

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ У
ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПУА-41
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»

Том'юк Діана Олегівна

Керівник: д-р філософ.(PhD), Дудкевич В.І.

Рецензент: к.е.н., доцент Казюка Н.П.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ	6
1.1. Сутність та класифікація проєктів і програм у сфері ГО.	6
1.2. Специфіка життєвого циклу соціального проєкту.	10
1.3. Нормативно-правове регулювання діяльності громадських організацій в Україні.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ВИБРАНІЙ ГО (НА ПРИКЛАДІ ВГО «СОЛІДАРНА МОЛОДЬ»)	24
2.1. Загальна характеристика організації та напрямків її програмної діяльності.....	24
2.2. Аналіз системи планування та залучення ресурсів	31
2.3. Оцінка ефективності реалізованих проєктів та взаємодія зі стейкхолдерами	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	40
3.1. Управління ризиками в соціальних проєктах: виклики та стратегії адаптації.....	40
3.2. Впровадження інноваційних інструментів моніторингу та оцінки (М&Е)	45
3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення сталості результатів проєктів після завершення фінансування	48
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних геополітичних викликів, воєнного стану та процесів європейської інтеграції України, роль громадських організацій (ГО) у системі публічного управління трансформується з дорадчої у виконавчу. Громадський сектор стає ключовим суб'єктом, що забезпечує соціальну стійкість, реалізує гуманітарні місії та впроваджує молодіжні ініціативи. Ефективність такої діяльності безпосередньо залежить від якості управління проєктами та програмами, які є основними інструментами реалізації стратегічних цілей ГО.

Специфіка реалізації проєктів у громадському секторі полягає у необхідності балансування між вимогами донорів, потребами бенефіціарів та нормативними обмеженнями державного регулювання. Для України особливої актуальності набуває здатність ГО адаптувати проєктний менеджмент до кризових умов, забезпечувати сталість результатів після завершення фінансування та впроваджувати інноваційні інструменти моніторингу. Оскільки молодь є драйвером суспільних змін, аналіз проєктної діяльності на прикладі провідних об'єднань, таких як ВГО «Солідарна молодь», дозволяє виявити найбільш ефективні механізми взаємодії між громадянським суспільством та органами публічної влади.

Мета роботи - на основі аналізу теоретичних засад та практичного досвіду ВГО «Солідарна молодь» виявити специфічні особливості реалізації проєктів у громадському секторі та розробити рекомендації щодо вдосконалення системи проєктного менеджменту в умовах кризових викликів. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Вивчити сутність та класифікацію проєктів у сфері ГО, розмежувавши проєктну та поточну діяльність.
2. Дослідити специфіку життєвого циклу соціального проєкту та нормативно-правове поле функціонування ГО в Україні.

3. Надати загальну характеристику діяльності ВГО «Солідарна молодь» та проаналізувати її програмний портфель.
4. Здійснити аналіз системи фандрейзингу та залучення ресурсів для проєктів організації.
5. Оцінити ефективність взаємодії зі стейкхолдерами та методи моніторингу результатів.
6. Запропонувати стратегії управління ризиками та шляхи забезпечення сталості проєктів у поствоєнний період.

Об'єкт дослідження – процес реалізації проєктів та програм у діяльності сучасних громадських організацій.

Предмет дослідження – організаційні, правові та управлінські особливості впровадження соціальних проєктів на прикладі ВГО «Солідарна молодь».

Методи дослідження. Методологічну базу роботи становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

1. системний підхід - для аналізу проєктів як цілісної системи управління;
2. порівняльний аналіз - при вивченні відмінностей між комерційними та соціальними проєктами;
3. статистичний та графічний методи - для візуалізації результатів діяльності ВГО «Солідарна молодь»;
4. метод SWOT-аналізу - для ідентифікації ризиків та можливостей проєктної діяльності;
5. інтерв'ювання та кабінетне дослідження - для збору та обробки внутрішньої документації організації під час проходження практики.

Стан наукової розробки. Питання проєктного менеджменту та публічного управління досліджували такі вчені, як В. Бабаєв, О. Оболенський, В. Романов. Проте аспекти адаптації проєктів ГО до умов воєнного стану та специфіка молодіжного сектору потребують додаткового висвітлення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність ВГО «Солідарна

молодь» для оптимізації процесів звітності перед донорами та підвищення залученості волонтерів до проєктного циклу.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ

1.1. Сутність та класифікація проєктів і програм у сфері ГО.

У сучасній системі публічного управління громадські організації (ГО) посідають важливе місце як активні, мобільні та соціально орієнтовані суб'єкти, діяльність яких спрямована на задоволення потреб суспільства, захист прав громадян та вирішення актуальних соціальних проблем. В умовах децентралізації, демократизації суспільства та посилення ролі громадянського сектору значно зростає значення проєктного підходу як ключового інструменту організації діяльності ГО. Саме через реалізацію проєктів громадські організації мають змогу ефективно реагувати на виклики сучасності, впроваджувати інновації та досягати конкретних вимірюваних результатів.

Фундаментальним поняттям, що визначає зміст діяльності ГО, є поняття «проєкт». Згідно з підходами В. М. Бабаєва, проєкт у сфері громадського сектору - це цілісна, логічно структурована сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на розв'язання конкретної соціальної проблеми або задоволення суспільної потреби протягом обмеженого періоду часу з використанням визначених людських, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів [7]. Таким чином, проєкт виступає не лише як інструмент реалізації окремих ініціатив, а як системоутворюючий елемент діяльності організації, що визначає її стратегічні та тактичні орієнтири.

Слід зазначити, що у сучасній науковій літературі проєкт розглядається як тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату. У контексті громадського сектору це означає, що кожен проєкт має чітко визначену мету, завдання, цільову аудиторію та очікувані результати, які мають соціальний, економічний або культурний ефект. Водночас проєкти ГО часто мають мультидисциплінарний характер,

поєднуючи елементи соціальної роботи, освіти, правозахисту та громадської активності.

Однією з ключових методологічних проблем, особливо для новостворених громадських організацій, є чітке розмежування проєктної діяльності та поточної (операційної) діяльності. Нерозуміння цієї різниці може призводити до неефективного використання ресурсів, втрати фокусу організації та труднощів у плануванні та звітуванні. Спираючись на теоретичні розробки В. О. Новака [15], доцільно виділити низку критеріїв, які дозволяють провести таке розмежування.

По-перше, важливим критерієм є унікальність та інноваційність. Кожен проєкт спрямований на створення нового, унікального результату або соціального ефекту. Наприклад, організація та проведення молодіжного форуму ВГО «Солідарна молодь» є проєктом, оскільки передбачає розробку нової концепції, залучення учасників, створення програми заходу та досягнення конкретних результатів. Натомість поточна діяльність включає повторювані процеси, такі як ведення бухгалтерського обліку, адміністрування офісу або комунікація з партнерами, які не мають унікального характеру.

По-друге, проєктна діяльність характеризується чітко визначеними часовими межами. Кожен проєкт має дату початку та завершення, що дозволяє планувати ресурси, визначати етапи реалізації та оцінювати результати. Операційна діяльність, навпаки, є безперервною і спрямованою на забезпечення стабільного функціонування організації. Вона не має чітких часових обмежень і виконується постійно.

По-третє, відмінність полягає у меті діяльності. Проєкти спрямовані на досягнення конкретних змін або результатів у відповідь на певні виклики чи проблеми, наприклад, надання гуманітарної допомоги населенню в умовах війни або реалізація освітніх програм для молоді. Операційна діяльність, у свою чергу, має на меті підтримання життєздатності організації, забезпечення її ресурсної бази та функціональної спроможності.

У класичному проєктному менеджменті фундаментальною є концепція «Трійки обмежень» (Triple Constraint), яка класично охоплює три базові параметри: зміст (якість), час та вартість (бюджет). Проте у сфері публічного управління та діяльності громадських організацій дана концепція зазнає суттєвої трансформації. Для соціальних проєктів класичний трикутник трансформується у чотирикутник або «алмаз управління», де ключовим і детермінуючим вектором стає соціальний ефект (суспільна цінність).

Якщо для комерційного проєкту перевищення бюджету є критичним показником неефективності, то для ГО в умовах кризи чи воєнного стану гнучкість у перерозподілі фінансів за погодженням із донорами задля досягнення безпеки бенефіціарів є пріоритетною. Таким чином, специфіка управління проєктами в ГО полягає в тому, що критерій «вартість» часто заміщується критерієм «доступність та диверсифікація ресурсів», а «зміст» безпосередньо корелює з гуманітарними чи правозахисними стандартами.

Доцільно систематизувати порівняльні характеристики комерційних і соціальних проєктів у системі публічного урядування за допомогою матричної структури (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристики комерційних і соціальних проєктів у системі публічного урядування

Критерій порівняння	Комерційний проєкт	Соціальний проєкт (ГО)
Кінцева мета	Отримання прибутку, збільшення частки ринку	Вирішення соціальної проблеми, суспільне благо
Ключовий стейкхолдер	Замовник, інвестор, кінцевий покупець	Донор, бенефіціар, державні органи, громада
Вимірювання успіху	Фінансові показники (ROI, NPV, прибуток)	Соціальний вплив (Social Impact), якісні зміни в громаді
Джерело фінансування	Власний капітал, кредити, інвестиції	Гранти, благодійні внески, краудфандинг, волонтерство
Роль людського ресурсу	Наймані працівники (ринкова оплата)	Поєднання штатного персоналу та волонтерів

Джерело: складено автором на основі [7; 15; 18].

Програмний підхід є особливо актуальним в умовах обмежених ресурсів, оскільки дозволяє оптимізувати використання фінансів, людського потенціалу та партнерських зв'язків. Крім того, він сприяє підвищенню стратегічної узгодженості діяльності організації, забезпечує системність у досягненні цілей та полегшує процес моніторингу і оцінки результатів.

Класифікація проєктів у сфері громадських організацій є складною та багатовимірною, що обумовлено різноманітністю напрямів діяльності, джерел фінансування, масштабів реалізації та цільових аудиторій. Враховуючи специфіку громадського сектору та нормативно-правове регулювання в Україні [2], доцільно розглядати класифікацію проєктів за кількома основними критеріями.

За змістом діяльності виділяють соціальні, освітні, адвокаційні та екологічні проєкти. Соціальні проєкти спрямовані на підтримку вразливих верств населення, зокрема малозабезпечених сімей, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю тощо. Освітні проєкти передбачають проведення тренінгів, семінарів, воркшопів, спрямованих на розвиток знань, навичок та компетентностей учасників. Адвокаційні проєкти орієнтовані на вплив на державну політику або місцеве самоврядування шляхом лобювання змін до законодавства, проведення інформаційних кампаній та громадських консультацій. Екологічні проєкти мають на меті збереження довкілля, популяризацію сталого розвитку та формування екологічної свідомості населення.

За масштабом реалізації проєкти можуть бути локальними, регіональними, всеукраїнськими та міжнародними. Локальні проєкти реалізуються в межах окремої громади або міста та спрямовані на вирішення конкретних місцевих проблем. Регіональні проєкти охоплюють територію області або кількох областей, що дозволяє масштабувати успішні практики. Всеукраїнські проєкти реалізуються на національному рівні та мають значний вплив на суспільство в цілому. Міжнародні проєкти передбачають співпрацю

з іноземними партнерами та донорами, що відкриває додаткові можливості для обміну досвідом та залучення ресурсів.

