

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент соціальної сфери
07-Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Менеджмент громадських організацій».

здобувача Горпинич Олександри Олександрівни

Науковий керівник: доцент, к.е.н. Щетініна Л.В.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

Київ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент соціальної сфери
07-Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

В.В.Кирилюк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали,
прізвище)

_____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти
(прізвище, ім'я, по батькові)

дистанційної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Менеджмент громадських організацій».

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" ____20____р. № ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах: ГО «Аеророзвідка»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи менеджменту громадських організацій (Назва розділу)
Розділ 2	Аналіз менеджменту громадської організації «Аеророзвідка» (назва розділу)
Розділ 3	Напрями вдосконалення менеджменту громадських організацій (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	менеджмент громадських організацій в Україні в умовах воєнного стану.
Предмет дослідження:	теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти вдосконалення менеджменту громадської організації «Аеророзвідка».
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	полягає у дослідженні теоретичних засад та особливостей менеджменту громадських організацій, аналізі управлінської діяльності ГО «Аеророзвідка», а також розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту та оцінюванні ефективності запропонованих заходів.
Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:	
У розділі 1	дослідити громадські організації як суб'єкти соціального управління, розкрити сутність та особливості менеджменту громадських організацій, проаналізувати сучасні наукові підходи до управління некомерційними організаціями та охарактеризувати нормативно-правові засади їх діяльності в Україні.
У розділі 2	здійснити комплексний аналіз діяльності громадської організації «Аеророзвідка», надати загальну характеристику організації, провести SWOT-аналіз її діяльності, оцінити ефективність менеджменту на основі фінансових та організаційних показників, а також визначити основні проблеми та напрями розвитку організації.
У розділі 3	розробити програму вдосконалення менеджменту громадських організацій на прикладі ГО «Аеророзвідка», обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності управління, удосконалення системи планування, контролю та управління персоналом, а також здійснити оцінювання ефективності запропонованих заходів та визначити очікувані соціально-економічні результати їх впровадження.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Щетініна Л.В

(ініціали, прізвище)

«» вересня 2025р.

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Горпинич О.О

(ініціали, прізвище)

«» вересня 2025 р.

Реферат

МЕНЕДЖМЕНТ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти менеджменту громадських організацій як суб'єктів соціального управління, другий розділ є аналітичним, третій — рекомендаційним. Обсяг бакалаврської роботи — 74 аркуші, включаючи список використаних джерел. У роботі є 21 таблиця, 9 рисунків. Під час написання використано 35 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси менеджменту громадських організацій в Україні в умовах воєнного стану. Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти вдосконалення менеджменту ГО «Аеророзвідка».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності та особливостей менеджменту громадських організацій і аналізу управлінської практики ГО «Аеророзвідка» розробити науково обґрунтовану програму вдосконалення менеджменту та оцінити її ефективність.

Завдання бакалаврської роботи:

- дослідити теоретичні основи менеджменту громадських організацій як суб'єктів соціального управління;
- охарактеризувати нормативно-правові засади їхньої діяльності;
- здійснити загальну характеристику та SWOT-аналіз ГО «Аеророзвідка»;
- оцінити ефективність її діяльності на основі фінансової звітності;
- розробити програму розвитку менеджменту та систему оцінювання її ефективності.

Методи дослідження: системний аналіз — для дослідження організації як відкритої соціальної системи; SWOT-аналіз — для оцінки стратегічного потенціалу; горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності — для оцінки фінансового стану; метод порівняння — для зіставлення менеджменту комерційних та некомерційних організацій; метод класифікації та узагальнення — для систематизації теоретичних підходів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні класифікації особливостей менеджменту громадських організацій шляхом виокремлення специфічного комплексу управлінських функцій та інструментів їх реалізації в некомерційному середовищі, а також у розробці системи індикаторів оцінювання ефективності управлінських заходів на основі адаптованої збалансованої системи показників для некомерційного контексту.

Практичне значення дослідження полягає у розробці програми розвитку менеджменту ГО «Аеророзвідка» на 2026–2028 роки з орієнтовним ресурсним забезпеченням у діапазоні 110 000–210 000 гривень, яка може бути застосована організацією безпосередньо для підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах воєнного стану.

Ключові слова: менеджмент громадських організацій, некомерційний сектор, соціальне управління, громадянське суспільство, воєнний стан, стратегічне управління, соціальний вплив.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки дистанційної форми навчання 4 курсу, 1 групи ОП «Менеджмент
соціальної сфери» факультету управління персоналом, соціології та психології
Горпинич Олександри Олександрівни
на тему: **Менеджмент громадської організації**

- 1. Актуальність теми.** В Україні тривають військові дії щодо стримування агресії РФ і без організацій, які працюють не на прибуток, а для задоволення суспільних потреб, не можливі були б успіхи країни. Увага до менеджменту громадських організацій сприятиме більш повній реалізації суспільних інтересів.
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна бакалаврська робота має логічну структуру; для оцінювання ефективності менеджменту громадської організації використано SWOT - аналіз; проведено розгорнутий аналіз результатів фінансово-економічної діяльності ГО «Аеророзвідка».
- 3. Наявність самостійних розробок автора.** Запропоновано авторський підхід до оцінювання ефективності діяльності ГО «Аеророзвідка».
- 4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Результати кваліфікаційної бакалаврської роботи будуть використані автором кваліфікаційної роботи для підвищення ефективності менеджменту ГО «Аеророзвідка»;
- 5. Наявність недоліків:** аналіз понятійного апарату предмету дослідження має обмежений і спрощений характер, критичні зіставлення та узагальнення різних поглядів відсутні, в пп.2.1 не обґрунтована актуальність теми дослідження для ГО «Аеророзвідка», пропозиції (проект) здобувача не підкріплено аргументами та розрахунками; є окремі порушення в оформленні КБР.
- 6. Загальна оцінка:** після доопрацювання згідно із зауваженнями рецензентів на попередньому захисті КМР може бути допущена до захисту з оцінкою 50 балів.

Науковий керівник:
кандидат економічних
наук, доцент
Щетініна Людмила Валеріївна

«06» червня 2026 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Горпинич Олександри Олександрівни

Тема: «Менеджмент громадських організацій».

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: в умовах воєнного стану громадські організації відіграють важливу роль у вирішенні соціальних, гуманітарних та безпекових завдань. Тому питання вдосконалення менеджменту громадських організацій є актуальним та має важливе практичне значення.

Якість проведеного дослідження: робота має логічну структуру та складається з трьох розділів. У роботі розглянуто теоретичні основи менеджменту громадських організацій, проаналізовано діяльність ГО «Аеророзвідка» та запропоновано напрями вдосконалення системи управління. Авторкою опрацьовано достатню кількість наукових, нормативних та аналітичних джерел.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: у другому розділі проведено аналіз діяльності громадської організації «Аеророзвідка», здійснено SWOT-аналіз та оцінено ефективність її діяльності. Третій розділ має практичну спрямованість, оскільки містить програму розвитку менеджменту організації та систему оцінювання результативності запропонованих заходів.

Зауваження: окремі рекомендації щодо вдосконалення менеджменту могли б бути доповнені більш детальним економічним обґрунтуванням їх впровадження. Проте це не впливає на загальну позитивну оцінку роботи.

Практична значимість висновків і рекомендацій: запропоновані

рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані громадськими організаціями для підвищення ефективності управління, удосконалення процесів планування, контролю та розвитку персоналу, а також посилення їхньої організаційної стійкості.

ТОВ «ДЕФІНКОМ»

Начальник відділу імпортно-експортних операцій

Павліченко Д.О.



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	6
1.1. Громадські організації як суб'єкт соціального управління	6
1.2. Сутність та особливості менеджменту громадських організацій	10
1.3. Нормативно-правові засади діяльності громадських організацій	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «АЕРОРОЗВІДКА»	22
2.1. Загальна характеристика діяльності громадської організації	22
2.2. SWOT-аналіз діяльності громадської організації	28
2.3. Оцінювання ефективності діяльності громадської організації	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	44
3.1. Програма розвитку менеджменту громадської організації	44
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів	52
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах повномасштабного збройного вторгнення громадські організації України перетворилися на ключових суб'єктів соціального управління, що забезпечують технологічну підтримку сектору безпеки, надання гуманітарної допомоги та реалізацію соціальних послуг. Повномасштабне вторгнення 2022 року стало каталізатором якісного стрибка в розвитку громадянського суспільства: сотні нових організацій виникли спонтанно у відповідь на гуманітарну кризу, а існуючі суттєво розширили масштаби своєї діяльності. Водночас більшість вітчизняних організацій третього сектору функціонують без належно побудованих управлінських систем, що суттєво знижує їхню результативність та організаційну стійкість. Це визначає гостру практичну потребу у науковому дослідженні менеджменту громадських організацій та розробці конкретних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що проблематика менеджменту некомерційних організацій досліджується у працях таких зарубіжних учених, як Р. Верма та П. Сінгх [27], Б. Терзієва, К. Буркарт та М. Маєр [26], І. Фернандес та ін. [23], А. Кагаба [24], А. Мер та ін. [25]. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок здійснили В. С. Максименко та Д. О. Смоленніков [10], Н. С. Бушуєва та О. В. Черниш [32], О. Д. Щербань [20], Т. В. Березянка та О. П. Осадчук [3], В. І. Цимбалюк [17], О. А. Корнієвський [8], а також науковці кафедри менеджменту — М. В. Боровик та М. М. Новікова [4]. Вагоме методологічне значення для дослідження мають праці науковців кафедри соціоекономіки та управління персоналом Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, зокрема А. М. Колота, Г. С. Лопушняк, А. В. Василик та І. О. Рябоконт. У їхніх наукових роботах досліджуються питання трансформації соціально-трудових відносин у

цифровому середовищі, розвитку управлінських компетентностей, організації праці в умовах невизначеності та концептуальні засади управління соціальними проєктами. Наукові напрацювання зазначених авторів формують важливе теоретико-методичне підґрунтя для дослідження особливостей менеджменту громадських організацій, які функціонують в умовах воєнного стану та реалізують суспільно значущі ініціативи. Разом із тим питання практичного вдосконалення менеджменту організацій оборонно-технологічного профілю в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими, що і визначило спрямованість цієї роботи.

