворотний зв'язок, що дає змогу вносити необхідні зміни до програми, бюджету та результатів проєкту. Це також дозволяє ширше розподіляти кошти серед більшої кількості учасників, слугуючи кількісним виміром оцінки проєкту [17, с. 268].

Вкрай важливо знайти оптимальний баланс між якістю, витратами та часом. Цей «золотий трикутник» являє собою середнє значення, до якого слід прагнути в кожному проєкті. Важливо, щоб благодійні фонди чітко визначали свою роль, щоб максимізувати свій потенціал. Хоча для фондів вигідно працювати в різних секторах благодійності, це потенційно може поставити під загрозу якість їх основної діяльності. Ми вважаємо, що важливо визначити пріоритети основної діяльності фонду, а також підтримувати їх додатковими зусиллями для створення додаткової цінності, за умови, що метою не є лише створення іміджу та репутації. Організаціям не варто зволікати із залученням спеціалістів, оскільки це цінна рекомендація у реалізації їхнього проєкту.

Розвиток українського фонду, відомого як БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» значною мірою залежить від внеску й підтримки канадського офісу та спонсорів, оскільки вони надають необхідне фінансування. Однак така домовленість створює труднощі для розвитку фонду, оскільки команди проєкту перевантажені та не мають часу для отримання досвіду в рекламі чи управлінні проєктами. Відповідно, це заважає просуванню всіх проєктів фонду. Для формування фонду оплати праці може знадобитися переоцінка бюджетних призначень. Наприклад, команді потрібен спеціальний фандрайзер, який міг би зосередитися на забезпеченні фінансування в Україні. Крім того,

важливо зазначити, що характер діяльності фонду забороняє залучати спеціалістів на добровільній основі або за часткову оплату праці. Без відповідних інвестицій неможливо досягти якісних результатів, а також існує ризик зазнати збитків.

Внесок фахівця у розмірі 1 долара США у вигляді спонсорства може принести допомогу в розмірі 1,1 долара США, враховуючи додану вартість, яку вони надають. Важливо зазначити, що зменшення адміністративних витрат не обов'язково приводить до збільшення можливостей для організацій; насправді це може мати протилежний ефект. Фандрайзинг — це використання можливостей, а не зосередження лише на операційних витратах. У цьому конкретному випадку можливість переважає вартість. Як і в будь-якій іншій справі, прийняття на себе необхідних ризиків, наприклад наявність спеціаліста в штаті, має вирішальне значення для розвитку та зростання. Саме тут проявляється унікальна природа некомерційних організацій, оскільки виникають конфлікти між метою та реалізацією. Тому наголосимо, що благодійність у певний момент має розглядатися як перевернута бізнес-модель, оскільки це єдиний спосіб досягти розвитку організації. Для команди вкрай важливо мати виділеного менеджера проєкту, який буде контролювати проєкт від етапу планування проєкту до його фактичного завершення. Аутсорсинг і консалтинг є життєздатними варіантами, які слід розглядати як окремі стратегії. Однак, коли йдеться про підходи до управління проєктами, філософія «Еджейлу» визначається як найсучасніша [17].

Саме тому впровадження цих методів може мати позитивний вплив на організаційну діяльність. Можливість адаптації підходу «Kanban» робить його особливо придатним для цієї благодійної організації, оскільки він може легко інтегруватися з традиційними моделями управління. Крім того, важливим кроком є впровадження сучасних технологій управління проєктами, таких як «Trello» або «Microsoft Project». Це значно підвищить ефективність моніторингу та контролю за різними критеріями управління проєктом. Враховуючи, що фінансування є життєво важливим аспектом благодійних організацій, було б корисно зосередитися на цьому напрямі. Зокрема, наймання спеціаліста для пошуку та забезпечення фінансування та залучення коштів в Україні було б цінним активом для організації.

Іншою стратегією було б залучення українських компаній до надання благодійної допомоги. Почати з більших компаній, а потім звернутися за підтримкою до інших було б розумним підходом. Важливо відзначити, що існує зростаюча глобальна тенденція до соціальної відповідальності, тому варто досліджувати потенційні партнерства на цій арені.