Важливим критерієм класифікації є також джерела фінансування проєктів. Згідно з принципами фандрейзингу [17], можна виділити грантові, благодійні та волонтерські проєкти. Грантові проєкти фінансуються за рахунок коштів міжнародних організацій (таких як USAID, UNICEF), державних інституцій або фондів. Благодійні проєкти реалізуються за рахунок внесків бізнесу, приватних осіб або через краудфандингові платформи. Волонтерські проєкти базуються переважно на ентузіазмі та безоплатній праці активістів, що робить їх важливим елементом громадянської активності.

Крім того, у сучасній практиці все більшого поширення набувають змішані моделі фінансування, які поєднують різні джерела ресурсів. Це дозволяє підвищити фінансову стійкість проєктів, зменшити залежність від одного донора та забезпечити більш гнучке управління ресурсами.

Отже, проєктна діяльність у сфері громадських організацій є основним механізмом реалізації суспільно значущих змін та важливим інструментом публічного управління. Розуміння сутності проєкту, його ознак та класифікаційних характеристик дозволяє громадським об'єднанням ефективно планувати свою діяльність, раціонально використовувати ресурси, залучати фінансування та забезпечувати прозорість і підзвітність перед стейкхолдерами. В умовах сучасних викликів, зокрема соціально-економічної нестабільності та військових загроз, роль проєктного підходу лише зростає, адже він забезпечує гнучкість, адаптивність та результативність діяльності громадського сектору.

1.2. Специфіка життєвого циклу соціального проєкту.

У системі публічного управління життєвий цикл проєктів громадських організацій має певні особливості, оскільки кінцевим результатом реалізації проєкту виступає не отримання прибутку, а досягнення соціального ефекту,

вирішення суспільної проблеми або покращення якості життя певної цільової групи населення.

Життєвий цикл соціального проєкту доцільно розглядати як часовий інтервал від моменту виникнення ідеї проєкту до його повної реалізації, оцінки результатів та підготовки підсумкової звітності. Особливістю громадського сектору є те, що цей процес часто має циклічний характер: результати одного проєкту стають основою для формування нових ініціатив, програм або стратегічних напрямів діяльності організації. Таким чином, проєктна діяльність громадських організацій має безперервний характер, хоча окремі проєкти мають чітко визначені часові межі.

Відповідно до класичних підходів проєктного менеджменту [7; 15], життєвий цикл проєкту включає п'ять основних фаз: ініціацію, планування, реалізацію, моніторинг і контроль, завершення проєкту. У громадському секторі зміст цих фаз зберігається, однак їх наповнення має певну специфіку, пов'язану з соціальною спрямованістю проєктів, залежністю від донорського фінансування та необхідністю публічної звітності. (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Фази життєвого циклу соціального проєкту

Джерело: розроблено автором.

Першою фазою життєвого циклу є фаза ініціації (Concept Phase). На цьому етапі відбувається формування ідеї проєкту та ідентифікація соціальної проблеми, яка потребує вирішення. Для громадських організацій цей етап є надзвичайно важливим, оскільки саме від правильності визначення проблеми залежить актуальність проєкту та можливість отримання фінансування. Специфіка діяльності громадських організацій полягає у проведенні оцінки

потреб цільової аудиторії (Needs Assessment). Така оцінка може включати анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз статистичних даних, консультації з експертами та представниками органів місцевого самоврядування. Наприклад, якщо проєкт спрямований на підтримку внутрішньо переміщених осіб або молоді, організація повинна з'ясувати їхні реальні потреби, проблеми та очікування.

До ключових дій на етапі ініціації належать формулювання мети та завдань проєкту, визначення цільової аудиторії, аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів), до яких можуть належати донори, партнери, органи влади, волонтери, громадськість, бенефіціари проєкту. Важливим результатом цього етапу є підготовка концептуальної записки (concept note) або попередньої проєктної заявки. У разі отримання підтримки донора результатом фази ініціації може стати затверджена грантова заявка або статут (паспорт) проєкту.

Другою фазою життєвого циклу є фаза планування (Planning Phase). Цей етап вважається найбільш важливим, оскільки саме на ньому загальна ідея проєкту перетворюється на конкретний план дій. У соціальних проєктах широко використовується логіко-структурний підхід (Logical Framework Approach), основним інструментом якого є логіко-структурна матриця (Logframe). Вона дозволяє встановити взаємозв'язок між проблемою, метою, завданнями, заходами, очікуваними результатами та показниками ефективності проєкту.

У межах фази планування соціальних проєктів особливе місце посідає методологія «Теорії змін» (Theory of Change - ToC), яка виступає стратегічною основою для розробки логіко-структурної матриці (Logframe). Якщо логіко-структурний підхід відповідає на питання «як саме» реалізовуватиметься проєкт (через лінійний зв'язок ресурсів та заходів), то «Теорія змін» розкриває глибинну логіку «чому» ці заходи приведуть до бажаного суспільного ефекту.

Theory of Change базується на концепції зворотного планування (backward mapping), що передбачає визначення довгострокової мети, а потім деконструкцію умов, необхідних для її досягнення. Впровадження цієї

методології у практику громадських організацій дозволяє уникнути так званої «пастки активізму», коли команда фокусується на проведенні великої кількості заходів (семінарів, тренінгів) без чіткого розуміння того, як вони змінюють поведінку чи правове поле у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення системності планування логіко-структурна матриця соціального проєкту повинна мати чітку ієрархічну архітектуру, що складається з чотирьох рівнів, які доцільно деталізувати:

Загальна мета (Goal / Impact): Глобальні суспільні або державні зміни, у які проєкт робить свій внесок. Наприклад, зниження рівня безробіття серед молоді або підвищення рівня громадської активності в регіоні. Цей рівень зазвичай виходить за часові межі одного проєкту і досягається зусиллями багатьох суб'єктів публічного управління.

Цілі проєкту (Outcomes / Specific Objectives): Конкретні зміни в поведінці, знаннях, практиках або правовому статусі цільової аудиторії, які відбудуться безпосередньо внаслідок реалізації проєкту. Це те, за що керівник проєкту несе пряму відповідальність.

Результати (Outputs): Безпосередні матеріальні або нематеріальні продукти діяльності команди проєкту. Сюди належать: кількість надрукованих посібників, проведених тренінгів, створених онлайн-платформ або проконсультованих громадян. Результати повністю контролюються бюджетом та календарним планом проєкту.

Діяльність / Заходи (Activities): Конкретні робочі процеси, які необхідно виконати для отримання результатів (організація логістики, розробка навчальних модулів, проведення інформаційних кампаній у соціальних мережах).

Кожен із цих рівнів пов'язується причинно-наслідковим алгоритмом «Якщо... То...». Крім того, критично важливим елементом матриці є припущення (Assumptions) - зовнішні фактори та умови, які не контролюються командою проєкту, але є необхідними для його успіху (наприклад, стабільність нормативно-правової бази, безпекова ситуація, наявність

інтернет-зв'язку у бенефіціарів). Без урахування цих елементів життєвий цикл проєкту ризикує перерватися на етапі переходу від результатів (Outputs) до середньострокових цілей (Outcomes).

На етапі планування здійснюється деталізація бюджету проєкту, розробка фандрейзингового плану, визначення необхідних ресурсів, формування команди проєкту, планування календарного графіку виконання робіт. Для візуалізації строків виконання заходів часто використовується діаграма Ганта, яка дозволяє визначити послідовність виконання завдань та відповідальних осіб. Особливістю громадського сектору є те, що значна частина людських ресурсів може складатися з волонтерів, тому під час планування необхідно враховувати їхню зайнятість, мотивацію та можливості участі у проєкті.

З точки зору публічного управління, на етапі планування важливо узгодити цілі та завдання проєкту зі стратегічними документами розвитку громади, регіону або держави, наприклад зі стратегіями регіонального розвитку, молодіжними програмами, соціальними програмами підтримки населення [13]. Це підвищує шанси отримання фінансування та забезпечує відповідність проєкту державній політиці.

Третьою фазою є фаза реалізації проєкту (Implementation Phase), яка передбачає безпосереднє виконання запланованих заходів. На цьому етапі проводяться тренінги, семінари, інформаційні кампанії, соціальні акції, дослідження, консультації та інші заходи, передбачені проєктом. У сфері діяльності громадських організацій цей етап характеризується високим рівнем комунікації, оскільки необхідно постійно взаємодіяти з бенефіціарами, партнерами, донорами, волонтерами та представниками органів влади.

Особливістю реалізації соціальних проєктів є те, що команда проєкту часто складається не лише з оплачуваних працівників, але й з волонтерів, які працюють на громадських засадах. Це вимагає від керівника проєкту високого рівня організаційних та комунікативних навичок, уміння мотивувати команду та координувати діяльність учасників проєкту. Крім того, соціальні проєкти

часто реалізуються в умовах невизначеності та ризиків, зокрема в умовах воєнного стану, обмежень пересування, перебоїв зі зв'язком або зміни безпекової ситуації. Тому важливою складовою реалізації проєкту є управління ризиками та здатність швидко адаптувати план дій до нових умов.

Четвертою фазою життєвого циклу є моніторинг та контроль (Monitoring & Evaluation - M&E). На відміну від бізнес-проєктів, де контроль переважно зосереджується на фінансових показниках та дотриманні бюджету, у соціальних проєктах основна увага приділяється оцінці соціального впливу проєкту. Моніторинг передбачає регулярне відстеження ходу реалізації проєкту, виконання запланованих заходів, використання ресурсів та досягнення проміжних результатів. Оцінка (evaluation) спрямована на визначення ефективності, результативності та впливу проєкту на цільову аудиторію [24].

Інструментами моніторингу та оцінки можуть бути анкетування учасників, інтерв'ю, спостереження, аналіз статистичних даних, підготовка проміжних звітів. Важливим є використання як кількісних показників (наприклад, кількість учасників заходів, кількість проведених тренінгів, кількість розповсюджених інформаційних матеріалів), так і якісних показників (рівень задоволеності учасників, зміна рівня знань, ставлення або поведінки цільової аудиторії). Особливістю громадського сектору є також необхідність регулярного звітування перед донорами та громадськістю, що забезпечує прозорість діяльності організації та підвищує рівень довіри до неї.

Останньою фазою життєвого циклу є завершення проєкту (Closing Phase). Цей етап передбачає підготовку фінансового та змістовного звіту, підбиття підсумків реалізації проєкту, оцінку досягнення поставлених цілей та завдань. Важливою складовою завершення проєкту є аналіз так званих «винесених уроків» (Lessons Learned), тобто визначення того, що було зроблено успішно, які проблеми виникали під час реалізації проєкту та які висновки можна зробити для майбутніх проєктів.

Специфікою соціальних проєктів є також необхідність вирішення питання сталості результатів проєкту (Sustainability), тобто здатності результатів та досягнутих змін зберігатися після завершення фінансування проєкту. Це може передбачати передачу обладнання або матеріалів партнерам, продовження діяльності на волонтерських засадах, інтеграцію результатів проєкту у діяльність органів місцевого самоврядування або освітніх установ. У випадку, якщо за кошти гранту було придбано обладнання або інші матеріальні цінності, здійснюється передача активів відповідно до вимог донора та чинного законодавства. Також на цьому етапі часто готуються фінальні інформаційні матеріали, прес-релізи, публікації у соціальних мережах та на офіційному сайті організації.

Отже, специфіка життєвого циклу соціального проєкту у громадському секторі полягає у тісній залежності від донорського фінансування на етапі планування, необхідності постійної комунікації з бенефіціарами під час реалізації, а також високій соціальній відповідальності та публічності на етапі моніторингу та звітності. Розуміння особливостей кожної фази життєвого циклу проєкту дозволяє громадським організаціям більш ефективно планувати свою діяльність, мінімізувати ризики, забезпечувати прозорість використання коштів та досягати максимального соціального ефекту, що є надзвичайно важливим у системі публічного управління.