Мета кваліфікаційної роботи — на основі теоретичного дослідження сутності та особливостей менеджменту громадських організацій і аналізу управлінської практики ГО «Аеророзвідка» розробити науково обґрунтовану програму вдосконалення менеджменту та оцінити її ефективність.

Для досягнення мети вирішувалися такі завдання: дослідити теоретичні основи менеджменту громадських організацій як суб'єктів соціального управління; охарактеризувати нормативно-правові засади їхньої діяльності; здійснити загальну характеристику та SWOT-аналіз ГО «Аеророзвідка»; оцінити ефективність її діяльності на основі фінансової звітності; розробити програму розвитку менеджменту та систему оцінювання її ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси менеджменту громадської організації.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти вдосконалення менеджменту ГО «Аеророзвідка».

Методи дослідження. У роботі використано: системний аналіз — для дослідження організації як відкритої соціальної системи; SWOT-аналіз — для оцінки стратегічного потенціалу; горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності — для оцінки фінансового стану; метод порівняння — для зіставлення менеджменту комерційних та некомерційних організацій; метод класифікації та узагальнення — для систематизації теоретичних підходів.

Наукова новизна та практична значущість. У теоретичному вимірі удосконалено класифікацію особливостей менеджменту громадських організацій шляхом виокремлення специфічного комплексу управлінських функцій та інструментів їх реалізації в некомерційному середовищі. У методичному вимірі запропоновано систему індикаторів оцінювання ефективності управлінських заходів на основі адаптованої збалансованої системи показників для некомерційного контексту. У прикладному вимірі розроблено програму розвитку менеджменту ГО «Аеророзвідка» на 2026–2028 роки з орієнтовним ресурсним забезпеченням у діапазоні 110 000–210 000 гривень, яка може бути застосована організацією безпосередньо.

Характер виконання. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора на матеріалах ГО «Аеророзвідка».

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу роботи складають нормативно-правові акти України, офіційні дані Єдиного державного реєстру, фінансова звітність ГО «Аеророзвідка» за 2023–2025 роки із системи YouControl, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали міжнародних наукових конференцій та статистичні дані офіційних сайтів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Громадські організації як суб'єкт соціального управління

Громадські організації є невід'ємною складовою сучасної системи соціального управління, виконуючи функції, які держава та ринок не спроможні повністю забезпечити. Як зазначають Терзієва та ін., «некомерційні організації відіграють життєво важливу роль у суспільстві. Вони надають послуги, займаються адвокацією, будують довіру та взаємність» [26, с. 494]. Це визначення розкриває три ключові виміри діяльності громадських організацій як суб'єкта соціального управління: сервісний, представницький та інтегративний.

У контексті публічного управління громадські організації функціонують поруч із державними інституціями, створюючи систему взаємодії між владою та суспільством. Криворучко І. В. зазначає, що «публічне управління є системою управління, в якій взаємодіють органи державної та місцевої влади, різноманітні організаційно-правові форми та громадяни, які також беруть участь у процесі суспільного розвитку держави» [9 с. 39]. Відтак громадські організації виступають повноправними суб'єктами публічного управління, поряд з органами державної та місцевої влади.

Громадські організації в Україні розвиваються в умовах реформування системи публічного управління. Як підкреслює Криворучко І. В., «суб'єктами публічного управління є також органи місцевого самоврядування, громадські організації, підприємства та установи різних форм власності» [9 с. 41]. Це означає, що громадські організації наділені певними управлінськими функціями в межах інтересів суспільства і є рівноправними учасниками процесів соціального розвитку.

Соціальне підприємництво як особлива форма громадської організації також виконує функції суб'єкта соціального управління. За визначенням Рамського А. Ю., «соціальне підприємство, як одна з форм підприємницької діяльності та важливе для соціального розвитку підсистеми економічної безпеки міста, крім невід'ємної фінансової суті, обов'язково спрямоване на досягнення соціальних, екологічних, безпекових, адаптаційних та інших видів цілей, вирішуючи соціальні проблеми, які постійно розвиваються в суспільстві» [32 с. 160]. Це підтверджує, що громадські організації виходять за межі традиційного розуміння некомерційного сектору і стають активними агентами вирішення суспільних проблем.

Громадські організації в Україні діють у складному правовому середовищі. Рамський А. ю. зазначає, що «приємці, які відносяться або лише планують відносити себе до розряду соціальних, керуються у своїй діяльності лише нормативно-правовими актами та іншими законами, які регулюють загальні правила підприємницької діяльності, які насправді є малодотичними до реальних особливостей роботи соціального підприємства в наш час» [32 с. 161]. Відсутність спеціалізованого законодавства суттєво обмежує можливості громадських організацій як повноцінних суб'єктів соціального управління.

Важливою характеристикою громадських організацій як суб'єктів соціального управління є їх здатність реагувати на суспільні виклики. Рамський А. ю. вказує, що «прогресуючий зріст соціальних підприємств в останній період 2014–2020 років (82%) є своєю рідною реакцією на прояви соціально-економічної кризи, що стала наслідком політичної та геополітичної кризи» [32 с. 161]. Це свідчить про адаптивний характер громадських організацій та їх здатність заповнювати прогалини в системі соціального захисту населення.

Неприбуткові організації в умовах ризику та нестабільності також зберігають свою роль суб'єктів соціального управління. Бушуєва Н. С. та Черниш О. В. підкреслюють, що «неприбуткові організації стресу відіграють

важливу роль у вирішенні цих проблем та досягають досягнення сталого розвитку» [4, с. 12]. Ефективне виконання ними цієї ролі потребує застосування спеціалізованих підходів до менеджменту, що враховують особливості ризикового середовища.

Проектний підхід до публічного управління дозволяє громадським організаціям більш ефективно виконувати функції суб'єктів соціального управління. Шулик Ю. В. зазначає, що «важливо розуміти, проекти державного управління обов'язково мають мати суспільний ефект корисності проектів на державному та місцевому рівнях, що відрізняє та актуалізує ці проекти від бізнес-проектів» [21 с. 71]. відповідно, діяльність громадських організацій оцінюється насамперед через призму суспільної корисності, а не економічної ефективності.

Особливе місце серед громадських організацій посідають ті, що залучають громадян до участі в управлінні. Шулик Ю. В. наголошує на тому, що «особливим способом залучення громадськості до публічного управління та підвищення якості послуг є проведення конкурсів на фінансування проектів, за функціональною відповідальністю міністерств та відомств» [21 с. 72]. Таким чином, громадські організації виступають посередниками між державою і громадянами, формуючи механізми суспільного контролю та участі.

У табл. 1.1 проаналізовано основні характеристики громадських організацій як суб'єктів соціального управління на різних рівнях відповідно до наукових підходів, представлених у досліджуваних джерелах.

Таблиця 1.1 – Характеристики громадських організацій як суб'єктів соціального управління

Рівень управління	Роль громадських організацій	Основні функції	Особливості діяльності
Державний	Партнер держави реалізації соціальної політики	Сервісна, представницька, інтегративна	Орієнтація на суспільну користь, залучення програм та проектів
Регіональний місцевий	Суб'єкт місцевого розвитку громадського контролю	Реалізація програм розвитку громадського моніторингу	Підвищена відповідальність перед місцевою громадою, пошук джерел фінансування

Продовження табл.1.1

Секторальний (соціальний)	Агент виріш соціальних проблем	Захист вразливих надання адвокатура по	Реакція соціально-економічні к зростання кіль організації
Міжнародний	Отримувач міжнарод підтримки та пар донорів	Реалізація міжнарод програм, залуч грантів	Відповідність вим донорів, обов'яз реєстрація проектів

Джерело: складено автором на основі [10; 17; 20; 21]

Демократична участь у громадських організаціях є визначальною рисою, що відрізняє їх від інших суб'єктів управління. За даними дослідження Терзієва, «59% некомерційних організацій дозволяють бенефіціарам стати членами з формальними правами спільного прийняття рішень, а 43% залучають членів або волонтерів до відбору керівників» [26, с. 497]. Це добре про те, що демократичне врядування залишається суттєвою ознакою громадських організацій як суб'єктів соціального управління, незважаючи на тиск ринкового середовища.

Водночас громадські організації все частіше змушені запозичувати бізнес-практики для підвищення своєї ефективності. Як зазначають Терзієва та ін., «оскільки вони стикаються з проблемою виконання соціальної місії, працюючи в ринковій економіці, багато хто приймає у відповідь ділові практики» [26, с. 494]. Це створює породу внутрішньої відповідності між соціальною місією та вимогами ринкового середовища, яка є ключовою для розуміння специфіки громадських організацій як суб'єктів соціального управління.

У табл. 1.2 систематизовано форми участі громадських організацій у публічному управлінні в Україні.

Таблиця 1.2 – Форми участі громадських організацій у публічному управлінні в Україні

Форма участі	Механізм реалізації	Правова основа	Результат для суспільст
Участь у проє державного фінансування	Конкурси міністерст відомостей, Держа регіональний розвитку	Постанова КМУ 07.04.2021 №312	Реалізація інфраструктурних соціальних проєктів

Продовження табл 1.2

Партиципаторне бюджетування	Електронний с «Громадський бюджет» голосування громадян	Положення місц рад	Залучення громадян вирішення місц проблем
Міжнародні програм гранти	Участь у прогн USAID, GIZ, ООН	Угоди міжнародну техн допомогу	Розвиток підприємни освіти, охорони здоров'
Державно-приватне партнерство	Спільна реалі інвестиційних проект	ЗУ державно-приват партнерство»	Залучення прива інвестицій до соціаль проектів
Проекти публічно-приватного партнерства	Об'єднання ресурс держави та громадськ	Нормативна КМУ	Підвищення ефектив використання публі коштів

Джерело: складено автором на основі [5; 17; 21]

Криворучко І. В. акцентує увагу на тому, що «для проєктів публічної сфери гострим питанням є публічність, прозорість процесів подачі, вибір проєкти для фінансування, звітності, результативності про перед громадянами, ЗМІ, депутатами, інвесторами, донорами» [9 с. 41]. Це підтверджує, що громадські організації функціонують в умовах підвищеної підзвітності, що є суттєвою характеристикою їх статусу як суб'єктів соціального управління.