Потенційним напрямком для вивчення є зміна спрямування напрямку, тобто перерозподілу коштів із військової допомоги на підтримку вже післявійськової. Благодійні організації могли б створити партнерство, використовуючи репутацію та імідж одне одного, а також досвід обох у реалізації проєктів, орієнтованих на перемогу та мир. Така співпраця принесе користь як організаціям, так і українському суспільству загалом. Крім того, надзвичайно важливо шукати міжнародні фінансові організації для потенційної співпраці. Українська організація має віддати пріоритет маркетинговим зусиллям, оскільки це відіграє ключову роль у зростанні та розвитку фонду.

Пошук медіа-персон для підтримки фонду — це проста стратегія, яка вважається найкращим варіантом. Не можна недооцінювати силу персонального брендингу, оскільки він має значний вплив на підвищення обізнаності та підтримку фонду. Щоб масштабувати проєкт і досягти позитивних результатів, вкрай важливо встановити конкретні цілі та відповідно розподілити бюджет. Завдяки збільшеному фінансуванню можна запускати більше проєктів вищої якості, що приведе до кращої видимості, збільшення пожертвувань і можливості здійснювати ще більш впливові ініціативи. Такий підхід слід продовжувати доти, доки організація не встановить сильну присутність у своєму сегменті ринку або поки така діяльність не стане необхідною. Важливо оптимізувати операційні витрати та забезпечити їх ефективне використання для сприяння розвитку організації. Крім того, дотримання законів країни, де працює фонд, є надважливим, щоб уникнути непотрібних витрат і податків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Основні напрями удосконалення використання проектного підходу в діяльності досліджуваної установи

БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» відіграє важливу роль в українському суспільстві, реалізуючи значні соціальні ініціативи. Завдяки збору коштів організація збрала мільйони доларів для підтримки різноманітних благодійних проєктів в Україні. За ці роки вони допомогли понад чотирьом тисячам дітей, двом тисячам сімей, а також численним ветеранам та людям з обмеженими можливостями. Під час початку повномасштабного вторгнення організація брала активну участь у наданні гуманітарної допомоги та підтримки переселенців. Крім того, вони започаткували курси з надання першої допомоги для волонтерів, визнаючи важливість оволодіння людьми необхідними навичками. Для психологічного благополуччя тих, хто цього потребує, БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» створив спеціальний відділ із десяти спеціалістів, які надають безкоштовну психологічну допомогу. Цього року організація запланувала кілька проєктів, враховуючи поточні обставини, а також виконуючи свої зобов'язання щодо поточних ініціатив.

З моменту заснування в 1993 році організація бере активну участь у різноманітних благодійних заходах, включаючи освітні проєкти, допомогу дітям-сиротам, сезонні табори для дітей, різдвяні подарунки для вихованців дитячих будинків, реабілітаційну підтримку ветеранів та їхніх родин. Широкий спектр спеціалізованої благодійної діяльності охоплює всі аспекти благодійної допомоги. Крім того, організація працює в межах 41 юридичної юрисдикції, що значно впливає на її роботу та співпрацю. Примітно, що організація може похвалитися десятирічним досвідом у цій галузі, демонструючи свій великий емпіричний

досвід.

Український фонд працює за значної підтримки канадської організації, яка гарантує, що вони дотримуються міжнародних стандартів і підтримують певний рівень підзвітності. Міжнародні фонди, як правило, більш обережні, віддаючи пріоритет ефективному розподілу коштів для досягнення цільових бенефіціарів. Однак такий підхід може створити труднощі для команд, які керують коштами. Дефіцит кваліфікованих фахівців, особливо з точки зору кількісної експертизи, заважає організаціям і фондам розвиватися бажаними темпами [26].

З 2014 року спостерігається значне збільшення зусиль зі збору коштів на підтримку України, що є ключовим аспектом стратегії розвитку організації. Заснована в 1993 році Help Us Help (раніше Aid Ukraine) є федерально зареєстрованою канадською благодійною організацією, яка займається наданням гуманітарної допомоги та освітніми проектами в Україні та Канаді. За останні 29 років організація внесла понад 25 мільйонів доларів на різні благодійні ініціативи, включаючи проекти, пов'язані з гуманітарною допомогою, освітою, грамотністю, мистецтвом і культурою, соціальною роботою та громадянським суспільством. У відповідь на наслідки Української Революції Гідності 2014 року Євромайдан Help Us Help розширив свою благодійну діяльність для надання гуманітарної допомоги жертвам конфлікту. Основними цілями організації є підвищення обізнаності через освіту в Канаді та підтримка демократичного розвитку України, оскільки країна працює над світлим майбутнім.

