

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти на тему:

**«ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ
ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконав: студент(ка) 4 курсу, групи ПУА-42
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Чопенко Вікторія Віталіївна

Керівник: д.н.держ.упр. Звірич В.В.

Рецензент: к.е.н., доцент Коледіна К.О.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	6
1.1. Сутність та зміст управління в громадських організаціях	6
1.2. Поняття ефективності управління та підходи до її оцінювання	10
1.3. Основні принципи оцінювання ефективності управлінської діяльності громадських організацій	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ «РУХ»).....	23
2.1. Загальна характеристика громадської організації та її управлінської структури	23
2.2. Оцінка основних показників діяльності та ефективності системи управління в Івано-Франківському молодіжному центрі «Рух»	26
2.3. Стратегічний аналіз ефективності управління на прикладі громадської організації	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	36
3.1. Зарубіжний досвід оцінювання ефективності управління в громадських організаціях.....	36
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління в громадських організаціях.....	39
3.3. Напрями удосконалення оцінювання ефективності управління в громадських організаціях	42
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах повномасштабної війни, активного євроінтеграційного курсу та продовження децентралізаційної реформи громадські організації набувають дедалі більшого значення як суб'єкти публічного управління, соціального розвитку та виразники інтересів громадянського суспільства. Молодіжні центри, що працюють із найбільш динамічним сегментом суспільства, відіграють ключову роль у формуванні громадянської ідентичності, підтримці внутрішньо переміщених осіб та реалізації державної молодіжної політики на місцевому рівні. Водночас ефективне виконання цієї місії неможливе без належної системи управління та об'єктивного оцінювання її результативності.

Попри зростання суспільної ваги неприбуткового сектору, питання оцінювання ефективності управління громадськими організаціями залишається недостатньо розробленим. Більшість наявних методик орієнтовані на комерційні структури або органи влади і не враховують ціннісно-місійної природи громадських об'єднань. Це зумовлює потребу в адаптації управлінського інструментарію та формуванні цілісної системи оцінювання, придатної для молодіжних організацій. Саме тому комплексний аналіз ефективності управління на прикладі Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» є актуальним як у теоретичному, так і в прикладному вимірі.

Окремі аспекти управління та оцінювання діяльності громадських організацій досліджували З. Бурик, О. Дегтяр, Н. Гайдученко, І. Сурай, В. Якубів, Н. Гой, А. Матійчик, О. Жук, Ю. Стефанчук та інші вітчизняні науковці, а також зарубіжні дослідники Н. Anheier, J. Bryson, R. Kaplan, J. Nicholls. Разом з тим цілісна методика оцінювання ефективності управління молодіжними центрами з урахуванням сучасних європейських стандартів потребує подальшого опрацювання.

Мета роботи — на основі узагальнення теоретичних засад і методичних підходів здійснити оцінювання ефективності управління громадською

організацією (на прикладі Івано-Франківського молодіжного центру «Рух») та обґрунтувати напрями вдосконалення системи такого оцінювання.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та зміст управління в громадських організаціях;
- систематизувати підходи та принципи оцінювання ефективності управлінської діяльності громадських організацій;
- надати загальну характеристику центру «Рух» та проаналізувати його управлінську структуру;
- оцінити основні показники діяльності та ефективність системи управління організації;
- провести стратегічний аналіз ефективності управління центром;
- дослідити зарубіжний досвід оцінювання ефективності управління в громадських організаціях;
- розробити заходи та визначити напрями вдосконалення системи оцінювання ефективності управління центром «Рух».

Об’єкт дослідження — процес управління громадською організацією (Івано-Франківським молодіжним центром «Рух»).

Предмет дослідження — теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти оцінювання ефективності управління громадською організацією.

Методи дослідження. У роботі використано системний аналіз та синтез для узагальнення теоретичних підходів; методи порівняння та статистичного аналізу для оцінки динаміки показників діяльності; SWOT-аналіз і стейкхолдерський підхід для стратегічної діагностики управління; метод самооцінювання за моделлю CAF; метод експертних оцінок та графічний метод для унаочнення результатів.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України у сфері молодіжної роботи та громадських об’єднань, установчі й внутрішні документи центру «Рух» (Статут, положення про підрозділи, фінансовий регламент), фінансові та програмні звіти організації за 2023–2025

роки, дані комунікаційних платформ, матеріали міжнародних організацій (OECD, EFQM, EIPA), а також результати безпосереднього ознайомлення з діяльністю установи під час практики.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи оцінювання ефективності управління в громадських організаціях. Другий розділ присвячено аналізу ефективності управління центром «Рух». У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення системи оцінювання ефективності управління з урахуванням зарубіжного досвіду.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність та зміст управління в громадських організаціях

Громадські організації є важливою складовою громадянського суспільства, оскільки забезпечують реалізацію конституційних прав громадян на свободу об'єднань, артикуляцію групових інтересів та участь у виробленні й реалізації публічної політики. У сучасних умовах євроінтеграції України, децентралізації влади та відновлення держави після повномасштабної війни саме інститути громадянського суспільства виступають каталізатором демократичних перетворень і драйвером соціальних інновацій [1, с. 14; 5, с. 27]. Водночас стабільне виконання громадськими організаціями своєї місії неможливе без ефективної системи управління, що зумовлює потребу в науковому осмисленні її сутності та змісту.

За визначенням, що міститься у Законі України «Про громадські об'єднання», громадське об'єднання — це добровільне об'єднання фізичних та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів [2]. Дослідники наголошують, що сутнісними ознаками громадських організацій є добровільність членства, неприбутковий характер діяльності, самоврядність, орієнтація на спільні цінності та інтереси, а також відносна автономія від держави і бізнесу [3, с. 41; 7, с. 18]. Саме ці ознаки визначають специфіку управління в таких організаціях.

Управління в громадських організаціях слід розглядати як цілеспрямований, систематичний вплив керівного органу на діяльність організації та її членів задля досягнення статутних цілей із оптимальним використанням наявних ресурсів. Як зазначає Н. Гайдученко, на відміну від комерційного менеджменту, орієнтованого передусім на прибуток, управління

неприбутковими організаціями має ціннісно-місійну природу і ґрунтується на принципах партисипативності, прозорості та підзвітності перед стейкхолдерами [4, с. 56]. Подібну позицію поділяють і зарубіжні дослідники, зокрема Дж. Бредіч, який підкреслює, що ефективне управління неприбутковою організацією базується на тріаді «місія – модель – рух», тобто на чіткості місії, життєздатності операційної моделі та здатності мобілізувати громаду [6, с. 32].

Зміст управління в громадських організаціях розкривається через систему функцій. Більшість українських науковців виокремлюють чотири класичні функції менеджменту — планування, організацію, мотивацію та контроль, — однак адаптовані до специфіки громадського сектору [8, с. 73; 11, с. 49]. Планування у громадських організаціях передбачає не лише визначення стратегічних цілей, але й узгодження їх із суспільним запитом та цілями сталого розвитку, проголошеними ООН [9, с. 122]. Організація як функція охоплює формування організаційної структури, що зазвичай має горизонтальний характер і ґрунтується на проєктних командах та волонтерських групах. Мотивація у громадському секторі базується переважно на нематеріальних чинниках — цінностях, причетності до спільної справи, можливостях професійного розвитку. Контроль реалізується у формі моніторингу досягнення показників результативності та звітування перед донорами і громадою [12, с. 88].

У науковій літературі дедалі чіткіше розмежовують поняття «врядування» (governance) та «менеджмент» (management) громадських організацій. Якщо менеджмент стосується операційного керування поточною діяльністю — плануванням заходів, розподілом ресурсів та контролем виконання, — то врядування охоплює стратегічний рівень, на якому формуються місія, цінності та механізми підзвітності організації перед суспільством [11, с. 48; 30, с. 64]. Дж. Брайсон наголошує, що саме якість врядування визначає здатність неприбуткової організації зберігати легітимність і довіру стейкхолдерів у довгостроковій перспективі [34, с. 71].

Для молодіжних організацій це розмежування має особливе значення, оскільки баланс між гнучким операційним менеджментом і стабільним ціннісно орієнтованим врядуванням є передумовою їхньої інституційної стійкості.

Громадські організації не є однорідним явищем, тому управління ними потребує врахування їхньої типологічної різноманітності. За критерієм основної функції розрізняють сервісні організації, що надають послуги визначеним групам бенефіціарів, адвокаційні організації, орієнтовані на захист прав та вплив на політику, а також змішані організації, які поєднують обидва напрями [7, с. 19; 21, с. 95]. За масштабом діяльності виокремлюють місцеві, регіональні, національні та міжнародні об'єднання, за джерелами фінансування — грантозалежні, самофінансовані та бюджетно підтримувані. Досліджуваний центр «Рух» належить до сервісно-адвокаційного типу місцевого рівня з диверсифікованою моделлю фінансування, що зумовлює потребу в управлінському інструментарії, здатному поєднувати облік соціальних результатів із фінансовою дисципліною [16, с. 53].

Сучасне управління громадськими організаціями дедалі більше набуває гібридного характеру, поєднуючи підходи стратегічного, проєктного та фінансового менеджменту з інструментами цифрових комунікацій і управління знаннями. Як зазначає О. Жук, така гібридизація є відповіддю на ускладнення зовнішнього середовища та зростання вимог донорів і громади до прозорості й вимірюваності результатів [15, с. 73]. Для молодіжних організацій додатковим управлінським викликом є необхідність постійного оновлення команди через природну ротацію молоді, що актуалізує завдання збереження інституційної пам'яті та передачі управлінських компетентностей наступним поколінням активістів.

Окремої уваги заслуговує управлінська діяльність молодіжних громадських організацій, до яких належить досліджуваний у роботі Івано-Франківський молодіжний центр «Рух». Як зазначає І. Сурай, молодіжні організації виконують одночасно функції майданчика неформальної освіти,

інструменту молодіжної політики та платформи громадянського виховання, що ускладнює їхнє управління і висуває особливі вимоги до керівників [10, с. 64]. У роботах Н. Гой і В. Якубів підкреслюється, що управління молодіжними організаціями потребує балансу між забезпеченням стабільності інституції та збереженням гнучкості, властивої молодіжному середовищу [13, с. 19; 16, с. 51].

Систематизуючи наукові підходи, можемо виокремити ключові характеристики управління громадськими організаціями, які подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Особливості управління в громадських організаціях порівняно з
комерційними**

Критерій порівняння	Громадська організація	Комерційна організація
Основна мета	Реалізація суспільно корисної місії	Отримання прибутку
Джерела фінансування	Гранти, членські внески, благодійні пожертви	Виручка від реалізації товарів і послуг
Тип організаційної структури	Переважно горизонтальна, проектна	Переважно ієрархічна, функціональна
Основні мотиватори персоналу	Цінності, причетність, самореалізація	Заробітна плата, бонуси, кар'єра
Ключові стейкхолдери	Бенефіціари, донори, громада, держава	Власники, клієнти, працівники
Підзвітність	Перед донорами, громадою та членами	Перед власниками й акціонерами
Критерії успіху	Суспільний вплив, охоплення, зміни	Фінансові показники, частка ринку

Джерело: складено автором на основі [4, с. 58; 6, с. 35; 11, с. 50].

Як видно з табл. 1.1, управління у громадських організаціях має суттєві відмінності від менеджменту в комерційному секторі, що зумовлює потребу у формуванні специфічних управлінських компетенцій керівників та виборі адекватних інструментів оцінювання їхньої діяльності [14, с. 27]. О. Жук наголошує, що управління в громадському секторі дедалі більше набуває рис «гібридного» менеджменту, який поєднує підходи стратегічного, проектного,

фінансового менеджменту та цифрові інструменти комунікації зі стейкхолдерами [15, с. 73].

Отже, управління в громадських організаціях можна визначити як свідому, ціннісно орієнтовану та системну діяльність керівних органів зі скоординованого використання людських, фінансових, інформаційних і матеріальних ресурсів для досягнення статутних цілей організації та створення позитивного суспільного впливу. Така інтерпретація створює методологічну основу для подальшого аналізу ефективності управлінської діяльності.