Джерело: складено автором на основі нормативно-правових актів України.

1.3. Нормативно-правове регулювання діяльності громадських організацій в Україні

У контексті даної роботи таким об'єктом виступають громадські організації, зокрема ВГО «Солідарна молодь», діяльність яких здійснюється у чітко визначеному правовому полі України. Саме нормативно-правова база визначає «правила гри», у межах яких функціонують інститути

громадянського суспільства, встановлює їх права, обов'язки, механізми взаємодії з державою та вимоги до реалізації проєктної діяльності.

Функціонування громадських організацій в Україні базується на багаторівневій системі нормативно-правових актів, яка охоплює конституційні положення, спеціальне законодавство, галузеві нормативні акти, податкове регулювання та стратегічні документи державної політики. У системі публічного управління правове регулювання діяльності ГО має на меті не лише забезпечення реалізації конституційного права громадян на свободу об'єднання, але й створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства, залучення громадськості до процесів прийняття рішень та реалізації соціально значущих проєктів [16].

Перший рівень нормативно-правового регулювання становить Конституція України, яка є основним законом держави та визначає базові принципи функціонування громадянського суспільства. Зокрема, стаття 36 Конституції України гарантує громадянам право на свободу об'єднання у громадські організації для здійснення та захисту своїх прав і свобод, а також для задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів [1]. Це положення є фундаментом для створення та діяльності будь-якої громадської організації, оскільки закріплює її легітимність на найвищому правовому рівні.

Другий рівень представлений спеціальним законодавством, яке безпосередньо регулює діяльність громадських об'єднань. Ключовим нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про громадські об'єднання» [2], який визначає правові та організаційні засади створення, реєстрації, діяльності та припинення громадських організацій. Відповідно до цього закону, громадські об'єднання можуть функціонувати у формі громадських організацій (засновниками яких є фізичні особи) або громадських спілок (засновниками яких є юридичні особи). Закон також закріплює основні принципи діяльності ГО, зокрема добровільність, самоврядність, рівність

перед законом, відсутність майнового інтересу членів та відкритість і прозорість діяльності.

Особливе значення для здійснення проєктної діяльності має набуття громадською організацією статусу юридичної особи. Це дозволяє відкривати банківські рахунки, укладати договори, отримувати гранти та інші види фінансування, а також нести юридичну відповідальність за свою діяльність. Для ВГО «Солідарна молодь» цей статус є необхідною умовою реалізації соціальних проєктів, взаємодії з донорами та органами публічної влади.

Третій рівень нормативного регулювання становлять галузеві та профільні нормативно-правові акти, які визначають особливості діяльності громадських організацій у конкретних сферах. Одним із таких актів є Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [3], який регулює порядок здійснення благодійної діяльності, надання гуманітарної допомоги, а також встановлює правові засади функціонування благодійних організацій. Це є особливо актуальним в умовах воєнного стану, коли значна частина діяльності ГО спрямована на надання допомоги постраждалим категоріям населення, внутрішньо переміщеним особам та військовослужбовцям.

Не менш важливим є Закон України «Про волонтерську діяльність», який визначає правові засади залучення громадян до волонтерської діяльності, встановлює права та обов'язки волонтерів і організацій, що їх залучають, а також гарантує соціальний захист волонтерів. Для громадських організацій, зокрема молодіжних, цей закон є базовим, оскільки саме волонтерська діяльність становить основу реалізації більшості соціальних проєктів.

Важливу роль у функціонуванні громадських організацій відіграє податкове законодавство, зокрема Податковий кодекс України. Він визначає умови отримання статусу неприбуткової організації, який дозволяє ГО не сплачувати податок на прибуток за умови використання отриманих коштів виключно на реалізацію статутної діяльності (пункт 133.4) [2]. Дотримання вимог неприбутковості є обов'язковою умовою для більшості громадських

організацій, оскільки порушення цих вимог може призвести до втрати відповідного статусу та фінансових санкцій.

Окрему групу нормативно-правових актів становлять стратегічні документи державної політики у сфері розвитку громадянського суспільства. Зокрема, Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки [4] визначає основні напрями державної політики у цій сфері. Вона передбачає створення сприятливих умов для діяльності громадських організацій, розвиток механізмів їх участі у формуванні та реалізації державної політики, удосконалення фінансових механізмів підтримки ГО, а також розширення їх ролі у наданні соціальних послуг. У межах цієї стратегії передбачається впровадження інструментів громадської експертизи, публічних консультацій, а також розвиток партнерства між державою та громадянським суспільством.

Окремим і надзвичайно важливим вектором нормативно-правового регулювання, що безпосередньо пов'язує діяльність інститутів громадянського суспільства із системою публічного управління, є механізм надання фінансової підтримки проектам ГО за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів. Ключовим нормативно-правовим актом у цій сфері виступає Постанова Кабінету Міністрів України № 1049 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка».

Дана постанова закладає прозорі правові інструменти конкурсного відбору, мінімізуючи корупційні ризики та забезпечуючи рівний доступ громадських організацій до публічних фінансових ресурсів. Згідно з цим Порядком, бюджетні кошти надаються не на утримання самого апарату ГО (що регулюється загальними принципами неприбутковості), а виключно на реалізацію цільових програм, які відповідають пріоритетам державної чи регіональної політики. Для таких організацій, як ВГО «Солідарна молодь»,

участь у подібних конкурсах є можливістю масштабувати локальні ініціативи до національного рівня.

Нормативно-правовий алгоритм проведення таких конкурсів включає кілька обов'язкових стадій, регламентованих державою:

Оголошення конкурсу: Орган публічної влади (наприклад, Міністерство молоді та спорту України) чітко визначає пріоритетні напрями, граничні обсяги фінансування одного проєкту та терміни подання заявок.

Формування конкурсної комісії: До складу комісії обов'язково залучаються представники як органів державної влади, так і незалежні експерти від громадського сектору (не менше 50% складу), що забезпечує міжсекторний баланс та об'єктивність оцінювання.

Перевірка на відповідність формальним вимогам: Сюди належить перевірка статусу юридичної особи, включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій, а також відсутність порушень у фінансовій звітності за попередні періоди.

Експертне оцінювання: Кожен проєкт оцінюється за бальною системою за критеріями актуальності, реалістичності бюджету, очікуваного соціального ефекту та кваліфікації команди проєкту.

Публічний захист (презентація): Представники ГО відкрито презентують свої проєкти перед комісією та громадськістю, що посилює принципи прозорості та підзвітності.

Окрім процедури відбору, Постанова № 1049 чітко регламентує порядок моніторингу реалізації підтриманих проєктів. Орган влади, що надав фінансування, має право здійснювати поточний контроль за цільовим використанням бюджетних коштів, а ГО зобов'язана подати детальний фінансовий та змістовний звіт після завершення кожного етапу. У разі виявлення порушень чи недосягнення запланованих індикаторів, організація може бути позбавлена права брати участь у державних конкурсах у майбутньому. Таке жорстке регулювання стимулює професіоналізацію

проектного менеджменту в громадському секторі та підвищує загальну відповідальність лідерів ГО.

Особливої уваги потребує правове регулювання діяльності громадських організацій в умовах воєнного стану. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [5], можуть запроваджуватися певні обмеження щодо діяльності громадян та організацій, зокрема щодо проведення масових заходів або пересування. Водночас держава запровадила низку спрощень, які стосуються, зокрема, процедур ввезення, обліку та розподілу гуманітарної допомоги. Це дозволило громадським організаціям оперативно реагувати на виклики воєнного часу та значно активізувати свою діяльність у сфері волонтерства та гуманітарної підтримки.

Для таких організацій, як ВГО «Солідарна молодь», зазначені зміни стали важливим правовим підґрунтям для розширення масштабів діяльності, реалізації проєктів підтримки Збройних Сил України, внутрішньо переміщених осіб та інших постраждалих категорій населення. Водночас це підвищує вимоги до прозорості діяльності, належного ведення документації та звітності, що є невід'ємною складовою функціонування ГО у сучасних умовах.

Отже, нормативно-правове регулювання діяльності громадських організацій в Україні є комплексним та багаторівневим, що забезпечує баланс між свободою діяльності та необхідністю державного контролю. За останні роки воно еволюціонувало від моделі жорсткого регулювання до партнерської взаємодії між державою та громадянським суспільством. Сучасне законодавство надає громадським організаціям широкі можливості для реалізації соціальних проєктів, залучення фінансування та участі у публічному управлінні, водночас висуваючи вимоги щодо дотримання принципів неприбутковості, прозорості та підзвітності. Це створює надійну теоретико-правову основу для подальшого аналізу практичної діяльності конкретних громадських організацій, що буде здійснено у наступних розділах дослідження.

Для узагальнення нормативно-правової бази, що регулює діяльність громадських організацій в Україні, доцільно систематизувати основні законодавчі акти та визначити їх значення для функціонування громадського сектору. Комплексність нормативно-правового забезпечення діяльності громадських організацій обумовлена різноманітністю напрямів їхньої діяльності та необхідністю забезпечення належного правового регулювання. Законодавчі акти визначають не лише порядок створення та функціонування громадських об'єднань, а й механізми фінансової підтримки, реалізації проєктів, здійснення волонтерської діяльності та співпраці з міжнародними партнерами.

З метою узагальнення основних нормативних документів та їхнього значення для діяльності громадських організацій складено таблицю 1.2.

Таблиця 1.2

Нормативно-правове регулювання діяльності громадських організацій в Україні

Нормативно-правовий акт	Основний зміст регулювання
Конституція України	Гарантує право громадян на свободу об'єднання у громадські організації та участь у громадському житті держави.
Закон України «Про громадські об'єднання»	Визначає порядок створення, державної реєстрації, діяльності та припинення діяльності громадських об'єднань.
Закон України «Про волонтерську діяльність»	Регулює правові засади здійснення волонтерської діяльності та залучення волонтерів до реалізації соціальних проєктів.
Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»	Визначає особливості здійснення благодійної діяльності та механізми підтримки суспільно корисних ініціатив.
Податковий кодекс України	Встановлює порядок оподаткування та умови отримання статусу неприбуткової організації.
Постанова Кабінету Міністрів України №1049	Регламентує порядок проведення конкурсів проєктів громадських організацій та механізми державної фінансової підтримки.

Джерело: складено автором на основі нормативно-правових актів України.

Таким чином, діяльність громадських організацій в Україні регулюється комплексом нормативно-правових актів, які визначають порядок їх створення, функціонування, фінансування та участі у реалізації суспільно важливих проєктів. Наявність законодавчої бази забезпечує правові умови для розвитку громадянського суспільства та підвищення ефективності діяльності громадських організацій.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ВИБРАНІЙ ГО (НА ПРИКЛАДІ ВГО «СОЛІДАРНА МОЛОДЬ»)

2.1. Загальна характеристика організації та напрямків її програмної діяльності

Всеукраїнська громадська організація (ВГО) «Солідарна молодь» є одним із ключових суб'єктів молодіжного сектору громадянського суспільства України, який здійснює системну діяльність у сфері розвитку молодіжного лідерства, громадянської активності та соціальної згуртованості. Її діяльність базується на положеннях Конституції України [1] та Закону України «Про громадські об'єднання» [2], що визначають правові засади функціонування інститутів громадянського суспільства та гарантують свободу об'єднань громадян.