Канадська благодійна організація Help Us Help (НУН) нещодавно отримала щедрю пожертву в розмірі 10 мільйонів доларів від Фонду Темерті, заснованого Джеймсом і Луїзою Темерті. Цей внесок піде на створення Фонду допомоги Temerty, ініціативи керівництва кампанії Silver Lining. Основною метою цього фонду є надання фінансових ресурсів для різноманітних гуманітарних заходів, програм протидії торгівлі людьми, освітніх проектів, допомоги психічному здоров'ю та семінарів, спрямованих на розвиток життєвих навичок. Ці ініціативи в першу чергу будуть корисні дітям, які проживають в Україні.

Пропозиції щодо впровадження проектного підходу в розвиток БО

«Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати».

Для ефективного розвитку БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» рекомендовано використовувати проектний підхід. Такий підхід забезпечить систематичний та організований процес, що приведе до успішних результатів. Наступні рекомендації окреслюють ключові кроки для впровадження проектного підходу:

1. Визначення чітких цілей проекту. Необхідно чітко визначити цілі та завдання проекту. Це дасть чіткий напрямок і мету розвитку БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати».

2. Формування спеціальну проектну команду. Потрібно зібрати команду людей із різними навичками та досвідом, пов'язаними з розробки БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати». Ця команда буде відповідати за нагляд і виконання проекту.

3. Розробити детальний план проекту. Створити комплексний план, який окреслить завдання, терміни та ресурси, необхідні для розвитку БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати». Цей план слугуватиме дорожньою картою для команди проекту.

4. Впровадження ефективні практики управління проектами: використовуйте методи та інструменти управління проектами для моніторингу прогресу, відстеження основних етапів і забезпечення ефективного використання ресурсів. Це допоможе тримати проект на плані та в рамках бюджету.

5. Сприяння співпраці та комунікації. Необхідно припрацювати та заохочувати відкрите та регулярне спілкування між членами команди, зацікавленими сторонами та іншими зацікавленими сторонами, залученими до розвитку БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати». Це сприятиме обміну ідеями, відгуками та оновленнями, що зрештою покращить загальні результати проекту.

6. Проходження регулярні оцінювання та коригування. Постійно оцінюйте прогрес проекту та вносьте необхідні корективи за потреби. Регулярні оцінки допоможуть виявити будь-які потенційні проблеми чи проблеми та дозволять

вчасно вжити коригувальні дії.

Впроваджуючи дані рекомендації, розвиток БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» може ефективно здійснюватися за проектним підходом. Такий підхід забезпечить систематичний та організований процес, що приведе до успішного досягнення цілей проекту.

Надаючи рекомендації БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати», важливо враховувати специфіку сфери їх діяльності. І українські, і канадські фонди вже набули цінного досвіду управління проектами, про що свідчать їхні успішні результати. Проте вкрай важливо визнати, що деякі рекомендації можуть бути неточними через обмежену інформацію в певних областях. Підприємства зазвичай прагнуть оптимізувати свою ефективність, і якщо їм це не вдається, можуть бути основні причини, які не відразу очевидні. За відсутності таких причин виникає необхідність розглядати потенційні корупційні схеми.