Отже, громадські організації є важливими суб'єктами соціального управління, які забезпечують взаємодію між державою, громадою та іншими учасниками суспільних відносин. Вони виконують сервісні, представницькі, інтегративні та контрольні функції, сприяють вирішенню соціальних проблем, розвитку громадянського суспільства та залученню населення до процесів публічного управління. У сучасних умовах громадські організації дедалі активніше беруть участь у реалізації соціальних проєктів, міжнародних програм та механізмів партнерської взаємодії, що підсилює їх роль у суспільстві. Водночас ефективність їх діяльності залежить від рівня нормативно-правового забезпечення, доступу до фінансових ресурсів, здатності адаптуватися до кризових умов та застосування сучасних управлінських підходів.

1.2. Сутність та особливості менеджменту громадських організацій

Менеджмент громадських організацій має суттєві відмінності від управління комерційними підприємствами, обумовлені специфікою їх місії, джерел фінансування та системи цінностей. Бушуєва Н. С. та Черниш О. В. повідомлення, що «проекти сталого розвитку неприбуткових організацій мають свої особливості з проектами комерційних організацій» [4, с. 13]. Ці особливості визначають усі аспекти управлінської діяльності — від стратегічного планування до оперативного управління ресурсами.

Ключовою особливістю менеджменту громадських організацій є орієнтація на соціальну місію. Бушуєва Н. С. та Черниш О. В. зазначають, що «неприбуткові організації, зокрема ті, що працюють у сфері сталого розвитку, мають ясну соціальну місію і цілі, спрямовані на досягнення загального блага. Це можуть бути цілі, пов'язані з екологічною стійкістю, соціальною спроможністю, боротьбою зі справедливою бідністю тощо. Управління проектами має бути спрямоване на досягнення цих соціальних цілей, а не на забезпечення прибутковості» [4, с. 13]. відповідно, ефективність менеджменту громадської організації вимірюється не фінансовими показниками, а ступенем досягнення соціальних результатів.

Фінансовий вимір менеджменту громадських організацій також має свою специфіку. Як підкреслюють Бушуєва Н. С. та Черниш О. В., «неприбуткові організації часто залежать від залучення грантів, дотацій або благодійних внесків для фінансування своїх проектів. Управління фінансами проекту стає аспектом, оскільки необхідно ефективно використовувати надані ресурси, враховуючи цілий проект та потреби спільноти» [4, с. 13]. Це зумовлює потребу особливих компетенцій у сфері фандрайзингу та звітності перед донорами.

Менеджмент громадських організацій забезпечує активну взаємодію із зацікавленими сторонами. Бушуєва Н. С. та Черниш О. В. Акцентують увагу на тому, що «у неприбуткових проектах сталого розвитку важлива роль

відводиться співпраці з іншими зацікавленими сторонами, такими як громадські організації, місцева влада, бізнес-сектор, академічна спільнота та мешканці спільноти. Залучення інших сторінок є ключовим фактором для ефективності та легітимності проекту» [4, с. 13]. Отже, управління зацікавленими сторонами є невід'ємною складовою ефективного управління громадською організацією.

Вимірювання результатів у менеджменті громадських організацій суттєво відрізняється від підходів, прийнятих у комерційному секторі. Бушуєва Н. С. та Черниш О. В. зазначають, що «неприбуткові організації часто прагнуть виміряти соціальний вплив своїх проєктів, а не тільки фінансові показники. Врахування соціального виміру на основі оцінити, успішно проєкт, спрямований на досягнення своїх соціальних цілей та зміну в спільноті» [4, с. 13]. Таким чином, система оцінки ефективності в менеджменті громадських організацій має включати соціальні показники поряд із фінансовими.

Еволюція підходів до менеджменту громадських організацій нерозривно пов'язана з розвитком концепції управління людськими ресурсами. Березянко Т. В. та Осадчук О. п. зазначають, що «на початку цього етапу управління персоналом розглядалося як одна з функціональних стратегій, інтегрованих у систему стратегічного менеджменту, як «стратегічно і логічно наступний підхід до управління найбільш цінним активом підприємства: працюючими там людьми, які колективно та індивідуально здійснюють внесок у виконання завдань підприємства»» [3, с. 64]. Підхід є особливо актуальним для громадських організацій, де цей людський ресурс — волонтери та співробітники — є основним виробничим чинником.

Стратегічне управління в громадських організаціях набуло особливого значення в умовах глобальних викликів. Березянко Т. В. та Осадчук О. п. підкреслюють, що «управління на основі гнучких екстрених рішень (з початку 80-х років XX століття і до сучасного часу), коли основою управління стає швидка та остаточна реакція організації в реальному режимі на несподівані зміни у зовнішньому середовищі» [3, с. 64]. Цей підхід є надзвичайно

актуальним для громадських організацій в Україні, які функціонують в умовах воєнної агресії та постійної невизначеності.

Менеджмент громадських організацій включає особливий набір моделей та методів управління. Бушуєва Н. С. та Черниш О. В. виділяють такі ключові інструменти: «Модель управління ризиками. Ця модель забезпечує систематичне визначення, аналіз та управління ризиками, які впливають на об'єкти. Вона включає ідентифікацію ризиків, їх аналіз, розробку стратегій мінімізації ризиків та контроль за їх реалізацією» [4, с. 13]. Застосування цієї моделі дозволяє громадським організаціям підвищити стійкість своєї діяльності в умовах нестабільного середовища.

Управління стейкхолдерами як елемент менеджменту громадських організацій також заслуговує окремої уваги. Бушуєва Н. С. та Черниш О. В. повідомлення, що «модель управління стейкхолдерами фокусується на ідентифікації, залученні та управлінні зацікавленими сторонами проекту. Вона враховує вплив різних груп стейкхолдерів на проект та сприяння забезпеченню їхньої підтримки та співпраці. Це дозволить створити позитивний соціальний вплив на проект та забезпечити його успіх у ризиковому оточенні» [4, с. 13]. Інструмент є особливо корисним для громадських організацій, які залежать від підтримки широкого кола цікавих сторінок.

Діджиталізація HR-процесів є сучасною тенденцією, що впливає на менеджмент громадських організацій. Данилевич Н. та ін. наголошують, що «діджиталізація HR-служби – це використання соціальних мереж, мобільних додатків, хмарних технологій, доповненої реальності. Це є новою платформою як для покращення роботи працівників, так і підвищення ефективності пошуку кандидатів на вакантну посаду» [33 с. 149]. Впровадження цифрових інструментів в управління громадськими організаціями дозволяє суттєво підвищити їх операційну ефективність.

Цифровізація управлінських процесів відкриває нові можливості для громадських організацій. Данилевич Н. та ін. зазначають, що «завдяки спільній

цифровій платформі працівники можуть відстежувати та керувати інформацією в режимі реального часу. Ця інформація доступна менеджерам, які завжди можуть отримати до неї доступ, просто скориставшись смартфоном. Робочі процеси стоять прозорішими і зрозумілішими» [33 с. 155]. Це досягнутий рівень прозорості та підзвітності громадських організацій перед стейкхолдерами.

Управління соціальною мобільністю персоналу є ключовим елементом сучасної системи управління трудовими ресурсами, особливо в умовах воєнного стану. Складні та нестабільні обставини вимагають від підприємств підвищеної гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін, а також зберігати кадровий потенціал навіть за умов ротації, втрат чи тимчасової недоступності персоналу. Механізм управління соціальною мобільністю дозволяє не лише забезпечити ефективне функціонування організації, а й підтримати моральний стан працівників, сприяти їх професійному розвитку та соціальній захищеності [16].

Управління знаннями та людським капіталом стає дедалі важливим аспектом менеджменту громадських організацій. Березяню Т. В. та Осадчук О. п. акцентують, що «основними ресурсами розвитку все більшою мірою залишаються люди і знання, якими вони володіють, інтелектуальні ресурси і збільшення професійної компетенції кадрів. Знання і здатність до навчання розглядається як нескінченно відтворювані ресурси» [3, с. 65]. У контексті менеджменту громадських організацій це означає необхідність систематичного розвитку компетентностей персоналу та волонтерів.

Управління громадськими організаціями в умовах ризику вимагає застосування спеціальних методологій. Бушуєва Н. С. та Черниш О. В. підкреслюють, що «менеджмент проєктів сталого розвитку в ризиковому оточенні потребує гнучкості та здатності до адаптації» [4, с. 15]. Ця здатність є особливо важливою для громадських організацій, які діють у нестабільному соціальному та економічному середовищі.

Партнерська взаємодія є ще одним елементом менеджменту громадських організацій. Бушуєва Н. С. та Черниш О. В. наголошують, що «у ризиковому оточенні важливо встановити партнерські взаємовідносини з іншими організаціями, стейкхолдерами та громадським сектором. Мережевий підхід допоможе об'єднати ресурси, експертизу та досвід різних організацій для спільного розв'язання проблем та викликів» [4, с. 14]. Мережева взаємодія дозволяє громадським організаціям компенсувати обмеженість власних ресурсів.

Впорядкування некомерційних організацій знаходиться під впливом двох конкуруючих логік. Терзієва та ін. зазначають, що «демократичні та управлінські практики слідують інституційній логіці, яка може активувати рамкові ефекти інтерпретації, що впливають на організаційні цілі» [26, с. 493]. Розуміння цієї логіки є ключовим для формування ефективної системи менеджменту громадської організації, яка б об'єднувала переваги обох підходів.

Дослідження Б. Терзієвої, К. Буркарта та М. Маєра, проведене на вибірці некомерційних організацій Австрії, показало, що [26] «впровадження управлінських практик гармонійно поєднується не лише з наданням послуг, але й з адвокацією та, певною мірою, з розбудовою громади» [26, с. 493]. Це запитує поширений міф про несумісність менеджерських підходів із цінностями громадського сектору та підтверджує доцільність їх інтеграції в практику управління громадськими організаціями.

У табл. 1.3 узагальнено ключові моделі та методи менеджменту громадських організацій, визначені в досліджуваних наукових джерелах.