1.2. Поняття ефективності управління та підходи до її оцінювання

Поняття ефективності управління є одним із найбільш дискусійних у сучасній науці публічного управління та менеджменту. У найзагальнішому розумінні ефективність відображає співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами, проте у контексті управління громадськими організаціями цього визначення вочевидь недостатньо [17, с. 12]. Дослідження останніх років демонструють поступовий перехід від суто економічного трактування ефективності до її розгляду як багатовимірної категорії, що враховує соціальні, інституційні та ціннісні виміри діяльності організації [18, с. 44; 21, с. 91].

У вітчизняній науковій літературі сформувалося декілька базових підходів до тлумачення ефективності управління. Перший, традиційно-економічний, ототожнює ефективність із продуктивністю та раціональністю використання ресурсів. Другий, цільовий, акцентує увагу на ступені досягнення поставлених цілей. Третій, системний, розглядає ефективність як здатність організації забезпечувати свою життєздатність у мінливому середовищі. Четвертий, ціннісний (стейкхолдерський) підхід розглядає ефективність як міру задоволення інтересів усіх ключових зацікавлених сторін [19, с. 38; 23, с. 71]. Останній підхід, на думку більшості сучасних дослідників,

є найбільш прийнятним для громадських організацій, оскільки враховує їхню ціннісно-місійну природу.

Методологічно важливим є розмежування суміжних категорій, які в управлінській практиці нерідко вживають як синоніми. Продуктивність (*productivity*) характеризує обсяг створеного продукту чи послуги на одиницю витрачених ресурсів і має переважно кількісний вимір. Економічність (*economy*) відображає мінімізацію вартості ресурсів за збереження належної якості. Результативність (*effectiveness*) визначає міру досягнення поставлених цілей незалежно від обсягу витрат. Власне ефективність (*efficiency*) інтегрує ці виміри, відображаючи оптимальність співвідношення між результатами та ресурсами [17, с. 13; 24, с. 16]. У громадському секторі це розмежування ускладнюється тим, що кінцевим результатом є не товар чи прибуток, а суспільний вплив, який важко піддається безпосередньому вимірюванню [38, с. 14].

Окремим інструментом концептуалізації ефективності у неприбутковому секторі є логічна модель (*Logic Model*) та споріднена з нею теорія змін (*Theory of Change*). Логічна модель вибудовує причинно-наслідковий ланцюг «ресурси – дії – продукти – результати – вплив», що дозволяє відокремити безпосередні продукти діяльності від довгострокових суспільних змін [30, с. 71; 39, с. 50]. Теорія змін додатково експлікує припущення, на яких ґрунтується очікувана трансформація, та зовнішні чинники, що на неї впливають. Застосування цих інструментів у молодіжних організаціях дає змогу обґрунтовано визначати показники для кожної ланки управлінського ланцюга й уникати поширеної помилки — ототожнення активності, тобто кількості проведених заходів, із реальним соціальним результатом [37, с. 35].

Узагальнення розглянутих підходів дозволяє стверджувати, що ефективність управління громадською організацією є багатовимірним конструктом, який охоплює щонайменше чотири взаємопов'язані виміри: ресурсний (раціональність залучення й використання ресурсів), процесний

(якість управлінських процесів), результативний (досягнення статутних цілей) та ціннісно-впливовий (масштаб і стійкість суспільного впливу) [19, с. 40; 29, с. 35]. Лише інтегральне врахування всіх цих вимірів забезпечує адекватну оцінку, тоді як абсолютизація будь-якого одного з них, наприклад суто фінансового, призводить до спотворення управлінських висновків і ризику недооцінки соціальної місії організації.

Особливе місце у системі понять посідає категорія «ефективність публічного управління», яка, за визначенням О. Федорчак, відображає здатність органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства забезпечувати реалізацію публічних інтересів за умови оптимального використання ресурсів та підтримки довіри громадян [20, с. 23]. Подібну позицію поділяє С. Шевченко, який наголошує, що ефективність публічного управління не може бути зведена до однієї узагальнюючої формули і потребує застосування комплексу взаємодоповнюючих критеріїв [22, с. 67].

У зарубіжній науковій думці значного поширення набули концепції «3Е» та «4Е». Концепція «3Е» передбачає оцінювання організацій за трьома взаємопов'язаними критеріями — *economy* (економність), *efficiency* (ефективність як співвідношення затрат і результатів) та *effectiveness* (результативність як міра досягнення цілей) [24, с. 15]. Розширена концепція «4Е» додає до них четвертий критерій — *equity* (справедливість, рівність доступу), що особливо актуально для громадських організацій, які працюють із вразливими групами населення [25, с. 52].

Окремої уваги заслуговують підходи, що розглядають ефективність управління через призму організаційної досконалості. Зокрема, модель САФ (Common Assessment Framework), розроблена Європейським інститутом публічного управління, дозволяє оцінити організацію за дев'ятьма критеріями: лідерство, стратегія і планування, персонал, партнерство і ресурси, процеси, орієнтація на клієнта/громадянина, результати щодо персоналу, соціальна відповідальність та ключові результати діяльності [26, с. 19]. В Україні ця

модель активно впроваджується в органах публічної влади та поступово адаптується до потреб громадських організацій [27, с. 84].

Систематизація основних підходів до оцінювання ефективності управління подана в табл. 1.2.

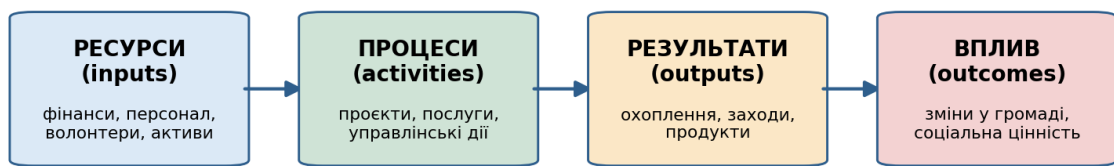
Таблиця 1.2

Основні підходи до оцінювання ефективності управління

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження
Економічний	Співвідношення результатів і витрат у грошовому вимірі	Простота розрахунку, наочність	Ігнорує соціальний вплив
Цільовий	Ступінь досягнення поставлених цілей	Орієнтація на результат	Залежність від якості цілей
Системний	Здатність організації до самозбереження та розвитку	Урахування середовища	Складність вимірювання
Стейкхолдерський	Міра задоволення інтересів зацікавлених сторін	Враховує ціннісну природу ГО	Суб'єктивність оцінок
Концепція «4Е»	Економність, ефективність, результативність, справедливність	Комплексність, відповідність стандартам ЄС	Потребує значного інформаційного забезпечення
Модель CAF	Оцінка за дев'ятьма критеріями досконалості	Системність, орієнтація на вдосконалення	Складність для малих ГО
SROI	Монетизація соціальної цінності організації	Демонстрація користі донорам	Методологічна складність

Джерело: систематизовано автором на основі [19, с. 39; 24, с. 17; 26, с. 21; 28, с. 46].

Аналіз представлених у табл. 1.2 підходів свідчить, що жоден з них самотійно не забезпечує повноцінного оцінювання ефективності управління у громадській організації. Тому в сучасній науковій літературі формується методологічний консенсус щодо доцільності інтегрованого підходу, який поєднує переваги економічного, цільового, стейкхолдерського підходів та елементів моделі CAF [29, с. 33]. Логіку взаємозв'язку базових категорій — ресурсів, процесів, результатів та впливу — графічно подано на рис. 1.1.



Економність | Ефективність | Результативність | Справедливість (4Е)

Рис. 1.1. Логіка ланцюга «ресурси – процеси – результати – вплив» у системі оцінювання ефективності управління громадською організацією

Джерело: побудовано автором на основі [29, с. 34; 30, с. 19].

Таким чином, ефективність управління громадською організацією доцільно визначити як інтегральну характеристику діяльності організації, що відображає міру досягнення нею статутних цілей, раціональність використання ресурсів, рівень задоволення інтересів стейкхолдерів та масштаб створеного суспільного впливу. Така інтерпретація відповідає сучасним європейським стандартам управління та враховує специфіку громадського сектору.

1.3. Основні принципи оцінювання ефективності управлінської діяльності громадських організацій

Розкриті у попередньому підрозділі концептуальні підходи до розуміння ефективності управління набувають практичного змісту лише за умови дотримання чітких принципів оцінювання. Під принципами оцінювання ефективності управлінської діяльності розуміють основоположні засади, що визначають логіку, зміст та організацію оцінювального процесу і забезпечують об'єктивність, обґрунтованість та практичну корисність його результатів [31, с. 27]. Саме принципи є тим методологічним ядром, що відрізняє системне оцінювання від епізодичних та фрагментарних оцінок.

Узагальнення вітчизняних і зарубіжних наукових джерел дозволяє виокремити такі основні принципи оцінювання ефективності управління громадськими організаціями. Принцип системності передбачає розгляд

організації як цілісної системи та оцінювання всіх ланок управлінського ланцюга — від ресурсів до соціального впливу. Принцип об'єктивності вимагає опори на достовірні дані, перевірені джерела та чіткі критерії, мінімізуючи вплив суб'єктивних суджень. Принцип комплексності означає поєднання фінансових і нефінансових, кількісних і якісних показників. Принцип партисипативності полягає у залученні до оцінювання не лише керівництва, але й персоналу, волонтерів і бенефіціарів. Принцип прозорості й підзвітності передбачає відкритість методики та оприлюднення результатів для стейкхолдерів. Принцип орієнтації на вдосконалення наголошує, що оцінювання є не самоціллю, а інструментом ухвалення управлінських рішень. Принцип адаптивності означає врахування специфіки конкретної організації, її розміру та сфери діяльності [33, с. 58; 41, с. 30; 48, с. 14].

Реалізація названих принципів потребує адекватного методичного інструментарію. Серед методів, що відповідають принципам системності й комплексності та найбільшого поширення набули у практиці неприбуткового сектору, виокремлюють метод цільових показників (Management by Objectives), збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), бенчмаркінг, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, аналіз соціального повернення інвестицій (SROI), моделі досконалості EFQM та CAF [32, с. 41; 34, с. 19; 36, с. 73]. Збалансована система показників, запропонована Р. Капланом і Д. Нортонем та адаптована до неприбуткового сектору, передбачає оцінювання за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською (для громадських організацій — перспектива бенефіціарів), внутрішніх процесів та навчання й розвитку [35, с. 88]. Аналіз SROI дозволяє монетизувати соціальну цінність, створену організацією, та порівняти її з обсягом залучених інвестицій, що реалізує принцип орієнтації на суспільний вплив [38, с. 15].

Реалізація принципу об'єктивності потребує дотримання вимог до якості оцінювального інструментарію, запозичених із методології соціальних досліджень. Йдеться насамперед про валідність (відповідність показників тому, що дійсно вимірюється), надійність (відтворюваність результатів за

повторного вимірювання) та зіставність (можливість порівняння даних у часі та між організаціями) [46, с. 26; 47, с. 13]. Важливим засобом підвищення достовірності висновків є тріангуляція — поєднання різних джерел даних і методів збору інформації (документального аналізу, опитувань, інтерв'ю та спостереження), що дозволяє компенсувати обмеження кожного окремого методу та зменшити вплив суб'єктивних спотворень [47, с. 15].

Поєднання кількісних і якісних індикаторів відповідає принципу комплексності та забезпечує повноту оцінювальної картини. Кількісні показники надають об'єктивну, придатну для динамічного порівняння інформацію про обсяги діяльності та використання ресурсів, проте недостатньо відображають якість управлінських процесів і ціннісні аспекти діяльності. Якісні індикатори, навпаки, дозволяють оцінити такі складні для формалізації характеристики, як стиль лідерства, організаційна культура та рівень довіри стейкхолдерів, але є більш чутливими до суб'єктивних оцінок [42, с. 19; 44, с. 42]. Тому сучасна методологія оцінювання неприбуткового сектору ґрунтується на застосуванні змішаних методів (mixed methods), які забезпечують взаємну верифікацію кількісних і якісних даних [46, с. 28].