На наш погляд, етап планування - це першочерговий напрямок, який потребує вдосконалення. Зокрема, існують проблеми зі стратегічним плануванням в організації. Хоча місія та цілі організації були визначені, вони не були повністю інтегровані в Український фонд. Важливо глибше заглибитися у виконання проектів, щоб узгодити їх із майбутнім баченням. Це матиме хвиловий вплив на інші форми планування, такі як бюджети та команди. Для покращення реалізації різноманітних проектів важливо сприяти спілкуванню та співпраці між усіма учасниками. Прямая взаємодія між спонсорами та бенефіціарами сприятиме більш ефективному обміну інформацією та усуне будь-яку неефективність у проектах. Спонсори отримають велику користь від такої взаємодії, оскільки це підвищує цінність їхньої участі. Час це важливий аспект проектної роботи, який слід ретельно враховувати для кожного проекту, який виконує організація. Наприклад, освітній проект, який тривав рік, а зараз його скоротили до півроку. Проте, виходячи із практичного досвіду, я вважаю, що його можна ще скоротити до 2-3 місяців. Зараз більшість навчальних курсів мають тривалість 2-6 місяців, що дозволяє учасникам ефективно отримати необхідні знання та навички та

застосувати їх після навчання. Крім того, команда проекту може швидше отримувати відгуки та вносити необхідні корективи до програми, бюджету та результатів проекту. Це також дозволить перерозподіляти кошти на більшу кількість учасників, що слугуватиме кількісним показником для оцінки успішності проекту.

З моєї точки зору, дуже важливо знайти оптимальний баланс або «золотий трикутник», який охоплює якість, витрати та час. Цей принцип можна застосувати до всіх проектів. Загалом я вважаю, що благодійні фонди повинні надавати пріоритет своїй участі у благодійних починаннях, щоб максимізувати їхню ефективність. Хоча похвально те, що кошти виділяються на різні сектори благодійності, це може поставити під загрозу якість основного фокусу. Однак цей підхід слід застосовувати, лише якщо він узгоджується зі стратегічним планом, спрямованим на створення позитивної репутації та іміджу.

Однією з важливих пропозицій для організацій є залучення експертів. Для БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати» ключовим є вплив спонсорів, які забезпечують необхідне фінансування. Однак це створює проблеми для зростання українського фонду, оскільки команди проекту перевантажені та не мають додаткового часу, щоб спеціалізуватися на рекламі чи управлінні проектами, що зрештою перешкоджає просуванню всіх ініціатив фонду. Можливо, буде необхідно переглянути бюджетні асигнування, щоб встановити а виділений фонд заробітної плати. Наприклад, згадувалося про включення в команду фонду фандрайзера як основного спеціаліста, відповідального за пошук джерел фінансування в Україні. Крім того, важливо зазначити, що залучати фахівців у певних галузях на добровільних засадах чи за сумісництвом у рамках діяльності організації неможливо. Якісних результатів неможливо досягти без належної компенсації, і існує потенційний ризик зазнати збитків. Суть фандрайзинг полягає в тому, щоб використовувати можливості, а не зосереджуватися на операційних витратах. У цьому конкретному сценарії можливість значно переважає відповідні витрати. Як і в будь-якому іншому бізнесі, взяти на себе необхідний ризик, маючи в штаті спеціаліста, необхідно для зростання та прогресу.

Унікальна природа некомерційних організацій стає очевидною в таких ситуаціях, коли виникає зіткнення між метою та виконанням. Ось чому ми наголошуємо у своєму дослідженні, що благодійність слід розглядати як зворотну бізнес-модель, оскільки це єдиний шлях для організаційного зростання. Для команди важливо мати призначеного менеджера проекту, який контролюватиме хід проекту. Крім того, аутсорсинг або консалтинг можуть бути використані як ефективні стратегії.

Використання agile-філософії є найсучаснішим підходом до управління проектами. Отже, вважається, що впровадження таких методологій дає позитивний вплив на організаційну діяльність. У випадку цієї благодійної організації застосування підходу Kanban виявляється інтригуючим, оскільки він адаптований і сумісний із традиційними моделями управління. Крім того, надзвичайно важливо використовувати сучасні технології управління проектами, такі як Trello або Microsoft Project, щоб покращити контроль і моніторинг різних критеріїв управління проектами. З огляду на те, що фінансування відіграє ключову роль у діяльності благодійних організацій, було б корисно визначити пріоритетність цього аспекту. Зокрема, наймання спеціаліста для пошуку та забезпечення фінансування в Україні значною мірою сприяло б зростанню організації. Крім того, важливою справою є залучення українських компаній до надання благодійної допомоги.