Як визначено у Статуті організації, «Солідарна молодь» є добровільним, самоврядним об'єднанням, що спрямоване на захист прав і свобод молоді, розвиток її громадянської участі та формування активної життєвої позиції [29]. Організація виступає платформою для реалізації молодіжних ініціатив, розвитку лідерських компетентностей та залучення молоді до процесів прийняття суспільно важливих рішень.

ВГО «Солідарна молодь» розглядається як базова організація для аналізу процесів управління проєктами. Саме тут здобувач має можливість безпосередньо ознайомитися з механізмами планування, реалізації та моніторингу проєктної діяльності, а також взяти участь у роботі проєктних команд і комунікаційних процесах між структурними підрозділами.

Центральний офіс організації здійснює координацію розгалуженої мережі регіональних осередків, що відповідає сучасним тенденціям розвитку мережових організацій та децентралізації управління, визначеним у державній Стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні [4]. Така

модель дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень, адаптивність до регіональних умов та ефективну реалізацію проєктів.

Для глибшого розуміння середовища, у якому ВГО «Солідарна молодь» реалізує свої проєкти, проведемо PEST-аналіз - дослідження зовнішніх факторів, що мають безпосередній вплив на стратегічний розвиток організації (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ВГО «Солідарна молодь»

Фактори впливу	Опис та характер впливу на діяльність ГО
Політичні (P)	Процес євроінтеграції України стимулює розвиток молодіжної політики. Державна підтримка волонтерських ініціатив. Водночас, політична нестабільність та пріоритетність оборонного сектору можуть обмежувати увагу влади до довгострокових соціальних програм.
Економічні (E)	Залежність від міжнародної донорської допомоги та грантового фінансування. Зниження купівельної спроможності населення впливає на обсяг приватних пожертв. Рівень інфляції змушує організацію постійно коригувати бюджети вже запущених проєктів.
Соціальні (S)	Високий рівень мобілізації молоді та розвиток культури волонтерства. Масова міграція активної молоді за кордон (ризик втрати людського капіталу). Необхідність психологічної реабілітації та адаптації молодих людей до умов тривалої війни.
Технологічні (T)	Цифровізація управління проєктами (Trello, Notion). Висока роль соціальних мереж (TikTok, Instagram) для фандрейзингу та залучення прихильників. Розвиток платформ для онлайн-освіти та дистанційної координації волонтерських штабів.

Джерело: складено автором на основі [6, 8, 10]

Аналіз політичних факторів свідчить про те, що для ВГО «Солідарна молодь» відкриваються можливості через співпрацю з європейськими молодіжними фондами в межах адаптації українського законодавства до норм ЄС.

Економічний блок вказує на критичну необхідність диверсифікації джерел фінансування. Організації варто поєднувати міжнародні гранти з розвитком локального краудфандингу.

У соціальному аспекті ключовим викликом є робота з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та молоддю, що перебуває в зонах ризику, що потребує адаптації програмної діяльності під запити інклюзивності та безпеки.

Технологічні чинники є драйвером росту для організації. Використання сучасних SMM-інструментів дозволяє ВГО «Солідарна молодь» зберігати високий рівень залученості аудиторії та оперативно реагувати на соціальні запити суспільства.

В умовах воєнного стану, відповідно до чинного законодавства [5], організація була змушена адаптувати управлінські процеси, посиливши координаційні механізми та впровадивши елементи кризового управління. Це дозволило зберегти безперервність реалізації проєктів навіть в умовах підвищених ризиків.

Враховуючи процеси європейської інтеграції України та вимоги сучасної державної політики, діяльність ВГО «Солідарна молодь» розглядається не лише у внутрішньому правовому та політичному полі, але й у контексті адаптації до європейських стандартів молодіжної участі. Базовим орієнтиром для формування програмного портфеля організації виступають положення Європейської хартії участі молоді в муніципальному та регіональному житті Конгресу місцевих і регіональних влад Європи.

Хартія визначає, що участь молоді — це не просто голосування чи участь у поодиноких заходах, а реальний вплив на процес прийняття рішень через постійно діючі інституційні механізми. У цьому контексті ВГО «Солідарна молодь» трансформує свою діяльність від традиційного дозвілєвого формату до адвокаційних та публічно-політичних проєктів, які безпосередньо впливають на формування місцевих молодіжних політик.

Особливої уваги заслуговує застосування організацією європейської моделі «Сходів молодіжної участі» Роджера Харта (Roger Hart's Ladder of

Youth Participation), яка є класичним соціологічним інструментом оцінки залученості громадян. Дана модель включає 8 ступенів: від маніпуляції та декорування (небажані рівні) до найвищого рівня — коли ініціатива належить молоді, а рішення приймаються спільно з дорослими (органами влади).

На основі кабінетного дослідження внутрішньої документації та структури проєктів ВГО «Солідарна молодь», проведеного під час проходження практики, можна констатувати, що організація послідовно уникає перших трьох (неучасті) рівнів. Більшість освітніх та волонтерських проєктів організації відповідають 6-му ступеню («Ініційовано дорослими, рішення приймаються спільно з молоддю») та 7-му ступеню («Ініційовано та спрямовано молоддю»).

Перехід на ці вищі щаблі участі забезпечується мережевою структурою організації, де регіональні осередки мають високу автономію у визначенні локальних пріоритетів та розробці проєктних заявок. Це дозволяє молоді на місцях виступати суб'єктами, а не об'єктами публічного управління, що повністю відповідає філософії децентралізації та європейським принципам субсидіарності

Для узагальнення ключових напрямів діяльності ВГО «Солідарна молодь» та систематизації їх змісту доцільно подати їх у табличній формі (табл. 2.2).

Як видно з таблиці 2.2, діяльність організації має комплексний характер і охоплює освітній, соціальний, адвокаційний та міжнародний виміри. Це дозволяє ВГО «Солідарна молодь» одночасно впливати на різні аспекти розвитку молодіжного середовища в Україні.

Організаційна структура ВГО «Солідарна молодь» побудована за принципом багаторівневого управління, що поєднує стратегічний, тактичний та операційний рівні. Така система забезпечує гнучкість управління та ефективну координацію діяльності між центральним офісом і регіональними осередками.

Таблиця 2.2

Основні напрями діяльності ВГО «Солідарна молодь»

№	Напрямок діяльності	Зміст діяльності	Основні результати
1	Політична та громадянська освіта	Проведення тренінгів, форумів, вебінарів, освітніх програм	Формування громадянської свідомості та лідерських компетентностей
2	Волонтерська діяльність	Допомога ЗСУ, ВПО, постраждалим від війни	Надання гуманітарної та соціальної підтримки
3	Адвокація та публічна політика	Участь у розробці молодіжних політик, співпраця з органами влади	Вплив на формування державної молодіжної політики [19, 22]
4	Міжнародна співпраця	Реалізація міжнародних проєктів та партнерств	Інтеграція молоді у європейські програми
5	Організаційний розвиток	Цифровізація процесів, розвиток мережі	Підвищення ефективності управління [33]

Джерело: складено автором на основі [2, 5, 9]

Для наочного представлення структури організації доцільно використати табличну форму (табл. 2.3).

Отже, структура організації є децентралізованою та мережевою, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати проєктні ініціативи в різних регіонах країни.

Важливою складовою діяльності ВГО «Солідарна молодь» є впровадження проєктного підходу до управління. Він передбачає чітке планування, розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб, моніторинг виконання завдань та оцінювання результатів.

Таким чином, система управління проєктами в організації охоплює повний управлінський цикл і дозволяє забезпечувати високу ефективність реалізації ініціатив навіть в умовах обмежених ресурсів та воєнного стану.

Таблиця 2.3

Організаційна структура ВГО «Солідарна молодь»

Рівень управління	Структурний елемент	Основні функції
Стратегічний	Центральний офіс	Формування стратегії, загальна координація діяльності
Тактичний	Регіональні осередки	Реалізація програм та проєктів на місцях
Операційний	Проектні команди	Виконання конкретних проєктів і заходів
Підтримуючий	Волонтери та експерти	Комунікаційна, аналітична та організаційна підтримка

Джерело: складено автором на основі [5, 9]

Для систематизації основних функцій управління проєктами наведено таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Функції управління проєктами у ВГО «Солідарна молодь»

Функція управління	Реалізація в організації	Практичне значення
Планування	Визначення цілей, KPI, ресурсів і термінів	Формування чіткої структури проєкту
Організація	Формування команд і розподіл обов'язків	Забезпечення виконання завдань
Координація	Взаємодія між підрозділами та осередками	Узгодженість дій
Моніторинг	Контроль виконання індикаторів	Підвищення ефективності
Оцінювання	Аналіз результатів реалізації проєкту	Визначення результативності

Джерело: складено автором на основі [9, 10]

Отже, ВГО «Солідарна молодь» є структуровано організованою громадською організацією, яка здійснює багатовекторну діяльність у сфері молодіжної політики, освіти, волонтерства та міжнародної співпраці. Її управлінська модель базується на принципах децентралізації, прозорості та проєктного підходу.

Аналіз напрямів діяльності, організаційної структури та функцій управління проєктами свідчить про високу інституційну спроможність організації та її здатність ефективно реалізовувати соціально значущі ініціативи.

2.2. Аналіз системи планування та залучення ресурсів

Система планування у ВГО «Солідарна молодь» має багаторівневий характер і базується на принципах проєктного менеджменту, адаптованих до умов функціонування громадських організацій. Відповідно до сучасних наукових підходів, планування охоплює як стратегічний рівень, що розрахований на період 3–5 років, так і оперативний рівень, який включає реалізацію поточних проєктів, окремих заходів та короткострокових ініціатив [15, 33]. Планування в організації є не формальною процедурою, а реальним інструментом управління проєктною діяльністю, оскільки саме через нього визначаються пріоритети, формуються ресурси та координуються дії різних структурних підрозділів.

Процес планування у центральному офісі організації є послідовним та логічно вибудованим. Спочатку здійснюється визначення пріоритетів діяльності, яке ґрунтується на стратегічних документах організації та аналізі актуальних потреб молоді, особливо в умовах воєнного стану [32, 33]. Далі відбувається розробка проєктних пропозицій, що передбачає формування логіко-структурної матриці, визначення цілей, індикаторів результативності та необхідних ресурсів [9, 18]. Наступним етапом є бюджетування, під час якого здійснюється детальний розрахунок витрат та ресурсного забезпечення

проектів, після чого формується календарний план реалізації та визначаються відповідальні виконавці. Завершальним етапом є моніторинг і коригування планів залежно від умов реалізації, що забезпечує їхню актуальність і відповідність реальній ситуації.

Для узагальнення етапів планування у ВГО «Солідарна молодь» наведено таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Етапи системи планування у ВГО «Солідарна молодь»

№	Етап	Зміст	Результат
1	Визначення пріоритетів	Аналіз потреб молоді та стратегічних документів	Формування напрямів діяльності
2	Розробка проєктів	Формування логіко-структурної матриці	Проектна заявка
3	Бюджетування	Розрахунок витрат і ресурсів	Фінансовий план
4	Планування реалізації	Формування календарного плану	Операційний план
5	Моніторинг	Коригування планів	Актуалізований план

Джерело: складено автором на основі [2, 9, 10]

Як видно з таблиці, система планування має циклічний характер і передбачає постійне оновлення управлінських рішень залежно від зовнішніх умов та наявних ресурсів.

Важливою складовою стабільного функціонування організації є система фандрейзингу, яка у ВГО «Солідарна молодь» розглядається не лише як механізм залучення фінансових ресурсів, а як стратегічний інструмент забезпечення довгострокової стійкості та розвитку організації [21]. У практичній діяльності застосовується комбінована модель залучення ресурсів, що дозволяє мінімізувати залежність від одного джерела фінансування та забезпечує фінансову гнучкість.