Принцип орієнтації на вдосконалення вимагає замикання оцінювального циклу через механізм зворотного зв'язку, за якого результати оцінювання трансформуються у конкретні управлінські рішення та коригувальні заходи. У такий спосіб оцінювання інтегрується у загальний цикл управління якістю (PDCA — «плануй – виконуй – перевіряй – дій»), перетворюючись із контрольної процедури на рушій організаційного навчання та розвитку [32, с. 42; 48, с. 14]. Саме безперервність та системна вбудованість оцінювання у щоденну управлінську практику відрізняють зрілі організації від тих, що обмежуються формальним звітуванням перед донорами.

Дотримання принципу комплексності вимагає чіткої структуризації показників оцінювання. Узагальнюючи наявні підходи, доцільно виокремлювати такі групи показників: фінансові, операційні, кадрові, репутаційно-комунікаційні, показники соціального впливу, організаційного

розвитку та партнерства [39, с. 51; 41, с. 28]. Детальну характеристику цих груп подано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Групи показників оцінювання ефективності управління громадською організацією

Група показників	Характеристика	Приклади показників
Фінансові	Фінансова стійкість і раціональність використання коштів	Обсяг і структура надходжень; частка адмін. витрат; диверсифікація донорів
Операційні	Обсяг і якість реалізованих проєктів та послуг	Кількість проєктів; виконання плану заходів
Кадрові	Стан і розвиток людського потенціалу	Кількість працівників і волонтерів; плинність; навчання
Репутаційно-комунікаційні	Публічний імідж і комунікаційна активність	Підписники у соцмережах; згадування у ЗМІ; індекс довіри
Соціального впливу	Довгостроковий ефект для бенефіціарів і громади	Кількість бенефіціарів; зміна якості життя; SROI
Організаційного розвитку	Зрілість управлінських систем	Наявність стратегії, політик; цифровізація; впровадження CAF
Партнерства	Спроможність до співпраці зі стейкхолдерами	Кількість партнерів; спільні проєкти; коаліційна участь

Джерело: розроблено автором на основі [37, с. 34; 39, с. 53; 42, с. 18].

Вибір конкретних методів оцінювання ефективності управління не може бути універсальним для всіх громадських організацій і має враховувати принцип адаптивності, зокрема розмір організації, обсяг її бюджету, чисельність персоналу та наявні аналітичні спроможності [33, с. 58; 41, с. 30]. Малі організації з обмеженими ресурсами зазвичай не мають змоги впроваджувати методологічно складні та витратні інструменти, тому для них доцільними є прості й маловитратні методи — метод цільових показників, SWOT-аналіз та експертні оцінки. Натомість організації середнього й великого масштабу, що володіють розвиненою системою обліку та кваліфікованим персоналом, здатні застосовувати комплексніші інструменти — збалансовану систему показників, бенчмаркінг, самооцінювання за моделлю CAF та аналіз соціального повернення інвестицій (SROI).

Поряд із ресурсними спроможностями вибір методів визначається й метою оцінювання. Якщо оцінювання спрямоване на контроль виконання операційних завдань, перевагу надають методу цільових показників та кількісним індикаторам; для стратегічної діагностики застосовують SWOT-аналіз і збалансовану систему показників; для демонстрації суспільної користі донорам і громаді — методику SROI та звітування про вплив; для системного вдосконалення управління — моделі організаційної досконалості CAF та EFQM [32, с. 41; 36, с. 73]. На практиці найбільш виваженим є поєднання кількох взаємодоповнювальних методів, що відповідає принципам системності й комплексності та компенсує обмеження кожного окремого інструмента.

Важливо також урахувувати співвідношення між аналітичною цінністю методу та трудомісткістю його впровадження: надмірне ускладнення методики оцінювання у невеликій організації може призвести до невиправданих витрат часу й ресурсів без відповідного приросту якості управлінських рішень [37, с. 34]. Тому добір методів має бути пропорційним до завдань і можливостей конкретної організації. Систематизацію методів, придатних для громадських організацій, з урахуванням їх переваг та складності впровадження подано в табл. 1.4.

Принцип об'єктивності реалізується через систему кількісних індикаторів із чітко визначеними нормативними орієнтирами, що дозволяють однозначно інтерпретувати отримані результати та мінімізувати вплив суб'єктивних суджень оцінювача [31, с. 27; 43, с. 22]. На відміну від якісних оцінок, кількісні індикатори ґрунтуються на даних офіційної звітності й піддаються математичній обробці, що забезпечує зіставність результатів у часі та можливість порівняння з іншими організаціями. Саме чітка прив'язка кожного показника до нормативного орієнтиру (порогового або цільового значення) перетворює оцінювання з констатації фактів на діагностичний інструмент, придатний для виявлення відхилень та ухвалення управлінських рішень.

Таблиця 1.4

Методи оцінювання ефективності управління, придатні для громадських організацій

Метод	Сфера застосування	Складність впровадження
Цільових показників (MBO)	Оцінювання виконання стратегічних та операційних цілей	Низька
Збалансована система показників (BSC)	Комплексне стратегічне управління	Середня
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей, загроз	Низька
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими організаціями галузі	Середня
SROI-аналіз	Оцінювання соціального впливу у грошовому еквіваленті	Висока
Модель CAF	Самооцінювання за критеріями досконалості	Середня
Експертні оцінки	Якісна оцінка управлінських аспектів	Низька

Джерело: складено автором на основі [32, с. 43; 36, с. 75; 41, с. 30].

Формуючи систему кількісних індикаторів, доцільно дотримуватися кількох методичних вимог. По-перше, показники мають бути вимірюваними та забезпеченими доступними джерелами даних, щоб їх розрахунок не потребував надмірних витрат часу й ресурсів. По-друге, кожен індикатор повинен мати обґрунтований нормативний орієнтир, визначений на основі галузевих стандартів, рекомендацій донорів або власної динаміки організації за попередні періоди. По-третє, сукупність показників має бути збалансованою й охоплювати різні аспекти управління — фінансовий, операційний, кадровий та комунікаційний, — щоб уникнути однобічності оцінки [37, с. 36; 39, с. 55]. Дотримання цих вимог відповідає принципам комплексності та зіставності й підвищує достовірність висновків.

Слід урахувати, що для молодіжних громадських організацій нормативні орієнтири часто мають рекомендаційний, а не жорстко регламентований характер, оскільки специфіка неприбуткового сектору не дозволяє механічно переносити нормативи комерційних структур. Тому поряд із фіксованими пороговими значеннями (наприклад, граничною часткою

адміністративних витрат) широко застосовують динамічні орієнтири, що оцінюють не абсолютний рівень показника, а напрям і темп його зміни [42, с. 20]. Систему таких індикаторів для молодіжних громадських організацій узагальнено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Система кількісних показників оцінювання ефективності управління
молодіжною громадською організацією**

Показник	Спосіб розрахунку	Цільове значення
Коефіцієнт виконання плану проєктів	Кількість завершених проєктів / план	$\geq 0,9$
Частка адміністративних витрат	Адмін. витрати / загальні витрати	$\leq 20 \%$
Рівень диверсифікації фінансування	Кількість значущих джерел фінансування	≥ 3
Залученість волонтерів	Кількість активних волонтерів до попереднього року	Зростання
Охоплення цільової аудиторії	Кількість бенефіціарів за рік	Зростання
Рівень цифрової присутності	Динаміка підписників у соцмережах	Зростання $\geq 10 \%$
Індекс задоволеності стейкхолдерів	Середній бал опитування (1–5)	$\geq 4,0$

Джерело: розроблено автором на основі [37, с. 36; 39, с. 55; 43, с. 22].

Поряд із кількісними, відповідно до принципу комплексності, застосовують якісні індикатори, які охоплюють складніші для вимірювання аспекти управління (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Якісні індикатори оцінювання ефективності управління громадською
організацією**

Напрямок оцінювання	Зміст індикатора	Спосіб збору інформації
Стратегічне управління	Наявність та якість стратегії	Аналіз документів, інтерв'ю
Лідерство	Стиль управління, делегування повноважень	Опитування персоналу, спостереження
Управління персоналом	Система навчання і мотивації	Аналіз кадрових документів, фокус-група
Прозорість і підзвітність	Публікація звітів, доступність інформації	Аналіз сайту й соцмереж

Продовження таблиці 1.6

Комунікації	Якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій	Опитування, аналіз контенту
Етика й доброчесність	Наявність кодексу етики, дотримання норм	Аналіз внутрішніх документів

Джерело: розроблено автором на основі [42, с. 20; 44, с. 41; 45, с. 18].

Принцип системності реалізується через дотримання чіткої послідовності оцінювального процесу. Етапи проведення оцінювання ефективності управління громадською організацією узагальнено у табл. 1.7

Таблиця 1.7

Етапи проведення оцінювання ефективності управління громадською організацією

№	Етап	Зміст роботи
1	Підготовчий	Визначення мети та завдань оцінювання, формування робочої групи, узгодження з керівництвом
2	Методичний	Вибір методів і моделей оцінювання, формування системи показників та критеріїв
3	Інформаційний	Збір кількісних даних зі звітності, проведення опитувань, інтерв'ю та фокус-груп
4	Аналітичний	Обробка даних, розрахунок показників, аналіз динаміки та порівнянь
5	Діагностичний	Виявлення сильних і слабких сторін управління, визначення проблемних зон
6	Рекомендаційний	Розробка пропозицій з підвищення ефективності управління
7	Презентаційний	Подання результатів керівництву та стейкхолдерам, обговорення та коригування

Джерело: розроблено автором на основі [44, с. 43; 46, с. 29; 48, с. 12].

Підсумовуючи, варто наголосити, що оцінювання ефективності управління громадською організацією не може бути зведене до застосування однієї універсальної методики. Воно ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних принципів — системності, об'єктивності, комплексності, партисипативності, прозорості, орієнтації на вдосконалення та адаптивності — і потребує методологічного плюралізму. Сформована у цьому підрозділі

система принципів і показників буде використана у Розділі 2 для аналізу ефективності управління центром «Рух».

Узагальнюючи проведене у першому розділі теоретичне дослідження, можна сформулювати такі висновки. По-перше, громадські організації як інститути громадянського суспільства мають специфічну природу, що проявляється у ціннісно-місійній основі діяльності, неприбутковому характері, добровільності членства та партисипативному стилі управління. Управління в громадських організаціях визначено як свідому, ціннісно орієнтовану та системну діяльність керівних органів зі скоординованого використання ресурсів для досягнення статутних цілей і створення суспільного впливу.

По-друге, ефективність управління громадською організацією є багатовимірною категорією, яку недоцільно зводити виключно до економічних показників. Найбільш адекватним методологічним підґрунтям для її оцінювання визнано поєднання стейкхолдерського підходу, концепції «4Е» та моделі САФ, що дозволяє охопити всі ланки управлінського ланцюга «ресурси – процеси – результати – вплив».

По-третє, обґрунтовано систему основних принципів оцінювання ефективності управлінської діяльності громадських організацій (системності, об'єктивності, комплексності, партисипативності, прозорості, орієнтації на вдосконалення та адаптивності) і відповідний методичний інструментарій, що охоплює сім груп показників, систему кількісних та якісних індикаторів і семиетапну процедуру оцінювання. Сформоване теоретичне підґрунтя створює основу для практичного аналізу ефективності управління центром «Рух» у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ «РУХ»)

2.1. Загальна характеристика громадської організації та її управлінської структури

Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» є комунальною установою молодіжної роботи, заснованою у 2015 році рішенням Івано-Франківської міської ради. Організація створена з метою реалізації державної та місцевої молодіжної політики, розвитку молодіжних ініціатив, підтримки неформальної освіти та сприяння активній громадянській позиції молоді міста й області. У роботі центр поєднує риси комунальної установи та громадського простору, що відображається у його гнучкій, орієнтованій на проекти структурі управління [10, с. 64].