Перш ніж звертатися до інших, бажано звернутися за допомогою до великих компаній та організацій. У сфері соціальної відповідальності спостерігається зростаюча тенденція, тому варто досліджувати можливості співпраці з цими організаціями. Ще одним перспективним напрямком є перерозподіл коштів військової допомоги на допомогу після війни. Співпрацюючи з такими організаціями, можна працювати над спільною метою.

Співпраця фонду та українського суспільства принесе взаємну користь. Крім того, докладаються зусилля для визначення міжнародних організацій для потенційного партнерства. Для української організації вкрай важливо визначити маркетинг як ключову складову свого зростання. Однією з ефективних стратегій є залучення впливових осіб у ЗМІ для просування фонду. Не можна недооцінювати

силу персонального брендингу, тому він є оптимальним інструментом для фонду в цій ситуації. З точки зору бюджетування, метою має бути розширення проекту та реалізація комплексного плану з високим відсотком позитивних результатів. Завдяки більшому бюджету можна реалізовувати більше проектів вищої якості, що призведе до підвищення обізнаності, пожертвувань і можливості створювати ще ефективніші ініціативи. Цей процес має тривати до тих пір, поки організація повністю не захопить свій ринковий сегмент або поки така діяльність більше не буде необхідною. (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендації щодо використання проектного підходу для розвитку БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати»

Джерело: сформовано автором

Суть даної роботи полягає в тому, щоб запропонувати управління БО як проектно-орієнтованою організацією. Тому інструменти проекту необхідно застосовувати не тільки при реалізації проектів БО, а й у системі управління самою БО.

3.2. Оцінювання реалізації заходів удосконалення використання проектного підходу в діяльності досліджуваної організації

Сьогодні лише гармонійне застосування інструментів стратегічного менеджменту та проектного менеджменту може забезпечити сталий розвиток громадянського суспільства в рамках діяльності громадських організацій.

Проблема поєднання стратегічного планування з проектними методами в діяльності громадських організацій є досить інноваційною, але недостатньо розробленою. Проте з розвитком суспільного життя створилися умови для вдосконалення цього процесу.

Для кожного конкретного проекту потрібно створити свою найкращу команду. Причому, це не плинність кадрів, а перерозподіл управлінських ролей, відносин між членами команди, відповідальності.

Інакше доручення реалізації нового проекту команді іншого проекту без «технічних коригувань» виконання інших унікальних завдань (а будь-який проект унікальний за своїм визначенням) майже завжди призведе до недостатньої командної роботи та недійсності щодо нових проектів. [33].

Нижче подано SWOT-аналіз (сильні і слабкі сторони, можливості, загрози) застосування проектної методології в управлінні громадськими організаціями в Україні.

Отже, за результатами SWOT-аналізу застосування методу проектів в управлінні громадськими організаціями в Україні видно, що зазначений метод має значні переваги та надає хороші можливості для компенсації недоліків та можливих загроз при застосуванні.

Вважаємо, що застосування проектних методів в управлінні громадськими організаціями підходить не для всіх сфер діяльності організації (табл. 3.1).

Так, у структурних підрозділах, які гарантують діяльність організації, таких як відділи документального забезпечення, відділи організаційної роботи, відділи закупівель, служби управління персоналом тощо. Тому впровадження методів проектного управління для цих відділів може не бути ефективним. Проектний

підхід буде ефективним у роботі відділів галузевої структури, які займаються такими питаннями, як культура, туризм, спорт, інформація чи молодіжна політика [33].

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз застосування проектного підходу в управлінні неприбутковою організацією в Україні