Принципи сталого розвитку становлять теоретичну основу менеджменту громадських організацій. Бушуєва Н. С. та Черниш О. В. виокремлюють такі ключові принципи: «взаємозв'язок, довгостроковість, задоволення потреб, збереження екосистем, превентивний підхід, участь та робота співа» [4, с. 14]. Відповідність цим принципам у процесі управління забезпечення стійкості громадської організації та суспільного визнання.

Критичною проблемою для менеджменту громадських організацій є залучення громадян до прийняття рішень. Шулик Ю. В. акцентує, що «для розвитку громади участь у таких міжнародних проєктах та програмах отримати грантові кошти для розвитку підприємництва, сільського господарства, управління та адміністрування, освіти, охорони здоров'я, культури, спорту, соціальної сфери, екології» [21 с. 73]. Це підтверджує, що ефективний менеджмент громадської організації неможливий без активної участі громади в прийнятих управлінських рішеннях та реалізації проєктів.

Таким чином, менеджмент громадських організацій є специфічною системою управління, орієнтованою насамперед на досягнення соціальної місії та суспільно корисних результатів. На відміну від комерційного сектору, ефективність управління громадськими організаціями визначається не рівнем прибутковості, а ступенем соціального впливу, рівнем залучення громади та результативністю реалізованих проєктів.

Таблиця 1.3 – Моделі та методи менеджменту громадських організацій

Модель / метод	Зміст	Застосування громадських організаціях	Очікуваний результат
Модель управління ризиками	Систематичне визначення ризиків, аналіз та управління ризиком, розробка стратегій мінімізації ризиків	Ідентифікація екологічних, соціальних, фінансових ризиків проєктів	Зменшення негативного впливу ризиків, забезпечення стійкості результатів
Модель управління стейкхолдерами	Ідентифікація, залучення управління інтересами стейкхолдерів об'єкта	Взаємодія з громадою, донорами, органами влади, волонтерами	Легітимність проєкту, підтримка проєкту, позитивний соціальний вплив
Методологія проєктного управління (Аналіз PRINCE2)	Системний підхід до планування, виконання та контролю проєктів	Управління грантовими проєктами, реалізація соціальних програм	Гнучкість реагування, відповідність вимогам донорів
Стратегічне планування	Розробка моделі майбутньої організації, визначення потреб та ресурсів	Формування, стратегічного розвитку, пошук фінансування	Досягнення довгострокових соціальних цілей

Продовження табл. 1.3

Стратегічне планування	Розробка моделі майбутньої організації, визначення її та ресурсів	Формування, стратегічного розвитку, пошук фінансування	Досягнення довгострокових соціальних цілей
Моніторинг та оцінка	Систематичне відстеження прогресу і результатів процесу	Звітність перед донорами, організацією соціального впливу	Відповідність процесу поставленим цілям, корекція стратегій
Мережевий підхід (партнерство)	Встановлення партнерських взаємодій з іншими організаціями стейкхолдерами	Участь у коаліційних спільних проєктах, об'єднання ресурсів	Об'єднання ресурсів, експертизи вирішення спільних проблем
Діджиталізація HR-процесів	Використання цифрових технологій для управління персоналом та волонтерами	Ведення баз кандидатів, автоматизація кадрових процедур, HRM-системи	Підвищення прозорості, економія часу, розвиток HR-бренду

Джерело: складено автором на основі [33 с. 149–155; 6, с. 13–15; 7, с. 63–66; 8, с. 494–497]

У сучасному світі цифрових технологій та платформових моделей економіки громадські організації стикаються з новими викликами та можливостями в управлінні своїми ресурсами та взаємодії з громадськістю. Науковці А. М. Колот, І. О. Рябоконт, та Ю. М. Бабій зазначають, що розвиток платформної економіки суттєво трансформує соціально-трудова відносина та створює нові форми взаємодії між учасниками суспільно-економічних процесів. Використання цифрових платформ сприяє підвищенню гнучкості управління, розширенню можливостей комунікації та координації діяльності організацій, а також забезпечує більш ефективне залучення людських ресурсів до реалізації соціальних проєктів [7]. Платформи, які раніше були притаманні переважно комерційному сектору, сьогодні активно впроваджуються і в діяльність громадських організацій, змінюючи традиційні форми волонтерства та громадської участі.

Дослідження показують, що впровадження платформових технологій у громадському секторі може значно підвищити ефективність залучення волонтерів та координації діяльності. Зокрема, цифрові платформи забезпечують швидкий доступ до інформації про потреби громади, полегшують процес реєстрації та управління волонтерами, а також сприяють покращенню комунікації між різними групами зацікавлених сторін.

Однак, разом з перевагами, виникають і нові виклики. Зокрема, важливо забезпечити прозорість та підзвітність у використанні платформ, уникати комерціалізації волонтерської діяльності та зберігати демократичні принципи управління. Дослідження показують, що надмірне впровадження бізнес-менеджменту може негативно впливати на демократичні практики в організаціях [19].

Водночас важливою складовою діяльності сучасних громадських організацій є реалізація соціальних проєктів, які виступають основним інструментом досягнення їхніх статутних цілей. На думку Г. С. Лопушняк та А. В. Василик, ефективне управління соціальними проєктами передбачає комплексне планування діяльності, координацію ресурсів, моніторинг виконання завдань та оцінювання отриманих соціальних результатів. Використання проєктного підходу дозволяє громадським організаціям підвищувати ефективність реалізації соціальних ініціатив, забезпечувати прозорість використання ресурсів і зміцнювати довіру з боку донорів, партнерів та громадськості [34].

На думку автора, в умовах воєнного стану в Україні роль громадських організацій як суб'єктів соціального управління набуває принципово нового виміру: вони фактично беруть на себе функції, які в мирний час виконують виключно державні інституції. Це потребує відповідного переосмислення підходів до менеджменту таких організацій — зокрема, забезпечення поєднання оперативності управлінських рішень із вимогами прозорості та підзвітності.

1.3. Нормативно-правові засади діяльності громадських організацій

Діяльність громадських організацій в Україні регулюється комплексом нормативно-правових актів, які визначають порядок їх створення, функціонування, взаємодії з органами державної влади, реалізації соціальних ініціатив та участі у розвитку громадянського суспільства. Основоположним нормативним актом у цій сфері є Закон України «Про громадські об'єднання», який визначає правові та організаційні засади утворення, реєстрації та діяльності громадських організацій, гарантує свободу об'єднання громадян для захисту своїх прав, свобод та задоволення суспільних інтересів [29]. У сучасних умовах розвитку громадянського суспільства особливого значення набуває забезпечення прозорості діяльності громадських організацій, їх соціальної відповідальності та партнерської взаємодії з державою й територіальними громадами [3; 17].

У табл. 1.4 проаналізовано основні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність громадських організацій в Україні.

Таблиця 1.4 – Основні нормативно-правові акти у сфері діяльності громадських організацій

Нормативно-правовий акт	Основний зміст регулювання	Значення для громадських організацій
Закон України «Про громадські об'єднання» [29]	Визначає порядок створення, реєстрації та припинення діяльності громадських об'єднань	Формує правову основу функціонування громадських організацій
Закон України «Про благодійність та благодійні організації» [1]	Регулює благодійну діяльність та механізми надання допомоги	Забезпечує правові умови реалізації благодійних проєктів
Закон України «Про волонтерську діяльність» [28]	Визначає засади організації волонтерської діяльності	Сприяє залученню волонтерів до діяльності організацій
Закон України «Про соціальні послуги» [30]	Регламентує порядок надання соціальних послуг	Розширює можливості у сфері ГО у соціальній сфері
Постанова КМУ «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства»	Визначає стратегічні напрями розвитку громадянського суспільства	Сприяє посиленню взаємодії держави та громадського сектору

розвитку громадянського суспільства [2]		
---	--	--

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 28; 29; 30]

Нормативно-правова база діяльності громадських організацій в Україні постійно удосконалюється відповідно до сучасних викликів, пов'язаних із децентралізацією, воєнним станом та необхідністю активізації громадянської участі у суспільних процесах [9; 8]. Законодавство забезпечує можливість громадським організаціям здійснювати соціальні, освітні, гуманітарні, благодійні та волонтерські проекти, брати участь у формуванні державної політики, а також отримувати фінансову підтримку від міжнародних партнерів та донорських організацій [14; 17]. Особливого значення набуває нормативне забезпечення прозорості діяльності громадських організацій та підзвітності перед суспільством, що підвищує рівень довіри громадян до інститутів громадянського суспільства [31].

У табл. 1.5 узагальнено основні права та обов'язки громадських організацій відповідно до чинного законодавства України.

Таблиця 1.5 – Права та обов'язки громадських організацій відповідно до законодавства України

Права громадських організацій	Нормативна основа	Обов'язки громадських організацій	Нормативна основа
Вільно здійснювати статутну діяльність	[29]	Дотримуватися Конституції та законів України	[29]
Отримувати фінансову та благодійну допомогу	[1]	Забезпечувати цілісність використання коштів	[1]
Брати участь у реалізації соціальних програм	[30]	Надавати звітність встановленому порядку	[30]
Організовувати волонтерську діяльність	[28]	Забезпечувати належні умови для волонтерів	[28]
Представляти та захищати інтереси громадян	[29]	Дотримуватися принципів прозорості діяльності	[2]

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 28; 29; 30]

Важливим напрямом розвитку нормативно-правового забезпечення діяльності громадських організацій є адаптація законодавства до умов цифровізації та сучасних підходів до публічного управління [13; 19]. Сьогодні громадські організації дедалі активніше використовують електронні платформи

для комунікації, збору благодійних внесків, реалізації краудфандингових кампаній та координації волонтерської діяльності [32]. Крім того, законодавство стимулює розвиток соціального підприємництва та створення партнерських моделей взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством [14; 32]. Умови воєнного стану також сприяли розширенню ролі громадських організацій у сфері гуманітарної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб та забезпечення соціальної стійкості громад [9; 17].

У табл. 1.6 систематизовано напрями державної підтримки та взаємодії з громадськими організаціями.