Місія центру «Рух» полягає у створенні безпечного, відкритого та інклюзивного середовища для самореалізації молоді, формування її лідерських і громадянських компетентностей. Основними напрямками діяльності організації є: реалізація програм неформальної освіти; психосоціальна підтримка молоді, зокрема внутрішньо переміщених осіб; розвиток волонтерського руху; організація культурно-просвітницьких і громадських заходів; участь у міжнародних молодіжних програмах. У 2024 році центр отримав акредитацію в межах програми ЄС Erasmus+, що розширило його можливості міжнародної співпраці [59, с. 18].

Управлінська структура центру «Рух» має лінійно-функціональний характер із вираженими елементами проєктного управління. Вищим органом управління є директор, якому підпорядковані чотири структурні підрозділи: програмний відділ, відділ комунікацій, адміністративно-господарський відділ та волонтерська служба. Дорадчим органом виступає Молодіжна рада, що представляє інтереси учасників і реалізує принцип партисипативності в

ухваленні рішень. Детальну організаційну структуру наведено у Додатку А. Узагальнену характеристику організації подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Загальна характеристика Івано-Франківського молодіжного центру
«Рух»**

Параметр	Характеристика
Повна назва	Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»
Організаційно-правова форма	Комунальна установа молодіжної роботи
Рік заснування	2015 (Статут у редакції 2023 р.)
Засновник	Івано-Франківська міська рада
Сфера діяльності	Молодіжна робота, неформальна освіта, волонтерство, підтримка ВПО
Структурні підрозділи	Програмний відділ; відділ комунікацій; адміністративно-господарський відділ; волонтерська служба
Орган управління	Директор; дорадчий орган — Молодіжна рада
Штатний персонал (2025 р.)	18 осіб
Активні волонтери (2025 р.)	95 осіб
Загальний бюджет (2025 р.)	3 240 тис. грн
Міжнародний статус	Акредитація Erasmus+ (з 2024 р.)

Джерело: складено автором за установчими документами та звітами центру «Рух».

Нормативно-організаційне підґрунтя діяльності центру «Рух» формують Статут у редакції 2023 року, положення про структурні підрозділи, фінансовий регламент та річні плани діяльності. Ухвалення ключових рішень здійснюється директором за погодженням із засновником — Івано-Франківською міською радою, тоді як Молодіжна рада забезпечує консультативно-дорадчу функцію та представництво інтересів учасників, реалізуючи принцип партисипативності [10, с. 65]. Така модель урядування поєднує риси комунальної установи, підзвітної органу місцевого самоврядування, з елементами громадського самоврядування, властивими неприбутковому сектору. Водночас відсутність окремих формалізованих внутрішніх політик — етичного кодексу, політики безпеки участі молоді, положення про моніторинг та оцінювання — обмежує рівень інституційної зрілості організації [45, с. 18].

Програмний портфель центру охоплює кілька стійких напрямів: неформальну освіту (тренінги, воркшопи, школи лідерства), психосоціальну підтримку молоді та внутрішньо переміщених осіб, розвиток волонтерського руху, культурно-просвітницькі заходи та участь у міжнародних молодіжних проєктах. Отримання у 2024 році акредитації в межах програми ЄС Erasmus+ дозволило організації долучитися до європейських освітніх обмінів і проєктів мобільності, що розширило її ресурсну базу та посилило інституційну спроможність [59, с. 18]. Диверсифікація напрямів діяльності, з одного боку, підвищує стійкість організації, а з іншого — ускладнює управління та актуалізує потребу в чіткій системі планування й оцінювання результатів за кожним напрямом.

Кадровий потенціал організації демонструє позитивну динаміку. Чисельність штатного персоналу зросла з 16 осіб у 2023 році до 18 у 2024–2025 роках, а кількість активних волонтерів — із 74 до 95 осіб, тобто на 28,4 %. Така динаміка свідчить про зростання інституційної спроможності та привабливості центру для молоді. Водночас співвідношення штатних працівників і волонтерів (близько 1:5 у 2025 році) є типовим для молодіжних організацій і вимагає продуманої системи координації волонтерської діяльності [13, с. 19]. Динаміку кадрового потенціалу подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка кадрового потенціалу центру «Рух» за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025
Штатний персонал, осіб	16	18	18
Активні волонтери, осіб	74	87	95
Співвідношення волонтери/штат	4,6	4,8	5,3
Кількість керівних посад, од.	4	4	4
Частка персоналу, що пройшов навчання, %	44	56	67

Джерело: розраховано автором за кадровою звітністю центру «Рух».

Аналіз управлінської структури засвідчує, що організація реалізує всі чотири класичні функції менеджменту. Планування здійснюється на основі річних планів діяльності та грантових заявок; організація — через формування проєктних команд і розподіл повноважень між підрозділами; мотивація персоналу спирається переважно на нематеріальні чинники; контроль реалізується у формі звітування перед міською радою та донорами. Разом з тим формалізована стратегія розвитку центру на середньостроковий період відсутня, що є потенційним обмеженням ефективності стратегічного управління [16, с. 51].

2.2. Оцінка основних показників діяльності та ефективності системи управління в Івано-Франківському молодіжному центрі «Рух»

Оцінювання ефективності управління центром «Рух» здійснено на основі обґрунтованої у Розділі 1 системи показників та принципів, що забезпечує методологічну послідовність дослідження й зіставність теоретичних і практичних результатів. Аналіз проведено відповідно до логіки управлінського ланцюга «ресурси – процеси – результати – вплив»: від оцінки обсягу та структури залучених ресурсів до характеристики результативності діяльності організації [29, с. 34].

Емпіричною базою аналізу слугували фінансові та програмні звіти організації за 2023–2025 роки, кадрова й комунікаційна звітність, установчі та внутрішні документи (Статут, фінансовий регламент, річні плани діяльності), а також результати безпосереднього ознайомлення з діяльністю установи. Обраний трирічний період аналізу є достатнім для виявлення стійких тенденцій розвитку організації та усунення впливу випадкових річних коливань, а також охоплює період активної адаптації центру до умов воєнного стану і розширення міжнародної співпраці. Для забезпечення достовірності висновків застосовано принцип тріангуляції — зіставлення даних з різних джерел, що дозволяє верифікувати отримані результати та зменшити вплив можливих неточностей звітності [46, с. 28].

Аналіз показників здійснювався у динаміці, з розрахунком абсолютних і відносних змін, темпів приросту та структурних співвідношень, що відповідає принципам об'єктивності та комплексності. Зведені фінансово-економічні показники діяльності центру подано у табл. 2.3 (детальні дані наведено у Додатку Б).

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності центру «Рух», тис. грн

Показник	2023	2024	2025
Загальний бюджет	2 315,0	2 890,0	3 240,0
Фінансування з міського бюджету	1 354,3	1 566,4	1 685,3
Грантове фінансування	655,1	916,1	1 087,0
Власні надходження	305,6	407,5	467,7
Видатки на програмну діяльність	1 042,0	1 312,0	1 490,0
Видатки на оплату праці	890,0	1 089,0	1 210,0
Видатки на адміністрування	268,0	312,0	345,0
Видатки на комунікації	115,0	177,0	195,0
Кількість реалізованих проєктів, шт.	4	6	7
Кількість учасників програм, осіб	1 461	1 748	1 950

Джерело: складено автором за фінансовою звітністю центру «Рух».

Загальний бюджет організації за досліджуваний період зріс на 39,9 % — з 2 315 тис. грн у 2023 році до 3 240 тис. грн у 2025 році. Особливо динамічно зросло грантове фінансування (+65,9 %) та власні надходження (+53,0 %), тоді як частка фінансування з міського бюджету скоротилася з 58,5 % до 52,0 %. Це свідчить про поступове підвищення фінансової самостійності організації, хоча залежність від коштів місцевого бюджету залишається суттєвою. Структуру фінансування за джерелами наочно подано на рис. 2.1.

На основі наведених даних розраховано систему індикаторів ефективності управління, передбачену методикою першого розділу. Частка адміністративних витрат у загальних видатках становила 11,6 % у 2023 році, 10,8 % — у 2024 та 10,6 % — у 2025 році, що значно нижче нормативного орієнтиру (≤ 20 %) і свідчить про економність управління. Частка видатків на програмну діяльність утримувалася на рівні 45–46 %, рівень диверсифікації

фінансування становить три значущі джерела, що відповідає мінімальному нормативу. Зведену оцінку індикаторів подано у табл. 2.4.

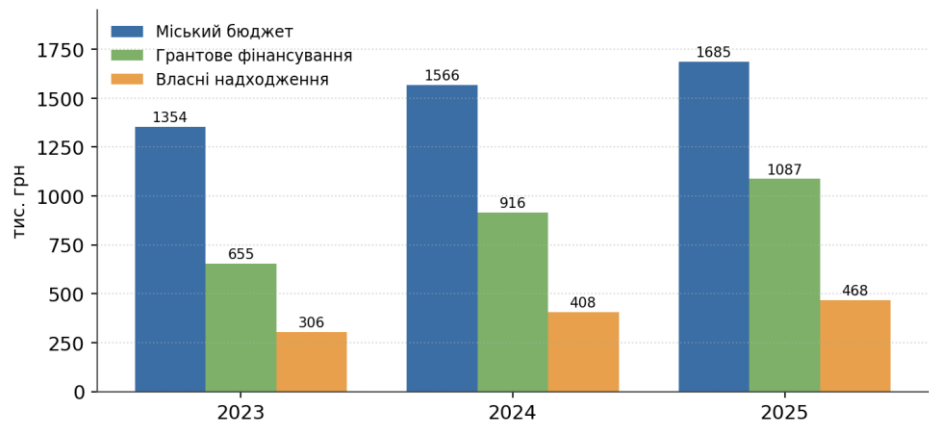


Рис. 2.1. Динаміка структури фінансування центру «Рух» за джерелами, 2023–2025 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.4

Розрахунок індикаторів ефективності управління центром «Рух»

Індикатор	Норматив	2023	2024	2025	Оцінка
Коеф. виконання плану проєктів	≥ 0,9	0,89	0,92	0,95	Досягнуто
Частка адмін. витрат, %	≤ 20	11,6	10,8	10,6	Досягнуто
Частка програмних видатків, %	≥ 45	45,0	45,4	46,0	Досягнуто
Диверсифікація фінансування, дж.	≥ 3	3	3	3	Досягнуто
Залученість волонтерів, осіб	Зростання	74	87	95	Досягнуто
Охоплення бенефіціарів, осіб	Зростання	1 461	1 748	1 950	Досягнуто
Індекс задоволеності (з 5,0)	≥ 4,0	4,1	4,2	4,4	Досягнуто

Джерело: розраховано автором за звітністю центру «Рух» згідно з методикою (табл. 1.5).

Структурний аналіз видатків організації поглиблює оцінку якості фінансового менеджменту. Упродовж 2023–2025 років частка видатків на програмну діяльність зберігалася на рівні 45–46 % загального бюджету, видатки на оплату праці становили 37–38 %, тоді як адміністративні видатки не перевищували 10,6–11,6 %, а комунікаційні — близько 5–6 %. Така

структура засвідчує пріоритетність основної (статутної) діяльності над забезпечувальними функціями, що відповідає міжнародним стандартам ефективного управління неприбутковими організаціями, за якими сукупна частка видатків на програми та оплату праці програмного персоналу має істотно переважати адміністративні витрати [52; 54, с. 12]. Незначне, але стабільне зниження питомої ваги адміністративних витрат свідчить про зростання операційної ефективності управлінської системи. Детальну структуру видатків за статтями наведено у Додатку Д.

Показники продуктивності управлінської діяльності також демонструють позитивну динаміку. Кількість бенефіціарів у розрахунку на одного штатного працівника зросла приблизно з 91 до 108 осіб, а кількість реалізованих проєктів — із 0,25 до 0,39 проєкта на працівника. За незмінної з 2024 року чисельності штату організація забезпечила зростання охоплення бенефіціарів на 33,5 %, що в умовах інфляційного тиску фактично означає підвищення ефективності використання ресурсів. Наведені співвідношення підтверджують, що зростання обсягів діяльності досягнуто переважно за рахунок підвищення продуктивності праці та залучення волонтерського ресурсу, а не екстенсивного нарощування штату [37, с. 36; 39, с. 54].