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішні чинники	- найбільш ефективний склад команди під кожен проект; - розвиток професійних компетентностей учасників проекту; - швидка адаптація до зовнішніх змін (підвищення гнучкості); - скорочення ієрархії управління; - накопичення досвіду та формування нових знань та навичок; - ефективне управління ризиками; - кооперація спеціалістів різних фахів дає можливість комплексно вирішувати поставлені завдання. - чітке визначення часових обмежень дає змогу конкретно оцінювати ефективність діяльності персоналу (команди проекту); - моніторинг результатів діяльності та зворотний зв'язок після завершення проектів.	- відсутність стратегічних програм мотивації персоналу; - застаріле матеріально-технічне забезпечення проектних команд: - недостатня якість/кількість обладнання в невеликих містах, містечках, селах; - неякісний відбір персоналу, відсутність/недостатність знань персоналу у галузі проектного менеджменту; - зменшення продуктивності поточної роботи працівника, «розпорошення» його діяльності.
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішні чинники	- додаткове залучення інвестицій для реалізації завдань проектних команд; - більш гнучка кооперація між різними органами місцевого самоврядування країни/країн; - бачення нових напрямів розвитку персоналу: демократизація освіти, психологічні програми, робота з батьками, молодіжні напрямки, культурний розвиток населення тощо.	- неготовність соціального середовища до змін; - урізання бюджету в умовах кризи, відмова інвесторів, що призведе до зупинення реалізації проекту на будь-якому з етапів та розпуску проектною команди; - нестабільна політична ситуація в країні; - загроза природних катаклізмів, екологічних катастроф (для проектів, пов'язаних з природними факторами).

Джерело: побудовано автором

Вважаємо, що напрямом розвитку системи управління громадськими організаціями в Україні на основі проектного підходу з урахуванням необхідності дотримання продемонстрованих умов є:

1. Створіть національні стандарти управління проектами, які детально описуватимуть формування проектних команд, керуватимуть діяльністю по реалізації проекту та розформуванням. При розробці стандартів необхідно враховувати наявний досвід, а також поради тих, хто безпосередньо реалізує місцеві проекти.

2. Правове врегулювання питань у статуті громадських організацій.

3. Брати участь у проектній роботі учасників громадської діяльності, але не в оперативній діяльності організації в постійно діючому підрозділі структури.

4. Участь незалежних експертів, у разі потреби (відповідно до умов строкового договору за умовами реалізації проекту).

5. Забезпечувати зворотний зв'язок з людьми по всій країні, дозволяючи місцевим громадам безпосередньо оцінювати діяльність громадських організацій.

6. За потреби можна увійти до існуючої організаційної структури проектного відділу для управління проектною діяльністю державних установ. Ці кроки забезпечать підвищення ефективності проектної діяльності громадських організацій та збільшення кількості реалізованих на практиці проектів і програм.

Тому специфіка процесів і відносин у діяльності громадських організацій є високою цінністю для роботи менеджерів, враховуючи кризи, епідемії, надзвичайні стани та інші ситуації прояву нестабільності. При цьому значно зростає роль компетентності та професіоналізму співробітників. Сучасним лідерам та членам громадських організацій властиве гостре розуміння суспільних проблем і прагнення реалізувати свій професійний потенціал.

Подальші дослідження цього питання потребують активного використання проектного та системного підходів, теорії лідерства та раціональної бюрократії.

Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що система управління громадськими організаціями є одним із пріоритетних для використання методів проектів, особливо щодо питань управління персоналом. Наразі відповідна спільнота недостатньо усвідомлює це та потенціал методології проекту. У той же час країна і суспільство стикаються з багатьма проблемами. Таким чином можна отримати ефективне рішення в найкоротші терміни.

ВИСНОВКИ

У сучасному світі значення неприбуткових організацій важко переоцінити, а їх ефективність є надзвичайно важливою. Адже вони забезпечують виконання таких функцій:

1. **Благодійність та соціальна підтримка:** функціонують як благодійні організації, збираючи кошти та ресурси для надання допомоги тим, хто потребує. Це може включати фінансову допомогу, медичну допомогу, освіту, житлові умови, харчування та інші соціальні послуги.

2. **Захист прав та інтересів:** працюють для захисту прав індивідів, менших груп або природного середовища. Вони можуть проводити кампанії за права людини, захищати права дітей, рівноправ'я жінок, права менших етнічних груп, та боротися за екологічну стабільність.

3. **Розвиток освіти і культури:** зосереджуються на розвитку освіти і культурних ініціатив. Вони можуть фінансувати навчальні програми, мистецькі проекти, підтримувати бібліотеки та музеї, щоб збагатити культурний та освітній потенціал суспільства.

4. **Сприяння розвитку громадянського суспільства:** відіграють важливу роль у створенні і підтримці громадянського суспільства. Вони можуть надавати платформи для громадської участі, розвивати лідерські якості, сприяти діалогу між громадянами і владою.