Таблиця 1.6 – Основні напрями державної підтримки громадських організацій

Напрямок підтримки	Характеристика	Нормативна основа
Фінансова підтримка	Надання грантів, субсидій та державного фінансування	[2]
Соціальне партнерство	Залучення ГО до реалізації соціальних програм	[30]
Волонтерська підтримка	Сприяння розвитку волонтерських ініціатив	[28]
Благодійна діяльність	Правове забезпечення благодійних проєктів	[1]
Участь у формуванні політики	Проведення консультацій з громадськістю	[2; 29]

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 28; 29; 30]

Узагальнюючи наведені підходи, автор вважає за доцільне виокремити специфічний комплекс управлінських функцій громадської організації, що відрізняє її від комерційного підприємства: місійне управління (забезпечення відповідності діяльності статутній меті), фандрейзинговий менеджмент (залучення та управління цільовими ресурсами), волонтерський менеджмент (залучення, мотивація та утримання волонтерів), менеджмент соціального впливу (вимірювання та комунікація суспільних результатів).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «АЕРОРОЗВІДКА»

2.1. Загальна характеристика діяльності громадської організації

Громадська організація «Аеророзвідка» (скорочена назва — ГО «Аеророзвідка», англійська назва — «AEROROZVIDKA») є добровільним громадським об'єднанням фізичних осіб, зареєстрованим відповідно до законодавства України. Організація внесена до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань 13 липня 2020 року за кодом ЄДРПОУ 43707232. Місцезнаходження організації: Україна, 03148, місто Київ, вул. Богдана Хмельницького (Шевченківський р-н), будинок 42, квартира 52. Основним видом економічної діяльності відповідно до КВЕД є 94.99 — «Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.».

Організаційно-правова форма ГО «Аеророзвідка» — громадська організація, що відповідає положенням Закону України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 № 4572-VI. Організація є неприбутковою юридичною особою — включена до Реєстру неприбуткових установ та організацій з 06 листопада 2020 року з ознакою неприбутковості 0032 (громадські об'єднання). Організація має статус юридичної особи, самостійний баланс, рахунки в установах банків у національній та іноземній валютах, у тому числі за кордоном України. Розмір статутного капіталу становить 0 гривень, що є типовим для громадських об'єднань, оскільки члени організації добровільно об'єднуються без майнового інтересу.

Метою діяльності ГО «Аеророзвідка» відповідно до Статуту організації (затверджений рішенням Загальних зборів членів, протокол № 9 від 14 грудня 2024 року) є сприяння забезпеченню національної безпеки і оборони,

збереженню територіальної цілісності та незалежності України, відсічі і стримуванню збройної агресії проти України, протидії тероризму, відбудові України, захисту прав і свобод людини та громадянина, задоволенню суспільних, зокрема соціальних, культурних, освітніх та інших інтересів своїх членів та інших осіб. Таким чином, організація поєднує в своїй місії одразу кілька вимірів суспільного впливу — безпековий, гуманітарний, технологічний та освітній, що робить її профіль унікальним у вітчизняному третьому секторі.

Цілі діяльності організації охоплюють широкий спектр напрямів: сприяння силам безпеки та оборони у розвитку роботизованих і мережецентричних спроможностей; впровадження ситуаційних центрів для забезпечення ситуаційної обізнаності; сприяння органам антитерористичної діяльності; трансформація сил безпеки та оборони в частині впровадження сенсорно-інформаційного забезпечення (ISTAR), процесів розвідувальної аналітики, автоматизованих систем бойового управління та стандартів НАТО; підтримка ветеранського руху; популяризація безпілотної авіації та штучного інтелекту. Організація також активно здійснює науково-дослідницькі, дослідно-конструкторські та проєктно-конструкторські роботи, розробляє, виготовляє та постачає вироби й системи, спрямовані на розвиток спроможностей сил безпеки та оборони [22].

У табл. 2.1 проаналізовано загальні організаційно-правові характеристики ГО «Аеророзвідка» як суб'єкта соціального управління в контексті ключових реєстраційних та статутних параметрів.

Структура управління ГО «Аеророзвідка» відповідає вимогам Закону України «Про громадські об'єднання» та побудована на засадах колегіальності та демократичного управління. Вищим органом організації є Загальні збори членів, які вирішують питання будь-якої діяльності, у тому числі з тих, що належать до компетенції Правління, Голови або Наглядової ради.

Таблиця 2.1 – Організаційно-правова характеристика ГО «Аеророзвідка»

Параметр	Характеристика
Повне найменування	ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «АЕРОРОЗВІДКА»
Скорочена назва	ГО «АЕРОРОЗВІДКА»
Найменування іноземною мовою	«AEROROZVIDKA»
Код ЄДРПОУ	43707232
Дата реєстрації	13.07.2020
Організаційно-правова форма	Громадська організація
Правовий статус	Юридична особа
Статус неприбутковості	Включена до реєстру з 06.11.2020; ознака 0032
Основний вид діяльності (КВЕД)	94.99 — Діяльність інших ГО, н.в.і.у.
Розмір статутного капіталу	0,00 грн
Кількість засновників	12 фізичних осіб
Кількість працівників (станом 31.12.2025)	16 осіб
Керівник	Гончар Ярослав Анатолійович
Органи управління	Загальні збори членів; Правління; Голова організації; Наглядова рада
Місцезнаходження	м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 42, кв. 52
Санкційний статус	Відсутній у всіх міжнародних санкційних списках

Джерело: складено автором на основі [22]

Загальні збори можуть проводитися шляхом спільної присутності членів, віддалено або дистанційно — із використанням мобільного додатку «NGO management», що є інноваційним управлінським рішенням, характерним для технологічно орієнтованих організацій. Правління є керівним органом на період між Загальними зборами і обирається строком на два роки. Голова організації здійснює оперативне управління справами, майном та коштами організації в межах, встановлених Статутом та рішеннями Правління. Наглядова рада є консультативним і контролюючим органом, що здійснює ревізію фінансово-господарської діяльності.

Членство в організації є добровільним та індивідуальним і поділяється на дійсне та асоційоване. Дійсні члени мають право голосу та можуть обиратися до керівних органів; асоційовані члени не сплачують членських внесків і не мають права голосу на Загальних зборах. За відомостями з реєстру, організація налічує 12 засновників, які є громадянами України. Кількість найманих працівників за звітний 2025 рік становить 16 осіб, що свідчить про помірний кадровий склад, характерний для малих і середніх ГО технологічного спрямування. Показово, що у 2023 році середня кількість працівників становила

50 осіб, тоді як у 2024 році вона скоротилася до 6, а у 2025-му зросла до 16, що відображає значну волатильність кадрової структури організації, пов'язану зі специфікою проєктної діяльності в умовах воєнного стану [22].

У табл. 2.2 проаналізовано основні напрями діяльності ГО «Аеророзвідка» відповідно до її Статуту та їхній зміст з точки зору управлінської специфіки.

Особливістю ГО «Аеророзвідка» є її унікальне місце в екосистемі оборонно-технологічного громадянського суспільства України. Організація виросла з волонтерської ініціативи, сформованої ще в період конфлікту на Сході України, і до 2020 року набула статусу юридичної особи. Сьогодні вона є визнаним гравцем у сфері технологічної підтримки збройних сил, маючи досвід розробки і застосування систем БПЛА, комплексів ситуаційної обізнаності та засобів радіоелектронної боротьби. Такий профіль діяльності обумовлює специфіку управлінських завдань організації: необхідність поєднання швидкого технологічного реагування з дотриманням вимог неприбутковості, прозорості та підзвітності, притаманних некомерційному сектору. Організація реалізує підприємницьку діяльність безпосередньо або через створені нею в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті організації та сприяє її досягненню.

Таблиця 2.2 – Основні напрями діяльності ГО «Аеророзвідка» відповідно до Статуту організації

Напрямок діяльності	Зміст	Управлінська специфіка
Технологічна підтримка ЗСУ	Розробка, виготовлення постачання систем БПЛА, засоби розвідки, програмного забезпечення	Проектний менеджмент, науково-дослідницька діяльність, управління інтелектуальною власністю
Ситуаційна обізнаність	Розгортання ситуаційних центрів для підтримки C4ISR	Технічна експертиза, координація з держструктурами
Трансформація сектору безпеки	Впровадження ISTAR, стандартів НАТО, автоматизованих систем управління	Стратегічне планування, нормативна розробка, навчання
Ветеранська підтримка	Морально-психологічна реабілітація, залучення до проєктів	Соціальна робота, партнерство з ветеранськими організаціями

Продовження табл 2.2

Освітня просвітницька робота	Навчальні курси з нових технологій, популяризація БПЛ III	Організація навчання, розробка навчальних програм
Благодійна допомога	Допомога учасникам бойових дій ЗСУ, постраждалим	Фандрейзинг, логістика, прозорість використання коштів
Науково-дослідницька діяльність	Дослідно-конструкторські роботи, комерціалізація наукових розробок	Управління НДДКР, патентування, трансфер технологій
Міжнародне співробітництво	Партнерство з іноземними організаціями, участь у міжнародних заходах	Управління міжнародними відносинами, залучення донорів

Джерело: складено автором на основі [22]

Відповідно до даних реєстру ЗЕД, у 2022 році організація здійснювала імпорتنі операції в обсязі від 550 000 до 600 000 гривень. Це свідчить про залучення організації до міжнародних ланцюгів постачання компонентів та обладнання, що є типовим для організацій, що займаються розробкою та виготовленням технологічних систем. Відсутність відомостей про санкційний статус в усіх міжнародних реєстрах — РНБО, OFAC (США), санкційний список ЄС, Рада Безпеки ООН, Канада, Австралія, Велика Британія, Японія, BIS (США) — підтверджує легітимний статус організації та відкриває можливості для залучення міжнародного фінансування та партнерства.

У табл. 2.3 проаналізовано динаміку кількості персоналу та ключових організаційних параметрів ГО «Аеророзвідка» за 2021–2025 роки.