Особливої уваги заслуговує динаміка фінансової стійкості організації. Зменшення питомої ваги фінансування з міського бюджету з 58,5 % у 2023 році до 52,0 % у 2025 році за одночасного зростання частки грантових і власних надходжень свідчить про поступове підвищення фінансової автономії центру та зниження залежності від єдиного джерела. Водночас наявність лише трьох значущих джерел фінансування відповідає мінімальному нормативу диверсифікації, що вказує на доцільність подальшого розширення фінансової бази, зокрема за рахунок міжнародних грантів та елементів соціального підприємництва [39, с. 54; 60, с. 26]. Підвищення рівня диверсифікації є одним із пріоритетних завдань управління фінансовою стійкістю організації у середньостроковій перспективі.

Результати розрахунку засвідчують, що за всіма сімома кількісними індикаторами центр «Рух» досягнув або перевищив нормативні значення. Коефіцієнт виконання плану проєктів зріс із 0,89 до 0,95, що відображає підвищення керованості програмної діяльності. Бюджетна забезпеченість одного учасника програм утримувалася на стабільному рівні (1,58–1,66 тис. грн), а зростання охоплення бенефіціарів на 33,5 % за незмінної чисельності штату свідчить про підвищення продуктивності управлінської системи [37, с. 36].

Оцінка ефективності системи управління за функціональним критерієм виявила такі результати. Функція планування реалізується задовільно на операційному рівні, проте потребує посилення на стратегічному. Функція організації характеризується чітким розподілом повноважень і розвиненою проєктною роботою. Функція мотивації спирається переважно на нематеріальні стимули та програми навчання (частка навченого персоналу зросла до 67 %). Функція контролю забезпечується регулярним звітуванням, однак автоматизовані інструменти моніторингу та управління відносинами з учасниками (CRM) на сьогодні відсутні, що знижує оперативність ухвалення рішень [15, с. 73]. Загалом система управління центру «Рух» оцінюється як результативна та економна, але така, що має резерви підвищення ефективності у сферах стратегічного планування, цифровізації та формалізації управлінських процесів.

2.3. Стратегічний аналіз ефективності управління на прикладі громадської організації

Кількісна оцінка показників діяльності потребує доповнення стратегічним аналізом, що дозволяє виявити внутрішні та зовнішні чинники ефективності управління. Для цього застосовано три взаємодоповнювані інструменти: SWOT-аналіз, стейкхолдерський аналіз та самооцінювання за моделлю CAF [56, с. 44; 57, с. 805].

SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні й слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Його результати подано у табл. 2.5

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз управління Івано-Франківським молодіжним центром
«Рух»**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– розвинена багатоканальна комунікаційна система та зростаюча аудиторія; – диверсифіковане фінансування (три джерела); – активна волонтерська служба (95 осіб); – акредитація Erasmus+ та міжнародні партнерства; – висока задоволеність учасників (4,4 з 5,0); – впізнаваність серед молоді міста (74 %).	– відсутність формалізованої стратегії та системи KPI; – відсутність CRM та слабка автоматизація процесів; – недостатня прозорість фінансової звітності; – відсутність етичного кодексу й стандартів безпеки; – обмежені аналітичні спроможності; – залежність від міського бюджету (52 %).
Можливості (O)	Загрози (T)
– участь у програмах ЄС (Erasmus+, EU4Youth); – цифровізація управління та комунікацій; – зростання попиту на молодіжні послуги через ВПО; – впровадження моделі CAF; – розширення партнерської мережі.	– воєнні ризики та безпекова нестабільність; – скорочення місцевих бюджетів; – міграційний відтік молоді; – вигорання волонтерів і персоналу; – інфляційний тиск і зростання конкуренції за гранти.

Джерело: складено автором за результатами дослідження.

Зіставлення квадрантів SWOT-матриці дозволяє сформулювати стратегічні орієнтири. Поєднання сильних сторін і можливостей (SO-стратегія) вказує на доцільність нарощування міжнародної проєктної активності на основі розвиненої комунікаційної системи та акредитації Erasmus+. Подолання слабких сторін за рахунок можливостей (WO-стратегія) передбачає впровадження моделі CAF і цифрових інструментів управління. Найбільш критичною є зона перетину слабких сторін і загроз (WT), де відсутність стратегії та обмежена фінансова прозорість посилюють вразливість організації до зовнішніх ризиків [56, с. 46].

Доповненням до SWOT-аналізу слугує оцінювання чинників зовнішнього середовища за методикою PEST, що дозволяє систематизувати

політико-правові, економічні, соціальні та технологічні умови діяльності центру. У політико-правовій площині визначальними є державна молодіжна політика, законодавство про громадські об'єднання та євроінтеграційні зобов'язання України, що відкривають доступ до програм ЄС. Економічні чинники — інфляційний тиск, обмеженість місцевих бюджетів та конкуренція за грантові ресурси — посилюють вимоги до фінансової стійкості організації. Соціальні чинники пов'язані з демографічними наслідками війни, міграційним відтоком молоді та зростанням потреби у психосоціальній підтримці внутрішньо переміщених осіб. Технологічні чинники охоплюють поширення цифрових комунікаційних платформ та інструментів управління даними, що створює можливості для підвищення ефективності управління [55, с. 805; 58, с. 33]. Результати PEST-аналізу узагальнено у Додатку Е.

Зіставлення результатів SWOT-аналізу, стейкхолдерського аналізу та PEST-діагностики виявляє узгоджену картину: сильні сторони організації (розвинені комунікації, активна волонтерська база, міжнародні партнерства) кореспондують із можливостями зовнішнього середовища (доступ до програм ЄС, цифровізація, зростання попиту на молодіжні послуги), тоді як слабкі сторони (дефіцит стратегічного планування та автоматизації) посилюються зовнішніми загрозами безпекового та бюджетного характеру. Це обґрунтовує доцільність застосування комбінованої стратегії, яка передбачає одночасне використання сильних сторін для реалізації можливостей та цілеспрямоване усунення внутрішніх обмежень для нейтралізації загроз [56, с. 47].

Комплексне застосування кількох аналітичних інструментів реалізує принцип системності оцінювання та підвищує надійність висновків завдяки методологічній тріангуляції. Поєднання SWOT-аналізу як інструмента діагностики внутрішніх і зовнішніх чинників, PEST-діагностики макросередовища та стейкхолдерського аналізу як карти зацікавлених сторін формує цілісну діагностичну основу, що дозволяє не лише констатувати поточний стан управління, але й визначити пріоритетні напрями його

вдосконалення з урахуванням інтересів усіх ключових груп [56, с. 46; 57, с. 808].

Стейкхолдерський аналіз дозволив оцінити коло зацікавлених сторін організації за рівнем їхнього впливу та інтересу, що є необхідною умовою партисипативного управління. Результати аналізу подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Стейкхолдерський аналіз центру «Рух»

Стейкхолдер	Вплив	Інтерес	Стратегія взаємодії
Міська рада (засновник)	Високий	Високий	Тісна співпраця, регулярна звітність
Молодь та бенефіціари	Середній	Високий	Залучення, опитування, зворотний зв'язок
Міжнародні донори	Високий	Середній	Прозоре звітування, демонстрація впливу
Волонтери	Середній	Високий	Мотивація, навчання, визнання
Партнерські організації	Середній	Середній	Спільні проєкти, коаліції
Місцева громада та ЗМІ	Низький	Середній	Інформування, публічні заходи

Джерело: складено автором за результатами дослідження.

Для комплексного оцінювання організаційної досконалості управління застосовано модель САФ, за якою діяльність центру оцінено за дев'ятьма критеріями (шкала 0–100). Профіль самооцінювання подано на рис. 2.2 (детальні бали наведено у Додатку Г)

Середній рівень самооцінювання за моделлю САФ становить 74,7 бала, що відповідає рівню «організація на шляху до досконалості». Найвищі оцінки отримали критерії «орієнтація на громадянина/клієнта» (82) та «соціальна відповідальність» (80), що підтверджує сильну ціннісно-місійну спрямованість центру. Найнижчі оцінки зафіксовано за критеріями «процеси» (68) і «стратегія та планування» (72), що узгоджується з висновками SWOT-аналізу щодо недостатньої формалізації управлінських процесів та відсутності середньострокової стратегії [27, с. 84; 51, с. 12]. Таким чином, результати трьох аналітичних інструментів є взаємоузгодженими і дозволяють чітко

окреслити проблемні зони управління, які стануть предметом удосконалення у третьому розділі.

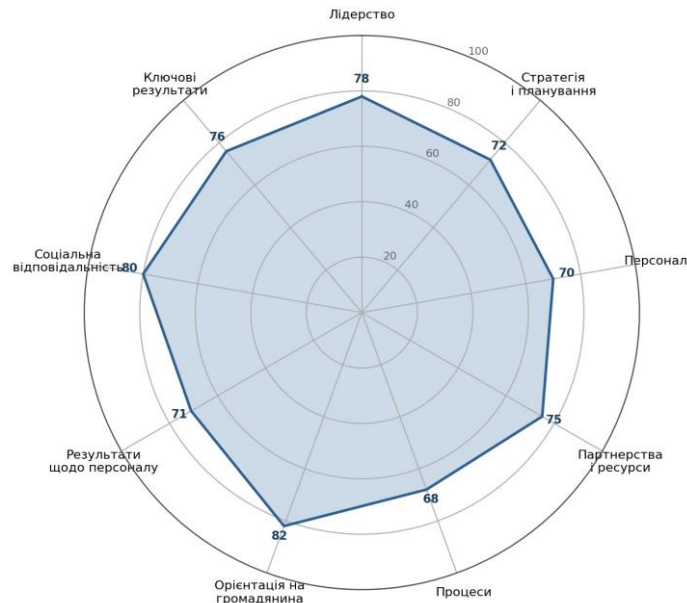


Рис. 2.2. Профіль самооцінювання центру «Рух» за критеріями моделі САФ, балів

Джерело: побудовано автором за результатами самооцінювання.

За результатами проведеного у другому розділі аналізу сформульовано такі висновки. Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» є комунальною установою молодіжної роботи з лінійно-функціональною структурою управління та вираженими елементами проєктного менеджменту. За досліджуваний період організація продемонструвала зростання кадрового потенціалу: чисельність волонтерів зросла на 28,4 %, а частка навченого персоналу — до 67 %.

Оцінка фінансово-економічних показників засвідчила зростання загального бюджету на 39,9 % та підвищення фінансової самостійності організації за рахунок випереджального зростання грантового фінансування. Розрахунок системи індикаторів ефективності показав, що за всіма сімома кількісними показниками центр досягнув або перевищив нормативні значення: частка адміністративних витрат не перевищувала 11,6 %, коефіцієнт

виконання плану проєктів зріс до 0,95, індекс задоволеності учасників — до 4,4 бала.

Стратегічний аналіз, проведений за допомогою SWOT-аналізу, стейкхолдерського аналізу та самооцінювання за моделлю CAF (середній бал 74,7), виявив сильні сторони управління (ціннісно-місійна спрямованість, орієнтація на громадянина, соціальна відповідальність) та ключові проблемні зони — недостатню формалізацію процесів і стратегічного планування, відсутність системи KPI, CRM та етичних стандартів, а також обмежену фінансову прозорість. Виявлені проблеми становлять основу для розробки напрямів удосконалення системи управління та її оцінювання у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Зарубіжний досвід оцінювання ефективності управління в громадських організаціях

Удосконалення системи оцінювання ефективності управління центром «Рух» доцільно здійснювати з урахуванням провідного зарубіжного досвіду. У розвинених країнах оцінювання діяльності неприбуткових організацій є інституціоналізованою практикою, що спирається на загальновизнані моделі, стандарти прозорості та спеціалізовану інфраструктуру [55, с. 802]. Розгляд цього досвіду дозволяє виявити ефективні інструменти, придатні для адаптації в українських умовах.