5. **Боротьба з проблемами глобального масштабу:** зосереджуються на розв'язанні глобальних проблем, таких як бідність, голод, захист навколишнього середовища, боротьба зі зміною клімату, інфекційні хвороби, та інші глобальні виклики.

6. **Сприяння інноваціям та розвитку:** сприяють розвитку нових технологій, інноваційних підходів та підприємництва, спрямованих на вирішення соціальних, екологічних чи економічних проблем.

Необхідність благодійності українське суспільством особливо усвідомило з 24 лютого 2022 року, коли війна торкнулася кожного. До благодійних акцій активно долучалися люди з найрізноманітніших верств суспільства, навіть ті, хто міг задонатити лише одну чи дві гривні. Мотивовані люди здійснюють допомогу не лише під час війни, адже є труднощі, яким потрібно протистояти і в мирний час. Наприклад, боротьба з голодом, хворобами та стихійними лихами. На жаль, через низький рівень життя в Україні благодійність була не так розвинена. Проте з початком війни в 2014 році нація об'єдналася, щоб підтримати Збройні Сили України, і на сьогоднішній день цей рух розширився ще більше.

Крім того, для України важливою є підтримка світової спільноти. Іноді саме суспільства чинить тиск на уряд, щоб керівники держави надавали більше допомоги. При цьому іншим шляхом пошуку допомоги є створення благодійних фондів чи пропозиція власної допомоги.

Однією з таких неприбуткових організацій є досліджуваний БО «Благодійний фонд Кіровоградської торгово-промислової палати», який було створено регіональною торгово-промисловою палатою Кіровоградської області. Діяльність якої спрямована на захист законних інтересів фізичних, юридичних осіб та територіальних громад, які потребують допомоги та захисту своїх прав та інтересів. Крім того, остання спрямована на посилення обороноздатності та мобілізаційної готовності нації, захист населення під час надзвичайних ситуацій миру та війни, допомогу вимушено переміщеним підприємствам, відбудову цивільної інфраструктури, надання допомоги для лікування та відновлення здоров'я громадян із фінансовими труднощами та здійснення здійснювати іншу благодійну діяльність в інтересах суспільства.

Як було встановлено, проєктний підхід вирішує низку цілей, які спрямовані на досягнення бажаного результату за мінімальний час і фінансові ресурси. Це саме те, чого вимагає філантропічний сектор. Загалом, ці зусилля охоплюють різноманітні предмети, що в кінцевому підсумку приводить до створення професіоналів цієї галузі, наприклад, менеджерів проєктів.

Основний акцент проєкту зосереджується не лише на виконанні проєктних методологій, а й на контролі за командою досвідчених експертів з управління проєктами. Дослідження стосувалося аналізу різноманітних методів управління проєктами та їх застосуванням для покращення діяльності благодійної організації.

Крім того, було проведено масштабне дослідження на тему правового регулювання діяльності організації. Після ґрунтовного аналізу, було здійснено висновки у потребі надати рекомендації щодо підвищення ефективності організації та вивчення нових шляхів зростання. До того ж, кваліфікаційна робота була зосереджена на бюджетуванні проєкту та стратегіях збору коштів.

Підсумовуючи, вважаємо, що розвиток системи управління неприбутковими організаціями в Україні має зосереджуватися навколо проєктного підходу, враховуючи при цьому необхідність дотримання окреслених умов. Ми пропонуємо наступні напрямки розвитку такої діяльності: по-перше, створення національного стандарту управління проєктами. Цей стандарт стосуватиметься аспектів формування проєкту, процесу виконання та розпуску проєктних команд. При розробці даного стандарту вкрай важливо врахувати наявний досвід і ідеї виконавців проєкту. Вирішення питання шляхом юридичного врегулювання в рамках статуту неприбуткових організацій. Участь у проєктах осіб, які займаються громадськими справами, але не беруть безпосередньої участі в повсякденній роботі постійних структурних підрозділів організації.