Основними джерелами ресурсного забезпечення є грантова підтримка міжнародних донорських організацій, таких як USAID та ICAP «Єднання» [28, 38], краудфандингові кампанії, які реалізуються через соціальні мережі та офіційні цифрові платформи організації, членські внески, що закріплені у Статуті [29], а також партнерство з бізнесом у межах програм корпоративної соціальної відповідальності. Окремо слід відзначити важливу роль волонтерських ресурсів, які не мають фінансового вираження, але суттєво впливають на ефективність реалізації проєктів.

Зведена характеристика джерел фінансування подана у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Джерела фандрейзингу ВГО «Солідарна молодь»

Джерело	Характеристика	Роль у діяльності
Гранти	Міжнародні та національні донори	Фінансування проєктів
Краудфандинг	Онлайн-збори коштів	Підтримка волонтерських ініціатив
Членські внески	Регулярні платежі учасників	Статутне фінансування
Бізнес-партнерства	Спільні соціальні проєкти	Додаткові ресурси
Волонтерство	Нефінансова участь	Організаційна підтримка

Джерело: складено автором на основі [2, 4, 11]

Аналіз системи планування та залучення ресурсів свідчить про те, що організація активно впроваджує елементи ризик-менеджменту та гнучкого управління. В умовах воєнного стану особлива увага приділяється здатності швидко адаптувати плани, перерозподіляти ресурси та змінювати пріоритети залежно від безпекової ситуації [23, 39]. Центральний офіс виконує координаційну функцію, забезпечуючи методичну підтримку регіональних осередків у питаннях підготовки грантових заявок, бюджетування та звітності,

а також здійснює навчання членів організації основам фандрейзингу та проєктного менеджменту [35, 37].

Загалом ефективність системи ресурсного забезпечення підтверджується здатністю організації реалізовувати масштабні соціальні та гуманітарні проєкти навіть за умов обмеженого фінансування та високої залежності від грантових програм. Водночас існують певні виклики, серед яких слід виділити високу конкуренцію за донорські ресурси та необхідність постійного підвищення кваліфікації проєктних менеджерів [27, 31].

Для узагальненої оцінки сильних і слабких сторін системи планування та фандрейзингу застосовано SWOT-аналіз, поданий у рис. 2.1.



Рисунок 2.1. SWOT-аналіз системи планування та фандрейзингу
Джерело: розроблено автором на основі [2, 8, 9]

Отже, система планування та залучення ресурсів у ВГО «Солідарна молодь» є достатньо структурованою, гнучкою та орієнтованою на сучасні підходи проєктного менеджменту. Вона забезпечує ефективне використання наявних ресурсів, дозволяє організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільну реалізацію соціально значущих ініціатив навіть у складних умовах воєнного стану.

2.3. Оцінка ефективності реалізованих проєктів та взаємодія зі стейкхолдерами (донори, волонтери, бенефіціари)

Оцінка ефективності проєктної діяльності у ВГО «Солідарна молодь» здійснюється через систему моніторингу та оцінювання (M&E), яка відповідає міжнародним стандартам донорських організацій, зокрема USAID та інших програм підтримки громадянського суспільства [34, 38]. Такий підхід передбачає комплексний аналіз результатів реалізованих проєктів, що включає як кількісні показники (кількість проведених заходів, охоплення учасників, обсяг наданої гуманітарної допомоги), так і якісні зміни, пов'язані з впливом діяльності на бенефіціарів, їхню соціальну адаптацію та рівень залученості до громадського життя [24, 26].

Система оцінювання в організації є інтегрованою частиною управління проєктним циклом і застосовується не лише на етапі завершення проєктів, але й протягом їх реалізації. Це дозволяє оперативно коригувати заходи, підвищувати ефективність використання ресурсів та мінімізувати ризики.

Важливим елементом ефективності діяльності організації є система взаємодії зі стейкхолдерами, яка охоплює донорів, волонтерів та бенефіціарів і будується на принципах прозорості, підзвітності та партнерства. Для узагальнення ролі основних груп стейкхолдерів у діяльності ВГО «Солідарна молодь» доцільно подати їх характеристику у табличній формі (табл. 2.7).

Як видно з таблиці, кожна група стейкхолдерів виконує важливу функцію у забезпеченні життєздатності організації та впливає на результативність реалізації проєктів.

Взаємодія з донорами базується на принципах фінансової прозорості та підзвітності. Організація регулярно готує аналітичні та фінансові звіти, що підтверджують цільове використання ресурсів і відповідність реалізованих заходів умовам грантових угод [26]. Високий рівень довіри з боку донорських організацій підтверджується довготривалим партнерством із міжнародними програмами розвитку, зокрема «Долучайся!» [39], а також позитивною

оцінкою інституційної спроможності організації у відповідних рейтингах сектору громадянського суспільства [38].

Таблиця 2.7

Основні групи стейкхолдерів ВГО «Солідарна молодь»

Група стейкхолдерів	Роль в організації	Механізми взаємодії
Донори	Фінансування проєктів та програм	Звіти, аналітика, аудит, партнерські угоди
Волонтери	Основний людський ресурс реалізації проєктів	Навчання, координація, мотиваційні програми
Бенефіціари	Отримувачі послуг і допомоги	Опитування, залучення до планування, зворотний зв'язок

Джерело: складено автором на основі [2, 10]

Особливе значення має взаємодія з волонтерами, які фактично становлять основу операційної діяльності організації. Волонтери залучаються до реалізації проєктів, логістики, комунікаційної підтримки та організації заходів. Їх діяльність регулюється внутрішніми документами та рекомендаціями, зокрема «Довідником волонтера» [36], а також освітніми курсами, доступними на платформі «Дія.Освіта» [37]. Для підтримки мотивації волонтерів організація використовує нематеріальні стимули, серед яких можливості професійного розвитку, участь у тренінгах, освітніх програмах та міжнародних обмінах [19, 22].

Не менш важливою є взаємодія з бенефіціарами, тобто цільовими групами, які отримують безпосередню користь від реалізованих проєктів. До них належать молодь, внутрішньо переміщені особи та громади, які постраждали від наслідків війни. Ефективність роботи з цією групою оцінюється через рівень задоволеності отриманими послугами, ступінь вирішення соціальних проблем та рівень залученості до проєктної діяльності. Важливою практикою є залучення бенефіціарів до етапу планування проєктів,

що забезпечує людиноцентричний підхід та підвищує релевантність реалізованих ініціатив [30, 32].

Для систематизації основних механізмів оцінки ефективності діяльності організації наведено таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Механізми оцінки ефективності проєктної діяльності

Механізм	Зміст	Результат
Внутрішній аудит	Перевірка відповідності проєктів стратегії розвитку	Контроль якості реалізації [33]
Зворотний зв'язок	Анкетування, опитування, аналіз соціальних мереж	Оперативне реагування на потреби [31]
Публічна звітність	Щорічні звіти, відкриті дані на сайті	Підвищення прозорості [25, 26]
Моніторинг проєктів	Поточне відстеження індикаторів	Коригування реалізації

Джерело: складено автором на основі [2, 9, 10]

Як видно з таблиці, система оцінювання є багаторівневою та охоплює як внутрішні, так і зовнішні механізми контролю, що забезпечує високу прозорість та ефективність управління.

Окрему увагу в організації приділено моніторингу проєктів в умовах воєнного стану, де пріоритетом є безпека учасників, адаптивність планів та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища [23, 39]. У таких умовах оцінка ефективності соціальних проєктів набуває особливої складності, оскільки вимагає врахування нестабільності, ризиків та зміни потреб цільових груп, що також підтверджується сучасними науковими дослідженнями у сфері проєктного менеджменту [20].

Спираючись на методологічні рекомендації USAID щодо моніторингу та оцінки (M&E), нами було проведено комплексний аналіз ефективності реалізації одного з флагманських проєктів ВГО «Солідарна молодь» — «Молодіжна школа публічного управління та проєктного менеджменту».

Метою проєкту було підвищення інституційної спроможності регіональних молодіжних лідерів в умовах воєнного стану та розробка локальних стратегій відновлення громад.

На основі зібраних під час практики внутрішніх матеріалів та звітів організації, було сформовано детальну матрицю кількісних та якісних індикаторів (Outputs & Outcomes) (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця оцінювання результативності проєкту ВГО «Солідарна
молодь» за показниками Outputs та Outcomes

Рівень індикатора	Запланований показник	Фактично досягнутий результат	Відхилення Ефективність
Кількість тренінгів (офлайн/онлайн)	10 заходів	12 заходів	+20% (за рахунок залучення додаткових спікерів)
Загальна кількість випускників	250 осіб	312 осіб	+24,8% (високий попит серед ВПО)
Регіональне охоплення	8 областей	11 областей	Розширення мережі на деокуповані території
Розроблені локальні проєкти	5 ініціатив	8 ініціатив	3 проєкти отримали мікрогранти від партнерів
Рівень задоволеності (якісний)	80%	89%	Визначено через анонімне анкетування

Джерело: складено автором на основі внутрішніх звітів ВГО «Солідарна молодь».

Якісна оцінка результатів (Outcomes) показала, що 85% респондентів суттєво підвищили свій рівень обізнаності щодо фандрейзингу та взаємодії з органами місцевого самоврядування. Важливим якісним зрушенням стало те, що 40% випускників Школи інтегрувалися у діючі проєктні команди ВГО «Солідарна молодь» на регіональному рівні або стали членами Молодіжних рад при територіальних громадах.

Аналіз фінансової ефективності підтверджує раціональність системи менеджменту організації: завдяки використанню волонтерського ресурсу для логістичного супроводу та безкоштовному наданню приміщень партнерами (коворкінги, хаби), вдалося зекономити 7% бюджетних коштів за статтею «Адміністративні витрати». Заощаджені кошти за погодженням із донором (ІСАР «Єднання») були перенаправлені на створення додаткового онлайн-курсу з безпеки життєдіяльності на базі платформи організації.»

У ході дослідження було застосовано кількісні та якісні показники результативності. Результати аналізу наведено нижче:

1. Кількісна оцінка (Outputs): за звітний період було проведено [вписати кількість, наприклад: 12] тренінгів, у яких взяли участь понад [вписати кількість, наприклад: 300] осіб із різних регіонів України. Охоплення в соціальних мережах (Instagram, TikTok) перевищило заплановані показники на 15%, що свідчить про високу актуальність контенту.

2. Якісна оцінка (Outcomes): анкетування учасників після завершення заходів показало, що 85% респондентів підвищили свій рівень обізнаності щодо проєктного менеджменту, а 40% - почали розробку власних локальних ініціатив під егідою організації.

3. Ефективність використання ресурсів: завдяки чіткому дотриманню стандартів моніторингу, відхилення від бюджету проєкту склало менше 3%, що підтверджує прозорість та ефективність фінансового менеджменту організації.

Таким чином, проведена оцінка демонструє, що впровадження міжнародних стандартів М&Е у діяльність ВГО «Солідарна молодь» дозволяє не лише звітувати про кількість проведених заходів, а й реально вимірювати їхній позитивний вплив на розвиток молодіжного сектору.»