Таблиця 2.3 – Динаміка організаційних параметрів ГО «Аеророзвідка» за 2021–2025 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023	Темп приросту 2025/2024, %
Середня кількість працівників, осіб	н/д	н/д	50	6	16	-44	+166,7
Сума активів, тис.	233	54929	34805	37804	34626	+2999	-8,4
Зобов'язання, тис.	233	54929	34805	37804	34626	+2999	-8,4
Зміна керівника	—	—	—	+ (04.2023)	—	—	—
Статус неприбутковості	Так	Так	Так	Так	Так	Без змін	Без змін
ЗЕД (імпорт), тис.	—	550–60	—	—	—	н/д	н/д

Джерело: складено автором на основі [22]

Важливою управлінською характеристикою ГО «Аеророзвідка» є структура її власності. Відповідно до документу про структуру власності, підписаного Головою організації станом на 29.08.2022, організація не має кінцевого бенефіціарного власника. Причина його відсутності полягає в тому, що всі члени ГО, які перебувають на обліку в організації, не володіють статутним капіталом і не здійснюють прямого або непрямого вирішального впливу на діяльність ГО. Це є характерною ознакою громадських об'єднань, де відсутній власницький елемент у класичному розумінні: організація належить своїм членам колективно, але жоден з них не є її «власником» у сенсі корпоративного права. Така структура забезпечує незалежність організації від приватних інтересів та відповідає принципам неприбутковості і суспільної спрямованості діяльності.

У табл. 2.4 проаналізовано склад засновників ГО «Аеророзвідка» відповідно до даних Єдиного державного реєстру.

Таблиця 2.4 – Склад засновників ГО «Аеророзвідка» (відповідно до ЄДР)

№	Прізвище, ім'я, по батькові засновника	Громадянство	Розмір внеску
1	Варенья Роман Миколайович	Україна	0 грн
2	Гончар Ярослав Анатолійович	Україна	0 грн
3	Жила Дмитро Олексійович	Україна	0 грн
4	Мазуренко Олександр Вікторович	Україна	0 грн
5	Молчанов Артем Валерійович	Україна	0 грн
6	Ольшанський Михайло Анатолійович	Україна	0 грн
7	Панченко Ігор В'ячеславович	Україна	0 грн
8	Пирогов Андрій Едуардович	Україна	0 грн
9	Утюшев Марат Масихатович	Україна	0 грн
10	Шевчук Інна Миколаївна	Україна	0 грн
11	Шемотюк Олексій Володимирович	Україна	0 грн
12	Юник Вадим Вадимович	Україна	0 грн

Джерело: складено автором на основі [22]

Отже, ГО «Аеророзвідка» є організацією з унікальним профілем діяльності у вітчизняному третьому секторі, що поєднує технологічний, оборонний та соціальний виміри своєї місії. Заснована у 2020 році на базі волонтерської ініціативи, організація сформувала розгалужену систему внутрішнього управління, що включає чотири органи — Загальні збори,

Правління, Голову та Наглядову раду — і використовує цифрові інструменти для дистанційного голосування та управління членством. Специфіка її діяльності в умовах воєнного часу обумовлює особливий управлінський контекст: необхідність поєднання оперативності прийняття рішень з вимогами прозорості та підзвітності, управління технологічними проєктами поруч із забезпеченням дотримання вимог неприбутковості та статутних обмежень.

2.2. SWOT-аналіз діяльності громадської організації

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Для громадських організацій SWOT-аналіз набуває особливого значення, оскільки некомерційне середовище характеризується підвищеною залежністю від зовнішніх чинників — зміни донорських пріоритетів, правового регулювання, суспільних запитів та загального соціально-політичного контексту. У застосуванні до ГО «Аеророзвідка» цей інструмент дозволяє комплексно оцінити управлінський потенціал організації та визначити стратегічні напрями його розвитку.

Аналіз сильних сторін організації свідчить про наявність потужної конкурентної основи для подальшого розвитку. Насамперед, ГО «Аеророзвідка» має унікальну технологічну компетентність у сфері безпілотних авіаційних систем, систем ситуаційної обізнаності та автоматизованого управління — сферах, де попит з боку держави та міжнародних партнерів є стабільно високим в умовах воєнного стану. Організація має реальний практичний досвід застосування своїх розробок в умовах бойових дій, що є незаперечною перевагою та суттєво підвищує її репутацію серед потенційних партнерів і донорів. Важливою сильною стороною є також сформована команда

засновників — 12 осіб з різними фаховими компетентностями, об'єднаних спільним баченням та цінностями, що є рідкісним ресурсом для організацій третього сектору.

Система внутрішнього управління ГО «Аеророзвідка» характеризується відносно розвиненою інституційною структурою для організацій подібного розміру: наявність чотирьох органів управління з чіткою компетенцією, використання цифрового додатку «NGO management» для дистанційного голосування та управління членством, прозоре документування рішень. Організація має розгалужений перелік статутних повноважень, що дозволяє їй гнучко реагувати на різні запити та можливості — від здійснення підприємницької діяльності через дочірні структури до укладання міжнародних угод та управління правами інтелектуальної власності. Включення до Реєстру неприбуткових організацій з 2020 року забезпечує податкові пільги та підтверджує легітимний некомерційний статус [22].

На рис. 2.1 показано загальну конфігурацію SWOT-аналізу ГО «Аеророзвідка» у розрізі чотирьох ключових складових.

До слабких сторін організації насамперед належить значна нестабільність кадрового складу. Коливання середньої кількості працівників від 50 осіб у 2023 році до 6 у 2024-му та 16 у 2025-му свідчить про виражену проєктну залежність кадрових ресурсів: персонал залучається під конкретні проєкти і звільняється після їхнього завершення, що є нетиповою для сталих організацій моделлю. Така волатильність ускладнює накопичення та передачу організаційних знань, формування стійкої корпоративної культури та довгострокове планування людських ресурсів. Іншою слабкою стороною є юридична адреса організації, зареєстрована у житловому приміщенні, що відповідно до аналітичної системи YouControl є фактором ризику, який потребує обачності при оцінці організації контрагентами. Хоча для громадських організацій така практика є поширеною і нерідко пояснюється адресою одного із засновників, вона може знижувати репутаційну привабливість у взаємодії з державними партнерами.



Рисунок 2.1 – SWOT-матриця ГО «Аерorozвідка»

Джерело: складено автором на основі [22]

У табл. 2.5 проаналізовано сильні сторони ГО «Аерorozвідка» у розрізі управлінського, технологічного, репутаційного та організаційного вимірів.

Серед зовнішніх можливостей для ГО «Аерorozвідка» насамперед виділяється стабільно зростаючий попит з боку держави на технологічну підтримку в галузі БПЛА, систем розвідки та управління. В умовах повномасштабної збройної агресії уряд України активно шукає партнерів для прискореного впровадження передових технологій у сектор безпеки та оборони, що відкриває для організацій на кшталт «Аерorozвідки» широкі можливості для отримання державного замовлення та бюджетного фінансування.

Таблиця 2.5 – Сильні сторони ГО «Аерorozвідка» та їхня управлінська значимість

Сильна сторона	Характеристика	Управлінська значимість
Унікальна технологічна компетентність	Досвід у сфері БПЛА, С4ISR, радіоелектронної боротьби	Висока конкурентна перевага, основа для залучення фінансування

Продовження табл 2.5

Практичний бойовий до	Реальне застосування розроб	Підтверджена результативн
Розвинена сис	4 органи управління, цифр	Ефективна координація, прозо
управління	додаток для голосування	рішень
Статус неприбутковості	Включена до реєстру з 06.11.2	Податкові пільги, доступ
Широка стат	Право здійсню	грантового фінансування
компетенція	підприємницьку діяльність ч	Гнучкість у залученні ресур
Міжнародне визнання	дочірні структури	масштабуванні
Колектив засновників	Відсутність санкційного ста	Доступ до міжнарод
Реєстрація ЗЕД	наявність міжнародних партне	фінансування
	12 засновників з різ	Диверсифікований ресурс зна
	компетентностями	мереж
	Досвід здійснення імпор	Здатність залучати іноз
	операцій	компоненти та обладнання

Джерело: складено автором на основі [22]

Паралельно значно зросло міжнародне донорське фінансування: численні фонди, урядові агенції та міжнародні організації спрямовують ресурси на підтримку організацій громадянського суспільства, що займаються зміцненням обороноздатності України та реформуванням її сектору безпеки. Євроінтеграційний курс України також відкриває нові можливості — зокрема, доступ до фондів ЄС для організацій, що відповідають критеріям прозорості та належного управління.

До основних загроз для діяльності ГО «Аеророзвідка» належить ризик зміни пріоритетів донорів після завершення активної фази збройного конфлікту або зміни геополітичної кон'юнктури. Організації, орієнтовані на підтримку оборони, можуть зіткнутися зі скороченням фінансування в постконфліктний період, що вимагає заблаговідного диверсифікації джерел ресурсів і адаптації діяльності. Крім того, зростаюча комерціалізація ринку оборонних технологій може призвести до посилення конкуренції з боку приватних підприємств, що мають більш гнучку операційну модель і не обмежені вимогами неприбутковості.

У табл. 2.6 проаналізовано слабкі сторони та загрози для ГО «Аеророзвідка» з оцінкою їхнього рівня критичності для управлінської діяльності.

Таблиця 2.6 – Слабкі сторони та загрози ГО «Аеророзвідка» та їхня критичність

Фактор	Тип	Характеристика	Рівень критичності
Нестабільність кадрів складу	Слабка сторона	Коливання від 6 до 50 працівників впродовж 2023–2025 рр.	Високий
Юридична адреса у житлових фондах	Слабка сторона	Ризик-фактор за аналізом YouControl	Середній
Відсутність КБВ	Слабка сторона	Складна структура управління кінцевого бенефіціарного власника	Середній
Залежність від зовнішнього фінансування	Слабка сторона	Відсутність власних стабільних доходів від реалізації	Високий
Зниження активів 2025 р.	Слабка сторона	Скорочення сукупних активів з 37804 до 34626 тис. грн	Середній
Зміна донорських пріоритетів	Загроза	Ризик скорочення фінансування після завершення активної фази конфлікту	Високий
Конкуренція з комерційним сектором	Загроза	Розвиток оборонно-промислового комплексу	Середній
Регуляторна невизначеність	Загроза	Часта зміна законодавства в умовах воєнного стану	Середній
Кадровий відтік	Загроза	Мобілізація, еміграція, залучення фахівців комерційним сектором	Високий

Джерело: складено автором на основі [22]

На рис. 2.2 показано матрицю стратегічних альтернатив ГО «Аеророзвідка» на основі комбінацій факторів SWOT-аналізу, що визначають пріоритетні стратегічні рішення.