У Європейському Союзі базовими інструментами оцінювання організаційної досконалості публічних і громадських інституцій є модель CAF та модель EFQM. Модель EFQM (у редакції 2020 року) ґрунтується на тріаді «Напрямок – Виконання – Результати» та орієнтує організацію на сталий розвиток і створення цінності для стейкхолдерів [50, с. 14]. Європейська молодіжна політика, закріплена у Стратегії ЄС щодо молоді на 2019–2027 роки, передбачає орієнтацію молодіжних організацій на вимірюваний вплив (impact orientation) та участь молоді в оцінюванні [59, с. 22].

У Великій Британії оцінювання ефективності громадських організацій спирається на діяльність Charity Commission, обов'язкову публічну звітність та Кодекс врядування благодійних організацій (Charity Governance Code), що визначає принципи прозорості, підзвітності та результативності [54, с. 11]. Поширеним інструментом є аналіз соціального повернення інвестицій (SROI), а методичну підтримку організаціям надає NCVO. У США сформовано розвинену інфраструктуру незалежного оцінювання: рейтингова система Charity Navigator та платформа Candid (GuideStar) оцінюють організації за фінансовою стійкістю, підзвітністю та прозорістю, а обов'язкова податкова

форма IRS Form 990 забезпечує відкритість даних. Широко застосовується метод логічної моделі (Logic Model) та теорії змін (Theory of Change) [52].

Німецький досвід характеризується акцентом на орієнтацію на результат (Wirkungsorientierung). Організація PHINEO та знак якості DZI Spenden-Siegel сприяють поширенню культури вимірювання соціального впливу, а практичний інструментарій («Kursbuch Wirkung») допомагає організаціям планувати й оцінювати зміни [53, с. 32]. У Польщі функціонує Національний інститут свободи — Центр розвитку громадянського суспільства (NIW-CRSO), який забезпечує систему звітності, моніторингу та підтримки організацій третього сектору, а також публікує періодичні звіти про стан громадянського суспільства [51, с. 64]. Узагальнене порівняння національних моделей оцінювання подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняння зарубіжних моделей оцінювання ефективності управління
громадськими організаціями**

Країна / суб'єкт	Інструменти оцінювання	Особливості
ЄС (EIPA, EFQM)	Моделі CAF та EFQM	Самооцінювання за критеріями досконалості, орієнтація на сталий розвиток
Велика Британія	Charity Commission, SROI, Charity Governance Code	Обов'язкова публічна звітність, монетизація впливу
США	Charity Navigator, Candid, IRS Form 990, Logic Model	Незалежні рейтинги, відкритість даних, теорія змін
Німеччина	PHINEO, DZI Spenden-Siegel, Wirkungsorientierung	Орієнтація на соціальний вплив, знаки якості
Польща	NIW-CRSO, система звітності	Державна інфраструктура підтримки й моніторингу третього сектору

Джерело: систематизовано автором на основі [50, с. 14; 51, с. 64; 53, с. 32; 54, с. 11].

Порівняння рівня інституціоналізації оцінювання ефективності управління (за умовним інтегральним індексом) свідчить про суттєве відставання України від провідних країн. Відповідні дані наочно подано на рис. 3.1.

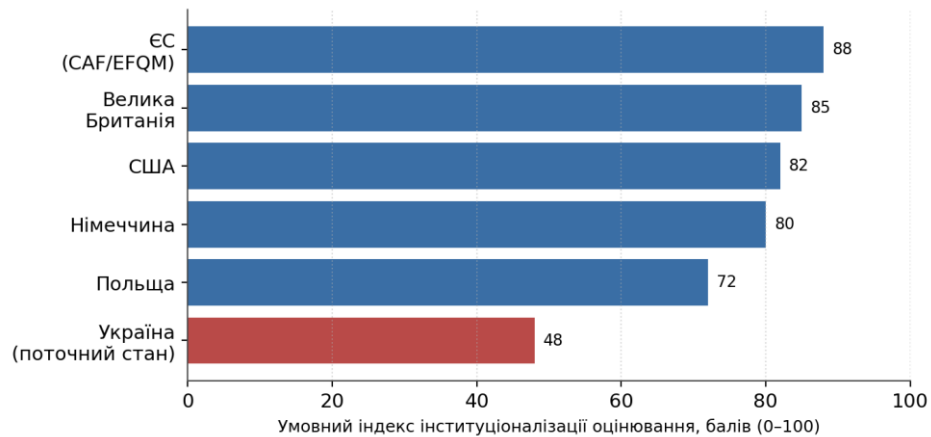


Рис. 3.1. Умовний рівень інституціоналізації оцінювання ефективності управління громадськими організаціями за країнами

Джерело: побудовано автором за експертними оцінками на основі [51; 52; 58].

Цінним для адаптації є також досвід Канади, де оцінювання діяльності неприбуткових організацій спирається на діяльність податкового органу, обов'язкову публічну звітність та галузеві стандарти підзвітності, що поширюються сектором на добровільній основі. Особливістю канадської моделі є акцент на сертифікації організацій за стандартами врядування, управління фінансами, фандрейзингу та залучення волонтерів, що підвищує довіру донорів і громади [55, с. 808]. Спільною рисою більшості зарубіжних систем є поєднання державного регулювання у формі обов'язкової звітності із саморегулюванням сектору через добровільні стандарти, кодекси врядування та рейтингові платформи, що формує багаторівневу архітектуру забезпечення прозорості й підзвітності.

Наскрізною тенденцією розвитку зарубіжних систем оцінювання є перехід від обліку ресурсів і продуктів до вимірювання довгострокового впливу (impact orientation). Цей перехід підкріплюється методиками SROI, теорії змін та логічної моделі, а також цифровими платформами збору й візуалізації даних про результати. Європейська стратегія ЄС щодо молоді прямо передбачає орієнтацію молодіжної роботи на вимірюваний вплив та участь молоді в оцінюванні, що узгоджується з ціннісно-місійною природою досліджуваного центру [59, с. 23]. Отже, для українських молодіжних

організацій ключовим орієнтиром є не стільки запозичення окремих інструментів, скільки засвоєння культури результато- та вплив-орієнтованого управління.

Узагальнюючи національні моделі, можна виокремити три рівні інфраструктури оцінювання, характерні для розвинених систем: державний (обов'язкова звітність і реєстри), секторальний (добровільні стандарти, кодекси врядування, рейтингові платформи) та організаційний (внутрішнє самооцінювання та вимірювання впливу). В Україні найбільш розвиненим є державний рівень, тоді як секторальний та організаційний перебувають на початковій стадії формування, що визначає пріоритетні напрями інституційного розвитку [51, с. 66; 58, с. 36]. Для центру «Рух» це означає доцільність випереджального розвитку саме організаційного рівня — впровадження внутрішнього самооцінювання та культури вимірювання впливу, які не потребують зовнішніх інституційних передумов.

Узагальнення зарубіжного досвіду дозволяє виокремити такі уроки для України та центру «Рух»: доцільність впровадження стандартизованих моделей самооцінювання (CAF/EFQM); необхідність формування культури вимірювання соціального впливу та застосування SROI; важливість прозорості публічної звітності як умови довіри стейкхолдерів; корисність незалежного оцінювання та бенчмаркінгу [58, с. 41]. Водночас пряме копіювання зарубіжних практик неможливе без урахування інституційних, ресурсних і безпекових особливостей України, що зумовлює потребу в їх адаптації.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління в громадських організаціях

На основі результатів аналізу другого розділу та узагальненого зарубіжного досвіду розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління центром «Рух». Заходи згруповано за чотирма напрямками, що відповідають виявленим проблемним зонам: стратегічне

управління, цифровізація та автоматизація, прозорість і доброчесність, розвиток персоналу та партнерств [60, с. 27].

У сфері стратегічного управління пріоритетним є розроблення середньострокової Стратегії розвитку центру на 2026–2028 роки із чіткими цілями, заходами та системою ключових показників ефективності (KPI). Це усуне виявлений у SWOT-аналізі та CAF-самооцінюванні дефіцит стратегічного планування. У сфері цифровізації ключовим заходом є впровадження CRM-системи управління відносинами з учасниками й волонтерами, що підвищить оперативність управлінських рішень та якість обліку бенефіціарів. У сфері прозорості доцільно запровадити регулярну (щоквартальну) публікацію фінансової та програмної звітності у відкритому доступі, а також розробити Етичний кодекс молодіжного працівника й стандарти безпеки участі молоді. Узагальнений план заходів подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

План заходів щодо підвищення ефективності управління центром «Рух»

Захід	Очікуваний результат	Термін	Відповідальний
Розроблення Стратегії розвитку на 2026–2028 рр. та системи KPI	Формалізація стратегічного управління, вимірюваність цілей	II кв. 2026	Директор, Молодіжна рада
Упровадження CRM-системи	Автоматизація обліку учасників і волонтерів, оперативний моніторинг	III кв. 2026	Відділ комунікацій
Щоквартальна публікація звітності	Підвищення прозорості та довіри стейкхолдерів	Постійно з 2026	Адм.-госп. відділ
Етичний кодекс і стандарти безпеки молоді	Захист учасників, відповідність європейським стандартам	II кв. 2026	Директор
Програма навчання й мотивації персоналу	Зростання компетентностей, зниження вигорання	Постійно	Програмний відділ
Розширення міжнародних партнерств (ЄС)	Залучення грантів, диверсифікація фінансування	2026–2027	Відділ зовн. партнерств

Джерело: розроблено автором.

Запропоновані заходи доцільно впроваджувати поетапно з урахуванням їхньої взаємозалежності та ресурсних обмежень організації. На першому етапі, у першому півріччі 2026 року, пріоритетними є розроблення Стратегії розвитку та системи KPI, а також ухвалення Етичного кодексу й стандартів безпеки участі молоді, оскільки вони формують нормативно-методичну основу для решти ініціатив. На другому етапі, у другому півріччі 2026 року, здійснюється впровадження CRM-системи та запровадження щоквартальної публічної звітності, що спирається на попередньо визначені у стратегії показники. На третьому етапі, упродовж 2027 року, реалізуються заходи з розширення міжнародних партнерств і пілотного впровадження SROI-оцінювання. Така послідовність забезпечує логічну спадкоємність змін і мінімізує організаційні ризики [60, с. 28].

Ресурсне забезпечення запропонованих заходів є помірним: більшість із них належать до низько- та середньовитратних і можуть бути профінансовані в межах наявного бюджету, технічної допомоги донорів та pro bono підтримки партнерських організацій. Орієнтовна сукупна вартість упровадження CRM-системи й навчання персоналу оцінюється в межах 120–180 тис. грн на рік, тоді як розроблення стратегії та внутрішніх політик потребує переважно організаційних, а не фінансових ресурсів. Ключовими ризиками реалізації є обмежена аналітична спроможність персоналу, опір змінам та безпекова нестабільність; їх мінімізація передбачає навчання працівників, залучення зовнішніх експертів та поетапність упровадження з регулярним моніторингом проміжних результатів [41, с. 32].

Для забезпечення керованості процесу впровадження доцільно закріпити очікувані результати кожного заходу у вигляді вимірюваних показників та визначити відповідальних осіб і контрольні точки. Моніторинг проміжних результатів за допомогою інформаційної панелі KPI дозволить своєчасно виявляти відхилення та коригувати план реалізації. Сукупний управлінський ефект від упровадження запропонованого комплексу заходів полягає не лише у підвищенні окремих показників, але й у системній

трансформації управлінської культури організації — переході від реактивного до проактивного, стратегічно орієнтованого та підзвітного управління [60, с. 30].

Реалізація запропонованих заходів має забезпечити вимірюваний управлінський ефект. Зокрема, очікується підвищення середнього бала САФ-самооцінювання щонайменше до 82 балів за рахунок зростання оцінок за критеріями «стратегія і планування» та «процеси», зниження плинності волонтерів унаслідок упровадження системи мотивації, а також збільшення частки грантового фінансування понад 35 % завдяки розширенню партнерської мережі. Більшість заходів є низько- та середньовитратними і можуть бути реалізовані у межах наявного бюджету та технічної допомоги донорів [60, с. 29].