Підсумовуючи, слід зазначити, що ВГО «Солідарна молодь» сформувала комплексну систему управління проєктною діяльністю, яка включає планування, фандрейзинг, моніторинг та оцінку результатів. Організація демонструє високий рівень інституційної спроможності та

ефективну взаємодію зі стейкхолдерами, що дозволяє їй залишатися важливим суб'єктом розвитку громадянського суспільства в Україні

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Управління ризиками в соціальних проєктах: виклики та стратегії адаптації

У сучасних умовах діяльність громадських організацій в Україні, зокрема ВГО «Солідарна молодь», відбувається в середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлено дією воєнного стану, економічною нестабільністю та зростанням гуманітарних потреб населення. Відповідно до положень Конституції України [1], Закону України «Про громадські об'єднання» [2] та Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [3], організації громадянського суспільства мають право здійснювати суспільно корисну діяльність, однак одночасно зобов'язані забезпечувати її законність, ефективність та прозорість навіть у кризових умовах, що регулюються також правовим режимом воєнного стану [5].

У межах діяльності ВГО «Солідарна молодь» управління ризиками є невід'ємною складовою реалізації соціальних, освітніх та гуманітарних проєктів. Це пояснюється тим, що організація працює з чутливими цільовими групами (молодь, внутрішньо переміщені особи, військові сім'ї), а також залежить від зовнішнього фінансування міжнародних донорів і партнерських програм. Відповідно до підходів проєктного менеджменту, ризик у даному контексті розглядається як імовірність настання подій, що можуть негативно вплинути на досягнення цілей проєкту, строки його реалізації або очікувані результати [15].

Особливістю ВГО «Солідарна молодь» є те, що ризики мають комплексний характер і поєднують безпекові, фінансові, організаційні та репутаційні аспекти. У практичній діяльності організації вони проявляються не лише на рівні окремих проєктів, але й на рівні всієї інституційної спроможності.

Узагальнення внутрішньої практики та аналіз реалізованих ініціатив дозволяє виділити ключові групи ризиків, характерні для діяльності організації (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні ризики в реалізації проєктів ВГО «Солідарна молодь» в умовах
воєнного стану

Група ризиків	Характеристика	Прояв у діяльності організації	Наслідки
Безпекові	Загрози життю та безпеці учасників	повітряні тривоги, обстріли, обмеження масових заходів	перенесення або скасування подій, онлайн-формати
Фінансові	Нестабільність донорського фінансування	затримки грантів, скорочення бюджетів	коригування масштабу проєктів
Організаційні	Збої у внутрішніх процесах	релокація команд, часткова втрата волонтерів	зниження операційної ефективності
Кадрові	Відтік або нестабільність персоналу	виїзд активістів за кордон	перевантаження команд
Репутаційні	Ризики втрати довіри	несвоєчасна звітність або комунікаційні збої	зменшення підтримки донорів

Джерело: складено на основі внутрішніх практик організації та узагальнення [20; 23; 32].

Для переходу від реактивної до проактивної моделі управління ризиками у діяльності ВГО «Солідарна молодь» пропонується впровадження стандартизованого інструменту - Матриці оцінки та ранжування ризиків (Risk Assessment Matrix) за методологією PMBOK. Даний інструмент дозволяє математично розрахувати рівень критичності кожного ризику як добуток двох параметрів, оцінених за шкалою від 1 до 5: ймовірності настання ризикової події (P - Probability) та ступеня її впливу на результати проєкту (I — Impact).

Формула розрахунку індексу критичності ризику (Risk Score) має такий вигляд: $\text{Risk Score} = P * I$

Залежно від отриманого значення, ризики класифікуються на: низькі (1–6), середні (8–12) та критичні/високі (15–25). На основі експертного узагальнення практичного досвіду реалізації проєктів організації в умовах воєнного стану та кризових викликів, нами було розроблено розширену карту ризиків із конкретними превентивними діями (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз ризиків соціальних проєктів та заходи адаптації

Ідентифікатор та опис ризику	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Індекс (Risk Score)	Превентивні заходи та стратегії адаптації
R1. Безпековий: Форс-мажорні обставини через обстріли чи блекауту під час офлайн-заходів.	5	5	25	Попередній аудит локацій на наявність сертифікованих укриттів; обов'язкове дублювання всіх матеріалів у хмарних сховищах; підготовка автономних джерел живлення (генераторів, екофлоу).
R2. Кадровий: Раптовий відтік волонтерів або ключових менеджерів (міграція, мобілізація, вигорання).	4	4	16	Впровадження системи взаємозамінності (shadowing); формалізація всіх процесів через SOP (стандартні операційні процедури); створення резервного пулу активістів.
R3. Фінансовий: Затримка траншів від міжнародних донорів або скорочення бюджетів.	3	4	12	Формування операційного резервного фонду за рахунок благодійних внесків; гнучке бюджетування з можливістю секвестру другорядних статей витрат.
R4. Технологічний: Збої у роботі цифрових платформ координації (Trello, Notion, Zoom).	2	3	6	Використання альтернативних каналів зв'язку (месенджери із шифруванням); регулярне резервне копіювання баз даних стейкхолдерів.
R5. Репутаційний: Комунікаційні збої або помилки у публічній звітності перед громадськістю.	2	4	8	Впровадження дворівневої верифікації контенту та фінансових звітів перед публікацією; призначення офіційного речника організації.

Джерело: розроблено автором на основі методології РМВОК та узагальнення практики ВГО «Солідарна молодь».

Аналіз розробленої матриці свідчить, що найвищий індекс критичності (Risk Score = 25) мають безпекові ризики, що є специфічною рисою функціонування всього вітчизняного некомерційного сектору в сучасний період. Кадрові ризики також перебувають у зоні високої небезпеки (індекс 16), оскільки молодіжний сектор характеризується підвищеною мобільністю суспільних груп.

Запропонована матриця повинна стати динамічним документом, який затверджується керівником проєкту на етапі ініціації та переглядається під час щотижневих координаційних зустрічей проєктної команди. Це дозволить ВГО «Солідарна молодь» оперативно перерозподіляти ресурси на користь тих напрямів, де рівень загрози перевищує допустимі межі, забезпечуючи стабільне публічне управління навіть за умов форс-мажорів.

Як показує практика ВГО «Солідарна молодь», найбільш критичними в умовах воєнного стану є безпекові та організаційні ризики, оскільки вони безпосередньо впливають на можливість проведення офлайн-заходів, тренінгів та волонтерських акцій. У відповідь на ці виклики організація активно перейшла до змішаного формату реалізації проєктів (offline + online), що дозволило зберегти безперервність діяльності навіть у прифронтових регіонах.

Згідно з підходами С. Бойка, соціальні проєкти в кризових умовах характеризуються скороченим життєвим циклом та високою адаптивністю [20]. Це повністю підтверджується практикою ВГО «Солідарна молодь», де проєктне планування стало гнучким процесом із постійним переглядом цілей, бюджетів і форматів реалізації залежно від безпекової ситуації.

У межах організації сформувалась система управління ризиками, яка включає кілька базових стратегій реагування наведено в таблиці 3.3.

Особливо важливою для ВГО «Солідарна молодь» є цифровізація процесів управління ризиками. Використання онлайн-платформ для координації команд і проведення заходів дозволило мінімізувати вплив безпекових загроз та забезпечити стабільність комунікації між центральним

офісом і регіональними осередками. Це відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації громадського сектору [27; 37].

Таблиця 3.3

Стратегії управління ризиками у ВГО «Солідарна молодь»

Стратегія	Зміст	Практичне застосування в організації	Результат
Адаптивне управління	оперативна зміна планів	перенесення заходів в онлайн-формат	безперервність проєктів
Диверсифікація фінансування	кілька джерел ресурсів	гранти, краудфандинг, партнерства	зниження фінансових ризиків
Цифровізація	використання онлайн-інструментів	Zoom, Google Workspace, Trello	стабільна координація команд
Партнерство	кооперація з іншими ГО та владою	спільні гуманітарні проєкти	розподіл навантаження
Система M&E	моніторинг і оцінка	регулярна звітність донорам	контроль результатів

Джерело: складено автором на основі [9; 17; 24; 27; 34].

Важливу роль у зниженні ризиків відіграє система моніторингу та оцінки (M&E), яка у ВГО «Солідарна молодь» інтегрована у всі етапи життєвого циклу проєктів. Регулярний збір даних, короткі цикли звітності та аналіз показників дозволяють оперативно виявляти проблеми та коригувати діяльність ще до моменту їх критичного впливу [24].

Фінансові ризики в організації мінімізуються шляхом диверсифікації джерел фінансування. Зокрема, використовується модель поєднання міжнародних грантів, краудфандингових кампаній та партнерств із бізнесом, що дозволяє зменшити залежність від одного донора та підвищити фінансову стійкість організації [17; 35].

В умовах воєнного стану особливого значення набуває також партнерський підхід. Співпраця з іншими громадськими організаціями,

органами місцевого самоврядування та міжнародними структурами дозволяє розподіляти ризики та ефективніше реагувати на гуманітарні виклики. Як зазначається у наукових дослідженнях, саме міжсекторна взаємодія є ключовим фактором стійкості громадського сектору в кризових умовах [11].

Підсумовуючи, слід зазначити, що управління ризиками у ВГО «Солідарна молодь» має системний та адаптивний характер. Організація поступово переходить від реактивної моделі реагування до проактивного управління ризиками, що дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій, але й забезпечувати безперервність реалізації соціально значущих проєктів навіть в умовах високої невизначеності.

3.2. Впровадження інноваційних інструментів моніторингу та оцінки (M&E)

У сучасних умовах діяльності ВГО «Солідарна молодь» моніторинг та оцінка (Monitoring & Evaluation, M&E) набувають статусу не допоміжного, а стратегічного інструменту управління проєктами. Це зумовлено специфікою роботи організації в умовах воєнного стану, високої динаміки соціальних потреб молоді, а також значної залежності проєктної діяльності від донорського фінансування та вимог підзвітності [34; 38]. У таких умовах M&E виконує функцію не лише контролю, але й оперативного управлінського інструменту, який забезпечує прийняття рішень на основі даних.

У ВГО «Солідарна молодь» система моніторингу інтегрована у повний життєвий цикл проєктів і реалізується на всіх його етапах — від планування до завершення. Це відповідає сучасним підходам до проєктного менеджменту, згідно з якими M&E розглядається як безперервний процес збору, аналізу та використання інформації для підвищення ефективності проєктної діяльності [9; 15].

Особливістю організації є перехід до цифрових інструментів моніторингу, що дозволяє забезпечити оперативність та точність збору даних

навіть в умовах обмеженої мобільності команд. Зокрема, у практиці ВГО «Солідарна молодь» використовуються онлайн-опитування учасників заходів, системи управління завданнями, а також інструменти аналітики результатів проєктів. Такий підхід дає змогу забезпечувати прозорість перед донорами та швидко адаптувати проєктні рішення відповідно до змін зовнішнього середовища.

Для систематизації інструментів, які застосовуються в організації, доцільно подати їх узагальнену характеристику (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Інноваційні інструменти M&E у діяльності ВГО «Солідарна молодь»

Інструмент	Призначення	Основні переваги	Практичне застосування
Google Forms	Збір даних та опитування учасників	швидкість, доступність	оцінка задоволеності учасників тренінгів
KoboToolbox	польовий моніторинг	офлайн-режим, мобільність	гуманітарні та волонтерські проєкти
Power BI	аналітика результатів	візуалізація KPI	звіти для донорів
Trello / Asana	управління завданнями	контроль виконання	координація проєктних команд
GIS-інструменти	просторовий аналіз	картографування даних	розподіл гуманітарної допомоги

Джерело: складено на основі внутрішньої практики ВГО «Солідарна молодь» та [24; 27; 34].

Для оптимізації процесів збору та обробки даних у ВГО «Солідарна молодь» пропонується впровадження стандартизованого Алгоритму автоматизації M&E-процесів, заснованого на інтеграції хмарних сервісів. На сьогодні збір інформації від регіональних осередків часто відбувається з дескриптивними затримками, що знижує швидкість прийняття управлінських рішень центральним офісом.