Рисунок 2.2 – Матриця стратегічних альтернатив ГО «Аеророзвідка» на основі SWOT-аналізу

Джерело: складено автором на основі дослідження [36]

У табл. 2.7 проаналізовано зовнішні можливості та загрози для ГО «Аеророзвідка» у розрізі їхньої ймовірності та потенційного впливу на діяльність організації.

Таблиця 2.7 – Можливості та загрози зовнішнього середовища ГО «Аеророзвідка»

Фактор	Тип	Характеристика	Ймовірність	Потенційний в
Зростання держзамовлення оборонні технології	Можливість	Попит ЗСУ та України на БПЛА C4ISR	Висока	Значний позитивний
Міжнародна дона підтримка	Можливість	Гранти ЄС, С міжнародних фондів	Висока	Значний позитивний
Реформа безпеки	Можливість	Впровадження стандартів НАТО, C4	Висока	Значний позитивний

Продовження табл 2.7

Євроінтеграція	Можливість	Доступ до фондів нові партнерства	Середня	Середній позитивний
Комерціалізація оборонних технологій	Можливість	Ринок подвійного застосування технологій	Середня	Середній позитивний
Зміна пріоритетів донаудиторів	Загроза	Постконфліктне скорочення підтримки	Середня	Значний негативний
Конкуренція з ОПК	Загроза	Держзамовлення приватних підприємств	Середня	Середній негативний
Кадровий відтік	Загроза	Мобілізація, еміграція фахівців	Висока	Значний негативний
Регуляторна невизначеність	Загроза	Зміни законодавства обмеження доступу до реєстрів	Середня	Середній негативний

Джерело: складено автором на основі [22]

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна констатувати, що ГО «Аеророзвідка» перебуває у стратегічно привабливій позиції завдяки унікальній технологічній компетентності та практичному досвіду, накопиченому в умовах збройного конфлікту. Основними стратегічними пріоритетами для організації є: розвиток стійкої кадрової моделі, що знижує залежність від проектного персоналу; диверсифікація джерел фінансування для зменшення вразливості до змін донорських пріоритетів; зміцнення системи документування та управління знаннями; а також проактивна адаптація до змін у регуляторному середовищі. Поєднання сильних сторін і сприятливих зовнішніх умов формує передумови для реалізації SO-стратегії — масштабування діяльності за рахунок зростаючого державного та міжнародного попиту на оборонні технологічні рішення.

2.3. Оцінювання ефективності діяльності громадської організації

Оцінювання ефективності діяльності громадських організацій є принципово відмінним від оцінки ефективності комерційних структур. Якщо

для бізнесу головним критерієм успішності є фінансовий результат — прибуток, рентабельність, вартість компанії, — то для некомерційних організацій ефективність визначається насамперед ступенем досягнення місії та рівнем соціального впливу. Разом з тим фінансова стійкість і раціональне використання ресурсів є необхідними умовами успішної реалізації місії, тому аналіз фінансово-господарської діяльності є важливим елементом комплексної оцінки ефективності управління.

Аналіз фінансової звітності ГО «Аеророзвідка» за 2023–2025 роки дозволяє оцінити динаміку основних показників діяльності організації та виявити характерні управлінські тенденції. Слід зазначити, що специфіка обліку неприбуткових організацій в Україні обумовлює особливий характер їхніх фінансових показників: відсутність чистого прибутку є нормою, оскільки всі доходи мають бути спрямовані виключно на статутну діяльність. Відповідно, головним показником масштабу діяльності є загальний обсяг операційних доходів і витрат, а показниками фінансової стійкості — структура активів і зобов'язань.

У табл. 2.8 проаналізовано основні показники фінансової звітності ГО «Аеророзвідка» за 2023–2025 роки з розрахунком відхилень і темпів приросту, тис. грн.

Таблиця 2.8 – Основні показники фінансової звітності ГО «Аеророзвідка» за 2023–2025 роки, тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Темп приросту 2025/2023, %
Разом доходи	71128,7	43314,6	42934,1	-28194,6	-39,6
Разом витрати	71128,7	43314,6	42934,1	-28194,6	-39,6
Фінансовий результат оподаткування	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Чистий прибуток (збиток)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього активів (баланс)	34804,8	37803,7	34626,0	-178,8	-0,5
Необоротні активи	22528,0	12535,6	9608,0	-12920,0	-57,4
Оборотні активи	12276,8	25268,1	25018,0	+12741,2	+103,8
Гроші та їх еквіваленти	3845,9	18327,5	20994,5	+17148,6	+445,9
Запаси	6776,2	6672,8	3675,3	-3100,9	-45,8
Доходи майбутніх періодів	32940,3	37748,6	34382,1	+1441,8	+4,4

Продовження табл 2.8

Усього зобов'язань (баланс)	34804,8	37803,7	34626,0	-178,8	-0,5
Середня кількість працівників, осіб	50	6	16	-34	-68,0

Джерело: складено автором на основі [22]

У таблиці наведено аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства за 2023–2025 роки. Дослідження дозволяє оцінити зміни у структурі активів, джерелах фінансування, обсягах доходів і витрат, а також кадровому потенціалі підприємства. Для оцінки тенденцій використано абсолютні відхилення та темпи приросту показників.

Таблиця 2.9 – Динаміка основних фінансово-економічних показників підприємства за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Відносне відхилення 2025/2023, %
Разом доходи	71128,7	43314,6	42934,1	-28194,6	-39,6
Разом витрати	71128,7	43314,6	42934,1	-28194,6	-39,6
Фінансовий результат оподаткування	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Чистий прибуток (збиток)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього активів (баланс)	34804,8	37803,7	34626,0	-178,8	-0,5
Необоротні активи	22528,0	12535,6	9608,0	-12920,0	-57,4
Оборотні активи	12276,8	25268,1	25018,0	+12741,2	+103,8
Гроші та їх еквіваленти	3845,9	18327,5	20994,5	+17148,6	+445,9
Запаси	6776,2	6672,8	3675,3	-3100,9	-45,8
Доходи майбутніх періодів	32940,3	37748,6	34382,1	+1441,8	+4,4
Усього зобов'язань (баланс)	34804,8	37803,7	34626,0	-178,8	-0,5
Середня кількість працівників, осіб	50	6	16	-34	-68,0

Джерело: складено автором на основі [22]

Аналіз доходів організації свідчить про суттєве зниження загального обсягу операційних надходжень — з 71128,7 тис. грн у 2023 році до 43314,6 тис. грн у 2024 році, тобто на 27814,1 тис. грн або майже на 39,1%. У 2025 році доходи залишилися практично на рівні 2024 року, скоротившись лише на 0,9% — до 42934,1 тис. грн. Така динаміка свідчить про те, що 2023 рік був піковим за обсягом отриманих ресурсів, що пояснюється, імовірно, масштабним

залученням міжнародного та вітчизняного фінансування на тлі найбільшої інтенсивності бойових дій. Подальша стабілізація доходів на рівні 42–43 млн грн на рік вказує на формування певного базового рівня фінансового забезпечення, хоча й значно нижчого від пікового показника [22].

Для комплексного оцінювання фінансового стану ГО «Аеророзвідка» доцільно провести вертикальний (структурний) аналіз балансу, який дозволяє визначити питому вагу кожної статті у валюті балансу та прослідкувати зміни у структурі активів і зобов'язань упродовж 2023–2025 років. На відміну від горизонтального аналізу, вертикальний зосереджується не на абсолютних відхиленнях, а на відносних пропорціях, що особливо важливо при зіставленні періодів із різною величиною балансу. У табл. 2.10 наведено результати вертикального аналізу структури активів і зобов'язань ГО «Аеророзвідка» за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.10 – Вертикальний аналіз балансу ГО «Аеророзвідка» за 2023–2025 роки

Стаття	2023, тис. і	2023, %	2024, тис. і	2024, %	2025, тис. і	2025, %
АКТИВИ						
Необоротні активи						
Нематеріальні активи	4,0	0,01	5 778,9	15,28	4 342,5	12,54
Незавершені кап. інвести	2 515,3	7,23	1 304,9	3,45	3 567,1	10,30
Основні засоби	20 008,7	57,49	5 451,8	14,42	1 698,4	4,91
Усього необоротні активи	22 528,0	64,73	12 535,6	33,16	9 608,0	27,75
Оборотні активи						
Запаси	6 776,2	19,47	6 672,8	17,65	3 675,3	10,61
Дебіторська заборгованіс	535,6	1,54	195,8	0,52	285,3	0,82
Грошові кошти еквіваленти	3 845,9	11,05	18 327,5	48,48	20 994,5	60,63
Витрати майбутніх період	1 119,1	3,22	72,0	0,19	60,3	0,17
Усього оборотні активи	12 276,8	35,27	25 268,1	66,84	25 018,0	72,25
Баланс (усього активів)	34 804,8	100,0	37 803,7	100,0	34 626,0	100,0
ПАСИВИ						
Поточні зобов'язання						
КЗ за товари, роботи, посл	1 185,3	3,40	44,1	0,12	238,1	0,69
КЗ за розрахунками бюджетом	61,3	0,18	3,0	0,01	1,4	0,00
КЗ зі страхування	67,3	0,19	8,0	0,02	4,4	0,01
КЗ з оплати праці	244,0	0,70	0,0	0,00	0,0	0,00

Продовження табл. 2.10

Доходи майбутніх періодів	32 940,3	94,64	37 748,6	99,85	34 382,1	99,30
Усього поточні зобов'язання	34 498,2	99,12	37 803,7	100,0	34 626,0	100,0
Довгострокові зобов'язання	306,6	0,88	0,0	0,00	0,0	0,00
Баланс (усього пасивів)	34 804,8	100,0	37 803,7	100,0	34 626,0	100,0

Джерело: складено автором на основі [22]

Вертикальний аналіз балансу ГО «Аеророзвідка» виявляє суттєву трансформацію структури активів протягом досліджуваного періоду. У 2023 році необоротні активи займали 64,7% валюти балансу, причому переважна частка належала основним засобам — 57,5%. Вже у 2024 році питома вага необоротних активів скоротилася до 33,2%, а у 2025-му — до 27,8%. Така динаміка пояснюється інтенсивним нарахуванням амортизації на фізично та морально застарілу матеріально-технічну базу, а також частковим списанням повністю зношених об'єктів, що характерно для галузі виробництва БПЛА з її стрімким технологічним оновленням.