3.3. Напрями удосконалення оцінювання ефективності управління в громадських організаціях

Підвищення ефективності управління неможливе без удосконалення самої системи її оцінювання. Проведений аналіз засвідчив, що в центрі «Рух», як і в більшості українських громадських організацій, оцінювання має переважно епізодичний і звітний характер, тоді як сучасні підходи передбачають перетворення оцінювання на постійний управлінський процес [55, с. 805]. Виходячи з цього, обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи оцінювання.

Першим напрямом є інституціоналізація оцінювання — запровадження щорічного циклу самооцінювання за моделлю САФ та закріплення відповідальної робочої групи. Другим напрямом є побудова системи моніторингу на основі ключових показників ефективності (KPI) з використанням цифрової інформаційної панелі (dashboard), що інтегрує дані CRM, фінансової звітності та комунікаційної аналітики. Третій напрям — запровадження партисипативного оцінювання, яке передбачає регулярне залучення волонтерів і бенефіціарів через опитування й фокус-групи,

реалізуючи принцип партисипативності. Четвертий напрям — пілотне впровадження методики SROI для вимірювання соціального впливу у грошовому еквіваленті. П'ятий напрям — участь у бенчмаркінгових мережах молодіжних організацій і підготовка щорічного публічного звіту про вплив (Impact Report) [58, с. 43]. Дорожню карту вдосконалення системи оцінювання подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Дорожня карта вдосконалення системи оцінювання ефективності
управління центром «Рух»**

Напрямок	Інструмент	Показник результату	Очікуваний ефект
Інституціоналізація оцінювання	Щорічне CAF-самооцінювання	Кількість циклів на рік	Системність, порівнюваність
Моніторинг на основі KPI	Цифрова панель (dashboard)	Частка автоматиз. показників	Оперативність рішень
Партисипативне оцінювання	Опитування, фокус-групи	Охоплення стейкхолдерів	Довіра, зворотний зв'язок
Вимірювання впливу	Методика SROI	Коефіцієнт SROI	Демонстрація користі донорам
Зовнішні порівняння	Бенчмаркінг, Impact Report	Кількість порівнянь / звітів	Прозорість, репутація

Джерело: розроблено автором.

Інституціоналізація оцінювання передбачає не лише запровадження щорічного циклу самооцінювання за моделлю CAF, але й закріплення відповідних повноважень та процедур у внутрішніх документах організації. Доцільним є створення постійної робочої групи з оцінювання, до складу якої входять представники керівництва, програмного відділу, волонтерської служби та Молодіжної ради, що забезпечує реалізацію принципу партисипативності. Регламентація періодичності, методів і форм подання результатів оцінювання у відповідному положенні перетворює його з

епізодичної процедури на сталий елемент управлінського циклу [44, с. 43; 48, с. 13].

Технологічним ядром удосконаленої системи оцінювання має стати цифрова інформаційна панель (dashboard), що інтегрує дані CRM-системи, фінансової звітності та комунікаційної аналітики у єдиному середовищі. Така панель забезпечує автоматизований розрахунок ключових показників ефективності в режимі, наближеному до реального часу, наочну візуалізацію динаміки та оперативне виявлення відхилень від цільових значень, що суттєво підвищує якість і своєчасність управлінських рішень [15, с. 75]. Поєднання цифрового моніторингу з партисипативним оцінюванням і періодичним вимірюванням соціального впливу за методикою SROI створює збалансовану систему, яка охоплює всі ланки управлінського ланцюга.

Завершальним елементом удосконаленої системи оцінювання є зовнішнє позиціонування організації через участь у бенчмаркінгових мережах молодіжних організацій та щорічну підготовку публічного звіту про вплив (Impact Report). Бенчмаркінг дозволяє порівнювати власні результати з показниками подібних організацій і запозичувати кращі управлінські практики, тоді як звіт про вплив підвищує прозорість, зміцнює довіру донорів і громади та слугує дієвим інструментом фандрейзингу [58, с. 43]. У сукупності із внутрішнім самооцінюванням та цифровим моніторингом ці інструменти формують замкнений цикл оцінювання, орієнтований на постійне навчання та розвиток організації.

Запровадження запропонованої системи оцінювання перетворить його з формальної звітної процедури на дієвий інструмент управління, орієнтований на постійне вдосконалення. Поєднання внутрішнього самооцінювання (CAF), кількісного моніторингу (KPI-панель), партисипативних методів та вимірювання соціального впливу (SROI) забезпечує реалізацію всіх обґрунтованих у першому розділі принципів оцінювання — системності, об'єктивності, комплексності, партисипативності, прозорості, орієнтації на вдосконалення та адаптивності. Це дозволить центру «Рух» наблизитися до

європейських стандартів управління та підвищити свою інституційну спроможність [50, с. 16; 59, с. 24].

За результатами третього розділу сформульовано такі висновки. Узагальнення зарубіжного досвіду засвідчило, що оцінювання ефективності управління громадськими організаціями у провідних країнах є інституціоналізованою практикою, заснованою на моделях організаційної досконалості (CAF, EFQM), стандартах прозорості звітності, методиках вимірювання соціального впливу (SROI) та незалежному рейтингуванню. Ключовими уроками для України визнано впровадження стандартизованого самооцінювання, формування культури вимірювання впливу та забезпечення публічної прозорості.

На основі виявлених у другому розділі проблемних зон розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління центром «Рух» за чотирма напрямками: стратегічне управління (Стратегія на 2026–2028 рр. та система KPI), цифровізація (CRM-система), прозорість і доброчесність (щоквартальна звітність, Етичний кодекс, стандарти безпеки), розвиток персоналу й партнерств. Очікуваним результатом є підвищення середнього бала CAF-самооцінювання до 82 та зростання частки грантового фінансування.

Обґрунтовано п'ять напрямів удосконалення власне системи оцінювання: інституціоналізація щорічного CAF-самооцінювання, моніторинг на основі KPI із цифровою панеллю, партисипативне оцінювання, пілотне впровадження SROI та участь у бенчмаркінгу з підготовкою щорічного звіту про вплив. Реалізація дорожньої карти забезпечить дотримання всіх принципів оцінювання та наближення управлінської практики центру до європейських стандартів.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи досягнуто поставлену мету — здійснено комплексне оцінювання ефективності управління громадською організацією на прикладі Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» та обґрунтовано напрями його вдосконалення. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки.

1. Узагальнення теоретичних джерел засвідчило, що управління громадською організацією є особливим видом управлінської діяльності, який поєднує орієнтацію на суспільну місію з потребою раціонального використання обмежених ресурсів. На відміну від комерційного сектору, тут відсутній показник прибутку як універсальний критерій успіху, тому ефективність управління набуває багатовимірного характеру й охоплює результативність, економічність, соціальний вплив, прозорість і підзвітність. Розмежовано поняття результативності, економічності та ефективності, а також систематизовано основні підходи до її оцінювання — цільовий, ресурсний, процесний, стейкхолдерський та інтегрований.

2. Визначено, що оцінювання ефективності управління в громадських організаціях має спиратися на сукупність взаємопов'язаних принципів: системності, об'єктивності, комплексності, партисипативності, прозорості, орієнтації на вдосконалення та адаптивності. Дотримання цих принципів забезпечує не лише достовірність отриманих результатів, а й перетворення оцінювання з разової контрольної процедури на постійний інструмент управлінського розвитку організації.

3. За результатами аналізу встановлено, що центр «Рух» має чітко структуровану систему управління на чолі з директором, чотири функціональні підрозділи (програмний відділ, відділ комунікацій, адміністративно-господарський відділ та волонтерську службу) і дорадчий орган — Молодіжну раду. Така структура є адекватною масштабам діяльності організації та забезпечує поєднання керованості з участю молоді в ухваленні

рішень. Упродовж 2023–2025 років штат зріс із 16 до 18 працівників, а кількість активних волонтерів — із 74 до 95 осіб, що свідчить про розвиток кадрового та волонтерського потенціалу.

4. Оцінка основних показників діяльності підтвердила позитивну динаміку розвитку організації. Загальний бюджет центру зріс із 2315,0 до 3240,0 тис. грн (на 39,9 %), при цьому обсяг грантового фінансування збільшився на 65,9 %, що свідчить про зростання здатності організації залучати кошти з конкурентних джерел і зниження її залежності від місцевого бюджету. Кількість реалізованих грантових проєктів зросла з 4 до 7, а кількість учасників програм — з 1461 до 1950 осіб. Розрахунок показників ефективності управління засвідчив, що частка адміністративних витрат залишається у межах нормативу (10,6–11,6 %), коефіцієнт виконання плану підвищився з 0,89 до 0,95, а індекс задоволеності учасників — з 4,1 до 4,4 бала за п'ятибальною шкалою. За всіма ключовими індикаторами організація досягла цільових значень.

5. Стратегічний аналіз із застосуванням SWOT-аналізу, стейкхолдерського аналізу та самооцінювання за моделлю CAF дав змогу комплексно охарактеризувати систему управління центру. Сильними сторонами визнано стабільне зростання фінансування, активну волонтерську базу та довіру партнерів, тоді як до слабких сторін віднесено відсутність формалізованої стратегії розвитку, обмежену прозорість фінансової звітності та недостатній рівень автоматизації управлінських процесів. Середня оцінка за моделлю CAF становила 74,7 бала зі 100, що відповідає рівню організації з усталеними управлінськими практиками та водночас вказує на наявні резерви вдосконалення у сферах стратегічного планування й управління процесами.

6. Дослідження зарубіжного досвіду показало, що в країнах ЄС, Великій Британії, США, Німеччині та Польщі оцінювання ефективності громадських організацій є інституціоналізованою практикою, яка спирається на загальновизнані моделі (CAF, EFQM), стандарти прозорості й підзвітності та розвинену інфраструктуру незалежного оцінювання. Найбільш придатними

для адаптації в умовах України визнано орієнтацію на вимірюваний соціальний вплив, регулярну публічну звітність, застосування методів SROI та логічної моделі, а також участь стейкхолдерів у процесі оцінювання.

7. На основі виявлених проблемних зон розроблено систему заходів щодо підвищення ефективності управління центром «Рух»: ухвалення Стратегії розвитку на 2026–2028 роки з вимірюваними показниками результативності (KPI), запровадження автоматизованої CRM-системи та інформаційної панелі моніторингу KPI, запровадження щоквартальної публічної фінансової звітності, ухвалення Етичного кодексу й стандартів безпеки участі молоді, а також пілотне впровадження SROI-оцінювання та підготовку щорічного звіту про вплив (Impact Report). Запропоновані заходи є переважно низько- та середньовитратними й можуть бути реалізовані в межах наявного бюджету та технічної допомоги донорів.