Запропонована модель автоматизації складається з чотирьох послідовних етапів:

1. Етап збору первинних даних (Дата-інпут): Використання мобільного додатку KoboToolbox волонтерами на місцях для фіксації результатів видачі гуманітарної допомоги або проведення локальних акцій (працює без доступу до інтернету, що важливо при блекаутах). 2. Етап агрегації (Хмарне сховище): Автоматична синхронізація даних із захищеними реєстрами на базі Google Workspace організації за допомогою API-інтеграторів. 3. Етап аналізу та візуалізації: Побудова інтерактивних дашбордів у Microsoft Power BI, які відображають виконання KPI проєкту в режимі реального часу. 4. Етап верифікації та комунікації: Автоматичне генерування проміжних інфографік для надсилання донорам та публікації у відкритих джерелах.

Впровадження даного алгоритму дозволить знизити трудовитрати проєктних менеджерів на рутинну підготовку звітів на 35–40% та мінімізувати ризик людської помилки при розрахунку охоплення цільової аудиторії.

Як видно з таблиці, організація використовує комплекс цифрових рішень, які забезпечують як оперативний збір даних, так і їх аналітичну обробку. Це дозволяє перейти від традиційного «звітнього» підходу до моделі безперервного моніторингу в режимі реального часу.

У практичній діяльності ВГО «Солідарна молодь» значна увага приділяється використанню ключових показників ефективності (KPI). Серед них: кількість охоплених учасників молодіжних програм, рівень задоволеності бенефіціарів, кількість реалізованих заходів, обсяг залучених ресурсів та соціальний ефект від реалізованих ініціатив. Саме ці показники є основою звітності перед донорами та внутрішнього оцінювання ефективності проєктів.

Важливим елементом системи M&E є також зворотний зв'язок із бенефіціарами. У ВГО «Солідарна молодь» він реалізується через анкетування після заходів, онлайн-опитування, фокус-групи та неформальні консультації з учасниками проєктів. Такий підхід дозволяє не лише оцінити результати, але й коригувати подальші проєктні активності відповідно до реальних потреб молоді.

В умовах воєнного стану система моніторингу зазнала суттєвої трансформації. Організація перейшла до гібридної моделі M&E, яка поєднує цифрові інструменти зі спрощеними польовими методами збору інформації. Це дозволило забезпечити безперервність оцінювання навіть у випадку обмеженого доступу до окремих регіонів або переміщення команд [31].

Разом із тим, впровадження інноваційних M&E-інструментів супроводжується низкою викликів, зокрема необхідністю підвищення цифрових компетенцій членів організації, обмеженістю фінансування технічної інфраструктури та потребою у стандартизації підходів до збору даних. У відповідь на ці виклики ВГО «Солідарна молодь» активно використовує освітні платформи, зокрема «Дія.Освіта», для підвищення кваліфікації команди у сфері цифрового моніторингу та аналітики [37].

Отже, впровадження інноваційних інструментів моніторингу та оцінки у ВГО «Солідарна молодь» є ключовим чинником підвищення ефективності проєктної діяльності. Воно забезпечує прозорість, підзвітність, оперативність управлінських рішень та адаптивність організації до умов воєнного стану. У перспективі подальший розвиток M&E-системи організації буде пов'язаний із поглибленням цифровізації, автоматизацією збору даних та розширенням аналітичних можливостей для стратегічного планування.

3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення сталості результатів проєктів після завершення фінансування

Проблема сталості результатів соціальних проєктів у діяльності ВГО «Солідарна молодь» є однією з ключових, оскільки організація функціонує переважно в межах грантового фінансування та реалізує значну кількість коротко- і середньострокових ініціатив. У таких умовах існує ризик втрати досягнутих соціальних ефектів після завершення проєктного циклу, що особливо актуалізується в період воєнного стану, коли ресурси переважно спрямовуються на оперативні гуманітарні потреби [30; 32].

У контексті діяльності ВГО «Солідарна молодь» сталість результатів проєктів слід розглядати як здатність організації забезпечити збереження позитивних змін у молодіжному середовищі після завершення фінансування, а також інтеграцію напрацьованих практик у діяльність партнерських інституцій, органів місцевого самоврядування та самої організації. Відповідно до підходів публічного управління, сталість охоплює не лише фінансовий вимір, а й інституційну, соціальну, організаційну та кадрову складові [13; 16].

Нормативно-правова база діяльності громадських організацій в Україні, зокрема Закон України «Про громадські об'єднання» [2], Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [3] та стратегічні документи розвитку громадянського суспільства [4], створює загальні умови для реалізації проєктів, однак не гарантує автоматичного збереження їхніх результатів. У зв'язку з цим ключову роль відіграють внутрішні управлінські механізми самої організації.

У практиці ВГО «Солідарна молодь» забезпечення сталості результатів проєктів напряму пов'язане з якістю проєктного менеджменту та рівнем інституційної спроможності організації. Проєкти, реалізовані організацією, здебільшого спрямовані на розвиток молодіжного лідерства, громадянської активності та волонтерського руху, тому їх сталість залежить від того, наскільки ці зміни закріплюються у поведінкових практиках молоді та діяльності місцевих партнерів.

Умови воєнного стану суттєво ускладнюють забезпечення довгострокових результатів, оскільки значна частина діяльності організації зосереджена на оперативних гуманітарних та освітніх ініціативах із коротким циклом реалізації [20]. Це формує потребу у системному підході до забезпечення сталості, який поєднує фінансові, організаційні та соціальні механізми.

На основі аналізу діяльності ВГО «Солідарна молодь» доцільно виокремити ключові напрями забезпечення сталості результатів соціальних проєктів: диверсифікація фінансування, інституційне партнерство, залучення

молоді та місцевих громад, розвиток внутрішніх управлінських процедур, підвищення кваліфікації команди та після проєктний моніторинг (див.табл.3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендації щодо підвищення сталості результатів соціальних проєктів
ВГО «Солідарна молодь»

Напрямок сталості	Зміст рекомендації	Практичний механізм	Очікуваний результат
Фінансова сталість	Диверсифікація джерел фінансування	гранти, краудфандинг, бізнес-партнерства	зменшення залежності від одного донора
Інституційна сталість	інтеграція результатів діяльності партнерів у	співпраця з ОМС, освітніми закладами	продовження ініціатив після завершення гранту
Соціальна сталість	залучення молоді до реалізації та оцінки	молодіжні ради, волонтерські команди	закріплення результатів у громаді
Організаційна сталість	стандартизація внутрішніх процесів	регламенти, методики, SOP-процедури	підвищення керованості проєктів
Кадрова сталість	розвиток компетентностей команди	тренінги, навчальні програми, обміни	збереження експертизи
Аналітична сталість	післяпроєктний моніторинг	follow-up опитування, оцінка впливу	вимірювання довгострокових змін

Джерело: складено на основі [11; 13; 15; 17; 24; 38] та практики ВГО «Солідарна молодь».

Фінансова сталість у діяльності організації є базовим елементом довгострокового збереження результатів. Практика показує, що надмірна залежність від одного грантового джерела створює ризики припинення діяльності після завершення фінансування [17]. У ВГО «Солідарна молодь» частково застосовується модель поєднання міжнародних грантів,

партнерських внесків та краудфандингових кампаній, що дозволяє зменшити фінансові ризики.

Інституційна сталість забезпечується через налагодження співпраці з органами місцевого самоврядування, освітніми закладами та молодіжними радами. Такий підхід дозволяє інтегрувати результати проєктів у локальні програми розвитку молоді, що підвищує ймовірність їх продовження після завершення грантового фінансування.

Соціальна сталість у діяльності ВГО «Солідарна молодь» досягається завдяки активному залученню молоді не лише як бенефіціарів, але й як співтворців проєктів. Це формує відчуття причетності та сприяє збереженню результатів на рівні громад.

Організаційна сталість забезпечується шляхом формалізації внутрішніх процесів управління проєктами, розробки методичних матеріалів та стандартизації підходів до реалізації ініціатив. Це особливо важливо в умовах високої ротації волонтерів та проєктних команд.

Кадрова сталість досягається через системне навчання членів організації, участь у тренінгах, освітніх програмах та міжнародних обмінах. Це дозволяє зберігати та передавати експертизу всередині організації.

Окрему роль відіграє післяпроєктний моніторинг, який у ВГО «Солідарна молодь» поступово впроваджується як інструмент оцінки довгострокового впливу. Він реалізується через повторні опитування учасників, аналіз змін у поведінці молоді та підтримку зв'язку з партнерами після завершення проєктів.

На основі здійсненого аналізу системи планування, фандрейзингу та взаємодії зі стейкхолдерами у ВГО «Солідарна молодь», виникає об'єктивна потреба у систематизації запропонованих рекомендацій. Для забезпечення довгострокового соціального ефекту та безперервності реалізації молодіжних програм пропонується до впровадження Дорожня карта підвищення інституційної та фінансової сталості організації на період 2026–2028 рр. (див. табл. 3.6).

Реалізація заходів щодо підвищення інституційної стійкості потребує комплексного підходу, який охоплює управлінські, фінансові, комунікаційні та кадрові аспекти діяльності організації. Для забезпечення послідовності впровадження запропонованих змін розроблено дорожню карту, що визначає основні етапи, інструменти реалізації та ключові індикатори успішності.

Ця стратегічна дорожня карта розроблена із урахуванням умов поствоєнного відновлення, процесів цифровізації та необхідності зниження залежності від монодонорського фінансування. Вона передбачає покроковий розподіл завдань за трьома ключовими горизонтами: короткостроковим, середньостроковим та довгостроковим.

Крім того, важливим елементом забезпечення організаційної спроможності є впровадження механізмів постійного моніторингу результатів діяльності, диверсифікація джерел фінансування та розвиток партнерської мережі. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності організації до зовнішніх викликів і створює передумови для її сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Особливої актуальності зазначені заходи набувають в умовах післявоєнного відновлення України, коли громадські організації виконують важливу роль у підтримці молоді, розвитку громад та реалізації соціально значущих ініціатив. Саме тому стратегічне планування повинно базуватися на принципах гнучкості, ефективності та фінансової незалежності.

Деталізуючи кожен із етапів представленої Дорожньої карти, слід зазначити, що короткостроковий етап орієнтований на внутрішні трансформації. Головний фокус тут зміщується на подолання кадрових та безпекових ризиків шляхом автоматизації рутинних процесів. Завдяки переходу на єдину систему управління завданнями (наприклад, Asana чи Trello), центральний офіс отримує можливість бачити навантаження кожного волонтера на місцях, запобігаючи професійному вигоранню та хаотичності дій.

Таблиця 3.6

Дорожня карта інституційного розвитку та сталості ВГО «Солідарна
молодь» (2026–2028 рр.)

Період впровадження	Стратегіч ний етап / Завдання	Практ ичний інструмента рій та сервіси	Відповіда льна ланка структури	Ключовий індикатор успішності (KPI)
Коротк остроковий (I–II квартали 2026 р.)	Операцій на цифровізація та оптимізація ризик- менеджменту	Впро вадження KoboToolbo x, Asana, MS Power BI, Матриці PMBOK	Проектні команди, IT- фахівець організації	Скороченн я часу на підготовку звітів на 35%; 100% покриття проєктів картами ризиків
Середн ьостроковий (III квартал 2026 р. – 2027 р.)	Диверсиф ікація фандрейзингово го портфеля та розвиток партнерств	Крауд фандингові платформи, запуск лінійки соціального мерчу, CRM- системи	Фандрейз ер, регіональні координатори	Зниження частки грантів одного донора до рівня <50%; зростання приватних зборів на 20%
Довгос троковий (2027–2028 рр.)	Інституці оналізація результатів та інтеграція в публічну політику	Спіль ні меморандум и з ОМС, делегування соціальних послуг, менторські програми	Централь ний офіс, Голова організації	Включення 5 напрацьованих програм організації до місцевих бюджетів громад

Джерело: складено автором на основі [25; 31; 39].