У разі необхідності незалежні спеціалісти можуть бути найняті за строковими контрактами, що відповідають графіку реалізації проєкту. Крім того, вкрай важливо збирати відгуки від місцевої громади, щоб вони могли безпосередньо оцінити зусилля некомерційної організації. У разі необхідності можлива інтеграція в існуючу організаційну структуру проєктного відділу для контролю за проєктною діяльністю неприбуткової організації.

Такий підхід гарантує підвищення ефективності проєктної діяльності організації, що призведе до більшої кількості успішно виконаних проєктів і програм у найближчому майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: [Навч. посіб. для вищ. навч. закл.] / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І.Туган-Барановського. Донецьк, 2019. 180 с.
2. Бігняк О. В. Юридична та соціальна відповідальність суб'єктів підприємництва. *Університет. наук. зап.* 2016. № 1 (17). С. 150 -154.
3. Благодійна діяльність та благодійні організації. URL: https://protocol.ua/ua/pro_blagodiynu_diyalnist_ta_blagodiyni_organizatsii_stattya_17/ 37.
4. Болотна О. В. Соціальні інновації як інструмент підвищення якості життя населення. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/88.pdf
5. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2016. 376 с.
6. Доповідь зі Світового Економічного Форуму в Нью Йорку 24 вересня 2018 року. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/09/sustainable-development-impact-summit-2018-highlights>
7. Жидецька Х. Допоможіть нам допомагати іншим. URL: <http://www.top10ugcc.org/oselja>
8. Жуковська В.М. Соціальна відповідальність як складова реалізації корпоративної стратегії розвитку. *Вісн. нац. ун-ту водн. госп-ва та природокористув.* 2018. № 1 (41). С. 72–79.
9. Захарчин Г. М. Основи підприємництва: культура, технологія, відповідальність: навч. посіб. К. : Знання, 2015. 254 с.
10. Злупко С. М. Підприємництво: основи, особливості, механізми : Навч. посіб; Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. Л., 2017. 370 с.
11. Євсєєва І. В. Управління ризиками як необхідний засіб ефективного розвитку підприємства. *Наукові праці НУХТ.* 2016. № 6. С. 92–98.
12. Ініціатива соціального бізнесу. URL: http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en

13. Календарне планування. URL:
<https://core.ac.uk/download/pdf/300236913.pdf>
14. Кваша О.С. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 268-276.
15. Класифікація проєктів та їх види. URL:
<https://referatss.com.ua/work/klasifikacija-proektiv-ih-vidi>
16. Класифікація проєктних дій. URL:
<http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle>
17. Коюда В.О. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *БізнесІнформ*. 2015. № 9. С. 394-402.
18. Моделі планування проєктів. URL:
<https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php>
19. Назарук В. 5 великих можливостей для розвитку соціального підприємництва в Україні. URL:
<http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-ukraini/135-chy-potriben-ukraini-zakon-pro-sotsialne-pidpriemnytstvo>
20. Нагорняк І. Соціальне підприємництво в Україні: мрія чи необхідність? / Соціал-Демократична Платформа. URL: <https://sdplatform.org.ua/blogs/50/socialne-pidpriemnictvo-v-ukrainimria-ci-neobhidnist>
21. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент вирішення суспільних проблем: передумови становлення та активізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. №6. С.129-132.
22. Основні принципи формування ефективної команди менеджменту проєкту веб-сайт URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/55461297-ee41-47b9-b1a6-73c0fc219da9/content>
23. Поважний О. С. Державне управління розвитком соціального підприємництва в Україні. URL:
www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpdduu/du/2010_152/02.pdf.

- [illegible]

35. Фандрайзер, як збудована робота людини яка шукає ресурси. URL: <https://www.asi.org.ru/2021/01/26/fandrajzer-eto-most-kak-ustroenarabota-cheloveka-kotoryj-ishhet-resursy-dlya-nko/> 51 36.
36. Формування команди Веб-сайт. URL: https://fm.kneu.edu.ua/get_file
37. Функції управління проєктами. URL: <https://buklib.net/books/22543/>
38. Шкільняк М. М. Менеджмент. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.
39. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Київський національний економічний ун- т. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2014. 700 с.
40. Ashoka Thesite of international organization.Ashoka Innovators for the Public. URL: <https://www.ashoka.org>