8. Обґрунтовано, що удосконалення системи оцінювання ефективності управління має відбуватися шляхом переходу від епізодичного контролю до регулярного самооцінювання за моделлю CAF, побудови збалансованої системи показників із чітко визначеними KPI, інституціоналізації партисипативного оцінювання та бенчмаркінгу з подібними організаціями. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить центру «Рух» підвищити якість управлінської діяльності, зміцнити інституційну спроможність і репутацію прозорого та результативного партнера, а також наблизити власні управлінські практики до сучасних європейських стандартів молодіжної роботи. Тим самим підтверджено практичну значущість одержаних результатів і досягнення мети дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Громадянське суспільство України: сучасний стан і перспективи впровадження європейських стандартів взаємодії з державою : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (12 грудня 2013 р., м. Київ) / упоряд. В. М. Яблонський, О. А. Корнієвський, П. Ф. Вознюк; за заг. ред. О. А. Корнієвського. Київ: НІСД, 2014. 192 с.
2. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI (в редакції від 18.10.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Босак О. З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; відп. ред. І. А. Грицяк. Київ: К.І.С., 2009. 240 с
4. Дегтяр О. А. Роль системи публічного управління в соціальній сфері суспільства. Публічне урядування. 2016. № 1. С. 89-94.
5. Головчук Ю. Стратегії підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування на основі використання підходу відповідальної політики. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. Випуск 20. 2025. С. 314-320.
6. Карінцева О.І., Матвєєв П.С. Теоретичні аспекти визначення сутності інноваційного потенціалу. Механізм регулювання економіки, 2015. № 2. С. 23- 30.
7. Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2005. 336 с.
8. Мішина Н.В., Волкова Д.Є. Ефективне місцеве самоврядування: конспект лекцій. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2025. 89 с.
9. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

10. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
11. Данюк В.М. Менеджмент кадрів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
12. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навч. закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
13. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
14. Жук О.І., Томашевська А.В. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування в контексті децентралізації. Успіхи і досягнення у науці. Серія: «Управління та адміністрування». № 9(9). 2024. С. 536-548.
15. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
16. Баюс Л.А., Машлій Г.Б. Реформування вітчизняної системи публічного управління в умовах війни в контексті європейської інтеграції / Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнеспроцесами підприємств у контексті індустрії 4.0» (м. Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). С. 16-17.
17. Галушак М., Галушак О., Машлій Г. Електронна Україна в цифровому світі. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2023. Том 85. № 6. С. 174–182.
18. Кальчук Д.В., Машлій Г.Б. Розвиток професійних навичок персоналу/ Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0» (м. Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). С. 41-42.

19. Маліновська О.Я., Ревуцький А.І. Теоретичні основи ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. Збалансоване природокористування. №3. 2022. С.70-77.
20. Чайка М.П., Машлій Г.Б. Вдосконалення системи публічного управління розвитком громади. П'ятдесят перші економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27 жовтня 2020 р.). Львів, 2020. С. 26-28.
21. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М., Пипенко І.С. Управління маркетинговими можливостями громадської організації: монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 180 с.
22. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2024. № 190. С.311-315.
23. Гриньова В.М.Ю Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом громадської організації: монографія. Харків: ХНЕУ, 2012. 228 с.
24. Миколіук А.В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. №2. 2022. С.67–73.
25. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці кадрів громадської організації: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 182 с.
26. Преображенська О.С. Формування компетенцій корпоративного управління на основі знань громадської організації: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Харків: ХНЕУ, 2011. 20 с.
27. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. № 6. Том 3. С. 80-84
28. Сардак О.В. Формування моделі компетенцій кадрів в умовах маркетингової орієнтації підприємств. Економічні науки: зб. наук. праць. Луцьк: ЛНТУ, 2010. Вип. 7 (26). С. 3–11.

29. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом громадської організації: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
30. Возненко Л. В. Теоретичні засади функціонування місцевого самоврядування в Україні. Актуальні проблеми політики. 2023. Вип. 71. С. 13-19.
31. Mosumova A. K. Peculiarities of implementation of staffing mechanism of local authorities effective functioning. «Reality of Politics. Estimates – Comments – Forecasts». 2022. № 11. P. 118–135.
32. Мосумова А. К., Гавкалова Н. Л. Інструментарій підвищення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління: наукове видання. 2022. № 3 (9) С. 274–281.
33. Машлій Г.Б., Мосій О.Б., Галушак О.Я., Галушак М.П. Теоретичні та практичні аспекти фінансового забезпечення регіонального розвитку. Економічний простір. Збірник наукових праць. 2024. № 190. С. 335-339.
34. Рокунець-Сорочан О. Наукові підходи щодо розуміння державно-громадської взаємодії як основи вдосконалення державної політики в сфері охорони здоров'я. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2025. № 3. С. 346–356.
35. Дурман О. Л. Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 3 (74). С. 140–147.
36. Машлій Г. Б., Козовик С. В., Мединська О. Я. Модернізація муніципального управління як чинник покращення рівня життя у громаді / Світ наукових досліджень. Випуск 47: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 17-18 грудня 2025 р.) / за ред. О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Львів : ФО-П Шпак В.Б. С. 24-26.
37. Даниленко О. Використання ключових показників діяльності (KPI) в оцінці процесу управління персоналом організації. Соціально-трудові

відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; Ін-т соц.-труд. відносин ; редкол.: А. М. Колот (голова) [та ін.]. Київ: КНЕУ. 2017. № 2. С. 207–214.

38. Майсюра О. Організаційна культура в управлінні персоналом. Економіка та держава. 2011. № 9. С. 34-36.

39. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України. Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. С. 72-85.

40. Пан Л. Збалансована система показників (Balanced Scorecard BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. Наукові записки. Том 21. Економічні науки. С. 56-63.

41. Chayomchai A. A Study of Key Factors Affecting Teamwork and Organizational Performance. International Journal of Progressive Sciences and Technologies. 2023. Vol. 42 No. 1, pp. 246-254.

42. Сороківська О., Машлій Г., Стефанів Р. Розвиток проєктного менеджменту підприємств малого і середнього бізнесу через залучення грантових ресурсів. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 2 (31). С. 30-45.

43. Петренко О. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 216-221.

44. Семенченко Ф. Г. Щодо ефективності місцевого самоврядування. Політологічний вісник. № 90. 2023. С. 313-324.

45. Головка Л., Худинець В., Головка Т. Проєктна діяльність у територіальних громадах (на прикладі Колочавської територіальної громади Закарпатської області). Демографія та соціальна економіка. 2025. No 1 (59). С. 35–54.

46. Полянська А., Запужляк І. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. Університетські наукові записки. 2021. № 1 (79). С. 160–170.
47. Заяць Т. А., Краєвська Г. О. Міжсекторальна співпраця в контексті соціального розвитку територіальних громад України. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 1(55). С. 59–77.
48. Луциків І., Галушак О., Кужда Т. Дослідження стану виконання місцевих бюджетів України в період воєнного часу. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, № 1 (86). 2024. С. 178–186.
49. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. Галицький економічний вісник. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 146-155.
50. Амосов О. Ю., Гордієнко Л. Ю., Ющенко Н. Л. Міжнародні індекси електронного урядування як інструмент оцінювання цифрового розвитку держави. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2(59). С. 13- 27.
51. Арутюнян В. Е. Інтеграція штучного інтелекту у публічне управління: дослідження кращих практик та стратегій. Наукові записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Державне управління та адміністрування». 2024. № 74(1). С. 50-56.
52. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 23–30.
53. Юрченко Г. М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА. 2023. № 29(57). С. 36–41.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура Івано-Франківського молодіжного центру

«Рух»

Програмний відділ (заст. директора)	Відділ комунікацій (заст. директора)	Адміністративно-господарський відділ (адмін-менеджер)	Волонтерська служба (координатор)
5 фахівців програмного відділу	SMM-, контент- та PR-менеджери	Бухгалтер, офіс-менеджер, 2 техпрацівники	95 активних волонтерів (2025 р.)
Реалізація програм неформальної освіти, підтримки ВПО та психосоціальної роботи	Цифрові комунікації, PR, медіа-рілейшнз, зовнішні партнерства	Фінанси, документообіг, матеріально-технічне забезпечення	Залучення, підготовка, координація та підтримка волонтерів

Додаток Б

Фінансово-економічні показники діяльності центру «Рух»

Таблиця Б.1

Зведені фінансово-економічні показники центру «Рух» за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025 (план)
Загальний бюджет, тис. грн	2 315,0	2 890,0	3 240,0
Фінансування з міського бюджету, тис. грн	1 354,3	1 566,4	1 685,3
Грантове фінансування, тис. грн	655,1	916,1	1 087,0
Власні надходження, тис. грн	305,6	407,5	467,7
Видатки на програмну діяльність, тис. грн	1 042,0	1 312,0	1 490,0
Видатки на оплату праці, тис. грн	890,0	1 089,0	1 210,0
Видатки на адміністрування, тис. грн	268,0	312,0	345,0
Видатки на комунікації, тис. грн	115,0	177,0	195,0
Кількість реалізованих грантових проектів, шт.	4	6	7
Кількість учасників програм, осіб	1 461	1 748	1 950*
Кількість штатного персоналу, осіб	16	18	18
Кількість активних волонтерів, осіб	74	87	95*

Додаток В

Показники комунікаційної діяльності центру «Рух»

Таблиця В.1

Комплексна оцінка ефективності комунікаційної системи центру «Рух» у
2023–2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Зміна, %	Норма
Instagram — підписники, осіб	4 120	5 340	6 780	+64,6	—
Instagram — engagement rate, %	3,8	4,2	4,7	+23,7	$\geq 3,0$
Facebook — підписники, осіб	2 890	3 150	3 420	+18,3	—
Telegram — підписники, осіб	1 240	2 180	3 560	+187,1	—
Веб-сайт — унікальні відвідувачі/міс., осіб	1 870	2 340	2 910	+55,6	—
Bounce rate веб-сайту, %	68,0	52,4	41,8	−38,5	≤ 50
Email open rate, %	31,4	35,7	38,2	+21,7	≥ 22
Публікації у місцевих ЗМІ, шт./рік	18	24	27	+50,0	—
Партнерські угоди, шт.	8	11	14	+75,0	—
Індекс задоволеності учасників (із 5,0)	4,1	4,2	4,4	+7,3	$\geq 4,0$
Впізнаваність серед молоді міста, %	61,0	68,0	74,0	+21,3	—

Додаток Г

Результати самооцінювання центру «Рух» за моделлю САФ

Таблиця Г.1

Зведені результати самооцінювання центру «Рух» за моделлю САФ (2025 р.)

Критерій моделі САФ	Оцінка (0–100)	Стислий коментар
1. Лідерство	78	Чітке бачення місії та підтримка ініціатив; потребує формалізації управлінських процедур
2. Стратегія та планування	72	Планування переважно річне; відсутня затверджена середньострокова стратегія розвитку
3. Персонал	70	Мотивована команда; обмежені можливості системного навчання та розвитку
4. Партнерства та ресурси	75	Розвинена мережа партнерів та зростання грантового фінансування
5. Процеси	68	Низький рівень автоматизації; процеси документуються частково
6. Результати для громадян / споживачів	82	Висока задоволеність учасників (4,4 із 5,0) та зростання охоплення
7. Результати для персоналу	71	Стабільність кадрів; потреба в системі оцінювання й зворотного зв'язку
8. Результати соціальної відповідальності	80	Вагомий внесок у підтримку молоді та ВПО громади
9. Ключові результати діяльності	76	Виконання планових показників (коефіцієнт 0,95) та зростання обсягів діяльності
Середня оцінка	74,7	Рівень організації з усталеними управлінськими практиками та наявними резервами вдосконалення

Джерело: складено автором за результатами самооцінювання за моделлю САФ (2025 р.).

Додаток Д

Структура видатків Івано-Франківського молодіжного центру «Рух»

Таблиця Д.1

Структура видатків центру «Рух» за статтями у 2023–2025 роках

Стаття видатків	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Частка у 2025 р., %
Видатки на програмну діяльність	1 042,0	1 312,0	1 490,0	46,0
Видатки на оплату праці	890,0	1 089,0	1 210,0	37,3
Видатки на адміністрування	268,0	312,0	345,0	10,6
Видатки на комунікації	115,0	177,0	195,0	6,0
Усього видатків	2 315,0	2 890,0	3 240,0	100,0

Додаток Е

PEST-аналіз середовища діяльності центру «Рух»

Таблиця Е.1

**Характеристика чинників зовнішнього середовища діяльності центру
«Рух»**

Група чинників	Зміст чинників середовища	Характер впливу
Політико-правові (Р)	Державна молодіжна політика; законодавство про громадські об'єднання; євроінтеграційні зобов'язання та доступ до програм ЄС	Переважно сприятливий
Економічні (Е)	Інфляційний тиск; обмеженість місцевих бюджетів; зростання конкуренції за грантові ресурси	Стримувальний
Соціальні (S)	Демографічні наслідки війни; міграційний відтік молоді; зростання потреби у психосоціальній підтримці ВПО	Змішаний
Технологічні (Т)	Поширення цифрових комунікаційних платформ та інструментів управління даними і комунікаціями	Сприятливий