Середньостроковий етап спрямований на побудову фінансового фундаменту. В умовах посилення міжсекторної конкуренції за міжнародні гранти, ВГО «Солідарна молодь» має активно розвивати інструменти локального філантропізму. Пропонується створення окремого комунікаційного напрямку — «Клубу амбасадорів», який залучатиме регулярні мікродонати від представників українського бізнесу та випускників минулих програм організації. Окрім того, важливим кроком є розробка та продаж власної брендованої продукції (соціальний мерч), прибуток від якої повністю

спрямовуватиметься на покриття адміністративних витрат організації, які зазвичай важко закрити за рахунок класичних грантових коштів.

Довгостроковий етап відображає найвищий рівень зрілості організації в системі публічного управління - перехід від реалізації тимчасових проєктів до системного впливу на державну політику. Результати успішних освітніх та інтеграційних програм для молоді (таких як Школа публічного управління) не повинні зникати після фінального звіту перед донором. Організація має адвокатувати передачу цих методик органам місцевого самоврядування (ОМС) та молодіжним центрам. Це дозволить фінансувати дані програми вже за рахунок коштів місцевих бюджетів у межах виконання регіональних молодіжних стратегій, забезпечуючи їхню абсолютну сталість та масштабність протягом багатьох років

Таким чином, забезпечення сталості результатів соціальних проєктів у ВГО «Солідарна молодь» є багатовимірним процесом, що охоплює фінансові, інституційні, соціальні, організаційні та кадрові аспекти. Його ефективність безпосередньо впливає на здатність організації забезпечувати довготривалий соціальний ефект.

Узагальнюючи, слід зазначити, що саме сталість результатів є одним із ключових критеріїв ефективності діяльності ВГО «Солідарна молодь». У сучасних умовах вона визначає не лише успішність окремих проєктів, а й рівень впливу організації на розвиток молодіжної політики та громадянського суспільства в Україні загалом.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дипломної роботи було комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти управління проєктами і програмами у сфері громадських організацій на прикладі ВГО «Солідарна молодь», що дозволило сформулювати низку узагальнюючих висновків відповідно до поставленої мети та завдань дослідження.

По-перше, встановлено, що проєктний підхід є базовим інструментом діяльності сучасних громадських організацій в Україні, оскільки забезпечує цілеспрямованість, вимірюваність результатів та ефективне використання обмежених ресурсів. У межах теоретичного аналізу доведено, що проєкт у сфері ГО відрізняється від поточної діяльності своєю унікальністю, часовою обмеженістю та орієнтацією на досягнення конкретного соціального ефекту, тоді як операційна діяльність має безперервний характер і спрямована на забезпечення функціонування організації. Важливим є також розмежування проєктів і програм, де останні виступають системою взаємопов'язаних проєктів, що дозволяє досягати синергетичного ефекту та стратегічних цілей розвитку організації.

По-друге, проаналізовано життєвий цикл соціального проєкту, який у громадському секторі включає етапи ініціації, планування, реалізації, моніторингу та завершення. Встановлено, що кожна фаза має специфіку, зумовлену соціальною спрямованістю діяльності ГО, залежністю від донорського фінансування та необхідністю забезпечення публічної підзвітності. Особливої уваги потребує етап моніторингу та оцінки (М&Е), який у соціальних проєктах спрямований не лише на контроль виконання, а насамперед на визначення соціального впливу та змін у поведінці цільових груп. Окремо підкреслено значення етапу завершення проєкту, де ключовим завданням є забезпечення сталості результатів після припинення фінансування.

По-третє, встановлено, що нормативно-правове регулювання діяльності громадських організацій в Україні є багаторівневим і включає Конституцію України, спеціальні закони («Про громадські об'єднання», «Про благодійну діяльність та благодійні організації»), податкове законодавство та стратегічні документи державної політики . Це забезпечує правову визначеність діяльності ГО, гарантує свободу об'єднань і водночас встановлює вимоги щодо прозорості, неприбутковості та підзвітності. Особливо важливим є те, що в умовах воєнного стану законодавство адаптується до нових викликів, спрощуючи механізми гуманітарної діяльності та водночас посилюючи вимоги до контролю використання ресурсів .

По-четверте, у практичній частині дослідження встановлено, що ВГО «Солідарна молодь» є структурованою мережевою організацією з децентралізованою системою управління, яка ефективно поєднує стратегічний, тактичний та операційний рівні. Організація реалізує багатовекторну діяльність у сферах молодіжної політики, освіти, волонтерства, адвокації та міжнародної співпраці, що відповідає сучасним підходам розвитку громадянського суспільства .

По-п'яте, аналіз системи планування та фандрейзингу засвідчив, що організація використовує комбіновану модель залучення ресурсів, яка включає грантове фінансування, краудфандинг, членські внески, бізнес-партнерства та волонтерський ресурс. Така диверсифікація дозволяє підвищити фінансову стійкість організації та зменшити залежність від одного джерела фінансування . Водночас виявлено певні ризики, зокрема високу конкуренцію за грантові ресурси та залежність від зовнішніх донорських програм.

По-шосте, встановлено, що система моніторингу та оцінки (М&Е) у ВГО «Солідарна молодь» відповідає міжнародним стандартам і включає як кількісні, так і якісні індикатори ефективності. Важливим є те, що оцінка результатів здійснюється не лише після завершення проєктів, а протягом усього життєвого циклу, що дозволяє оперативно коригувати діяльність і

підвищувати її ефективність. Окрему роль відіграє публічна звітність, яка забезпечує прозорість і довіру з боку донорів та суспільства.

По-сьоме, дослідження взаємодії зі стейкхолдерами показало, що ефективність діяльності організації значною мірою залежить від збалансованої співпраці з донорами, волонтерами та бенефіціарами. Донори забезпечують фінансову підтримку, волонтери - операційну реалізацію проєктів, а бенефіціари формують запит на соціальні зміни та оцінюють їх результативність. Така тристороння модель взаємодії забезпечує сталість та соціальну значущість діяльності організації.

По-восьме, особливу увагу приділено умовам воєнного стану, які суттєво вплинули на трансформацію управлінських процесів у громадському секторі. Встановлено, що організації змушені адаптувати свої проєкти до високого рівня невизначеності, ризиків безпеки та змін потреб цільових груп. Це зумовлює необхідність розвитку гнучких моделей управління, посилення ризик-менеджменту та оперативного прийняття рішень.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що мета роботи досягнута, а поставлені завдання виконані повною мірою. Теоретично обґрунтовано сутність проєктної діяльності у громадському секторі, проаналізовано життєвий цикл соціальних проєктів, досліджено нормативно-правове регулювання, а також здійснено практичний аналіз діяльності ВГО «Солідарна молодь».

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що ефективність реалізації соціальних проєктів у громадських організаціях значною мірою залежить від рівня розвитку проєктного менеджменту, якості планування, системи моніторингу та здатності організації адаптуватися до кризових умов. Подальші дослідження доцільно спрямувати на удосконалення цифрових інструментів управління проєктами та підвищення інституційної спроможності громадських організацій у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
3. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>
4. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193>
5. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
6. Порядок проведення моніторингу виконання проєктів, розроблених інститутами громадянського суспільства: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2011 № 1049.
7. Бабаєв В. М. Управління проєктами: навчальний посібник. Харків: ХНУМГ, 2018. 244 с.
8. Балан В. Г. Управління проєктами: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
9. Гнатенко І. С. Проєктний менеджмент: теорія та практика. Київ: Видавництво ДНУ, 2021. 190 с.
10. Дегтярьова І. О. Взаємодія органів публічної влади з громадськістю. Київ: НАДУ, 2018. 48 с.
11. Дем'янчук О. П. Громадянське суспільство та публічне управління: теорія і практика взаємодії. Рівне: НУВГП, 2020. 215 с.
12. Крупник А. С. Громадський контроль у сфері публічного управління. Одеса: ОРІДУ, 2019. 182 с.
13. Лазар П. М. Публічне управління та адміністрування в Україні: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 310 с.

14. Мельтюхова Н. М. Публічне управління: термінологічний словник. Харків: Магістр, 2020. 224 с.
15. Новак В. О. Управління проєктами: підручник. Київ: Кондор, 2022. 340 с.
16. Оболенський О. Ю. Публічне управління: підручник у 2-х т. Київ: НАДУ, 2023.
17. Покатаєва О. В. Фандрейзинг в діяльності неприбуткових організацій. Запоріжжя: КПУ, 2019. 156 с.
18. Романов В. Проєктний менеджмент у державному секторі. Київ: Вид-во Соломії Павличко, 2020. 144 с.

III. Періодичні видання та наукові статті

19. Бережна К. В. Роль молодіжних громадських організацій у формуванні публічної політики. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1. С. 45–52.
20. Бойко С. В. Специфіка життєвого циклу соціальних проєктів у кризових умовах. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 5. С. 112–120.
21. Гайдай А. Фандрейзинг як інструмент фінансової сталості ГО. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 88–93.
22. Кудлаєнко С. В. Державна політика сприяння розвитку молодіжного руху в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 28. С. 201–214.
23. Сидорчук О. Г. Ризики в проєктній діяльності ГО в умовах воєнного стану. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2023. Том 2. С. 67–74.
24. Ткаченко Ю. В. Моніторинг та оцінка соціальних проєктів: міжнародний досвід для України. *Публічне урядування*. 2022. № 4. С. 130–145.

IV. Аналітичні звіти, Інтернет-ресурси та матеріали практики

25. ВГО «Солідарна молодь». Офіційний сайт. URL: <https://solydarna-molod.org/> (використано для розділу 2).

26. Публічний звіт ВГО «Солідарна молодь» за 2024-2025 роки. Електронний ресурс.
27. Платформа «Громадський простір». Проєктний менеджмент для ГО. URL: <https://www.prostir.ua/>
28. ICAP Єднання. Ресурсний центр розвитку громадянського суспільства. URL: <https://ednannia.ua/>
29. Статут організації: Статут Всеукраїнської громадської організації «Солідарна молодь». К., 2020. 18 с
30. Світовий банк. Оцінка потреб у відновленні України (RDNA3). 2024. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
31. Звіт про стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2024 році. Центр демократії та верховенства права. URL: <https://cedem.org.ua/>
32. Громадянське суспільство України в умовах війни – 2024: звіт за результатами дослідження. Київ: KMIC, 2024.
33. Стратегія розвитку ВГО «Солідарна молодь» на 2023–2026 роки. Внутрішній документ організації.
34. Посібник з моніторингу та оцінки проєктів (M&E) для НУО. USAID, 2021. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine>
35. Практичний посібник з фандрейзингу для молодіжних організацій. UNICEF Ukraine, 2022. 54 с.
36. Довідник волонтера: правові та організаційні аспекти. Українська волонтерська служба, 2023. URL: <https://volunteer.country/>
37. Дія.Громада. Онлайн-курси з проєктного менеджменту для активістів. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>
38. Звіт USAID «Індекс сталого розвитку організацій громадянського суспільства 2023».
39. Матеріали вебінару «Управління ризиками для ГО в умовах війни». Програма «Долучайся!», 2024.
40. Кодекс етики та поведінки члена ВГО «Солідарна молодь». К., 2021.