Найрельєфніше структурне зрушення стосується грошових коштів та їх еквівалентів. У 2023 році їхня частка у балансі становила лише 11,1%, тоді як у 2024-му вона зросла до 48,5%, а у 2025-му досягла 60,6%. Фактично грошові кошти перетворилися на домінуючу статтю активів, що свідчить про накопичення значного фінансового резерву. З позиції ліквідності це є позитивним явищем, однак для неприбуткової організації надмірне зосередження ресурсів у грошовій формі може сигналізувати про недостатньо активне освоєння цільових надходжень.

Паралельно зросла питома вага нематеріальних активів: якщо у 2023 році вона була практично нульовою (0,01%), то у 2024-му сягнула 15,3%, а у 2025-му становила 12,5%. Це відображає стратегічний пріоритет організації щодо інвестування у програмні рішення, алгоритми та ноу-хау у сфері розвідувальних технологій. Натомість частка запасів стабільно скорочувалася — з 19,5% у 2023 році до 10,6% у 2025-му, що може свідчити про перехід від матеріаломісткої операційної моделі до більш технологічної.

З боку пасивів структура балансу є надзвичайно концентрованою: стаття «Доходи майбутніх періодів» формує від 94,6% (2023) до 99,9% (2024) та 99,3% (2025) усіх зобов'язань. Це відображає специфіку бухгалтерського обліку неприбуткових організацій, де отримані, але ще не освоєні цільові надходження від донорів відображаються як відкладені зобов'язання. Фактично весь пасив балансу є зобов'язанням організації перед донорами щодо цільового використання залучених коштів у майбутньому.

Позитивною тенденцією у структурі зобов'язань є радикальне скорочення операційної кредиторської заборгованості. Питома вага заборгованості за товари, роботи та послуги знизилася з 3,4% у 2023 році до 0,1% у 2024-му, а у 2025-му незначно зросла до 0,7% — що пояснюється розширенням закупівельної активності в умовах збільшення чисельності персоналу з 6 до 16 осіб. Повне погашення заборгованості з оплати праці (0,7% у 2023-му та 0,0% починаючи з 2024-го) свідчить про суттєве вдосконалення платіжної дисципліни.

Узагальнюючи, вертикальний аналіз підтверджує послідовну трансформацію ГО «Аеророзвідка» від організації з переважанням матеріальних активів до структури з домінуванням фінансових ресурсів та нематеріальних складових. Ця зміна відображає як специфіку зносу активів у секторі БПЛА, так і наростання обсягу залученого донорського фінансування, що потребує ефективного та своєчасного цільового освоєння відповідно до вимог чинного законодавства та умов грантових угод.

На рис. 2.3 показано динаміку ключових фінансових показників ГО «Аеророзвідка» за 2023–2025 роки — загального обсягу доходів, суми активів та залишку грошових коштів — у взаємозв'язку.

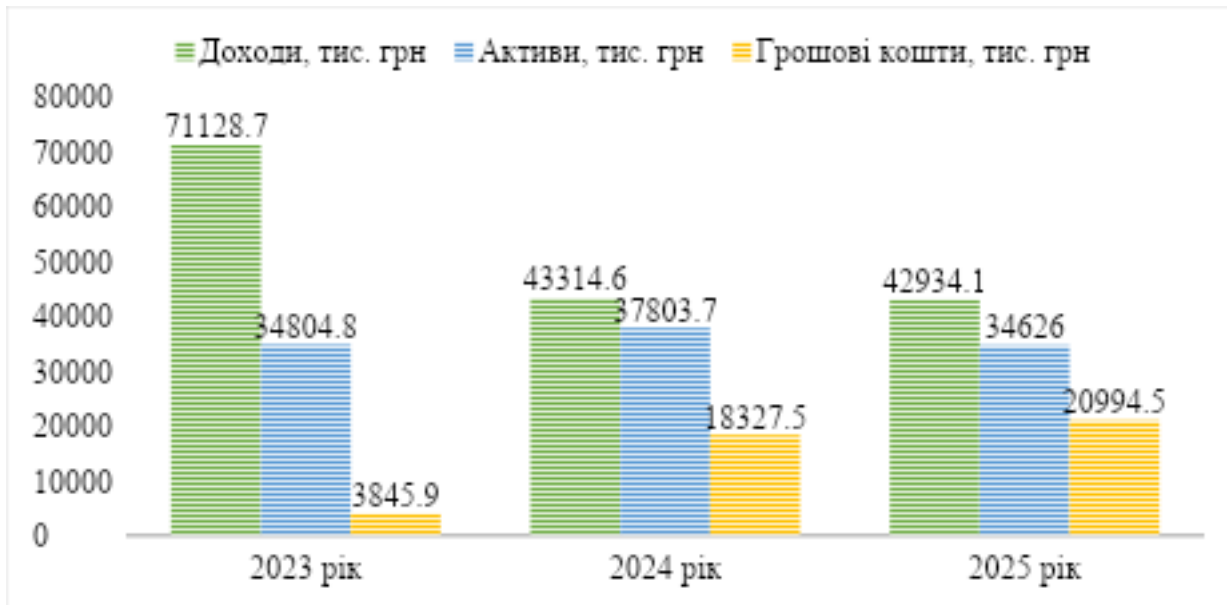


Рисунок 2.3 – Динаміка ключових фінансових показників ГО «Аеророзвідка» за 2023–2025 роки, тис. грн

Джерело: складено автором на основі [22]

Для комплексної оцінки ефективності управління ГО «Аеророзвідка» важливо не лише аналізувати фінансові показники, але й оцінювати якісні виміри управлінської діяльності — відповідність системи управління вимогам законодавства, прозорість та підзвітність, ефективність використання людських ресурсів, а також відповідність організаційної структури стратегічним завданням. Відповідно до даних, наявних у реєстрах, організація дотримується всіх вимог законодавства щодо подання фінансової звітності, реєстрації змін у складі керівних органів та публікації інформації. Відсутність судових справ у цивільних, кримінальних та господарських провадженнях є важливим свідченням правової чистоти операцій організації [22].

У табл. 2.11 проаналізовано показники ефективності управління ГО «Аеророзвідка» за якісними та кількісними критеріями оцінювання за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.11 – Комплексна оцінка ефективності управління ГО «Аеророзвідка» за 2023–2025 роки

Критерій оцінки	2023	2024	2025	Тенденція
-----------------	------	------	------	-----------

Продовження табл 2.11

Загальний обсяг операцій доходів, тис. грн	71128,7	43314,6	42934,1	Скорочення з наступної стабілізацією
Сума активів, тис. грн	34804,8	37803,7	34626,0	Зростання з подальшим зниженням
Залишок грошових коштів, грн	3845,9	18327,5	20994,5	Стабільне зростання
Кількість персоналу, осіб	50	6	16	Значна волатильність
Стан КЗ з оплати праці, грн	244,0	0,0	0,0	Повне погашення
Стан КЗ за товари/послуги, грн	1185,3	44,1	238,1	Суттєве скорочення
Доходи майбутніх періодів, грн	32940,3	37748,6	34382,1	Коливання навколо 3 млн
Наявність судових проваджень	Немає	Немає	Немає	Стабільна правова чистота
Санкційний статус	Відсутній	Відсутній	Відсутній	Позитивна стабільність
Дотримання строків публікації звітності	Так	Так	Так	Відповідність вимогам

Джерело: складено автором на основі [22]

Важливим показником ефективності управління є також динаміка запасів організації. Запаси скоротилися з 6776,2 тис. грн у 2023 році до 6672,8 тис. грн у 2024 році (незначне скорочення на 1,5%) та до 3675,3 тис. грн у 2025 році (зменшення на 44,9%). Для організації, що займається виготовленням і постачанням технологічних систем, запаси відображають наявність матеріальних компонентів і виробничих заготовок. Суттєве скорочення запасів у 2025 році може свідчити або про підвищення ефективності управління запасами (зниження обсягів складського зберігання), або про зміни в операційній моделі організації — перехід від прямого виробництва до координаційної та експертної функції [22].

Аналіз діяльності ГО «Аеророзвідка» дозволив виявити низку проблем та перешкод, які стримують подальший організаційний розвиток, знижують ефективність управління та підвищують залежність організації від зовнішніх факторів. В умовах воєнного стану та високої динаміки безпекового середовища особливої актуальності набувають питання кадрової стабільності, фінансової стійкості, стратегічного планування та систематизації внутрішніх процесів.

Крім того, специфіка функціонування громадських організацій оборонного спрямування зумовлює необхідність постійної адаптації до змін законодавства, вимог донорів та інформаційних викликів. Узагальнення основних проблем і факторів ризику розвитку ГО «Аеророзвідка» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Проблеми та перешкоди розвитку ГО «Аеророзвідка»

Сфера	Проблема	Прояв у діяльності організації	Наслідки для розвитку
Управління персоналом	Висока волатильність кадрового складу	Коливання від 6 до 10 працівників у 2023–2024 рр.	Втрата організаційних знань, нестабільність команди
Фінансовий менеджмент	Залежність зовнішнього фінансування	Відсутність власних стабільних надходжень	Вразливість до донорських пріоритетів
Фінансовий менеджмент	Надмірне накопичення грошових коштів	60,6% активів – грошові кошти у 2024 році	Ризик порушення грантових угод
Стратегічне управління	Відсутність формалізованої стратегії	Реактивний характер управлінських рішень	Нестабільність пріоритетів, залежність від зовнішніх обставин
Управління знаннями	Слабка система документування проєкту	Залежність від наявності знань	Втрата компетентності при ротації персоналу
Комунікація	Недостатня публічна видимість результатів	Відсутність систематичних звітів про вплив	Слабкий брендинг, залучення нових донорів
Організаційний розвиток	Юридична адреса не в житловому фонді	Ризик-фактор аналізом YouControl	Зниження довіри окремих партнерів
Нормативно-правове середовище	Нестабільність законодавства	Часті зміни регулювання в умовах воєнного стану	Постійні витрати на правовий моніторинг

Джерело: складено автором на основі [22]

Загальна оцінка ефективності управління ГО «Аеророзвідка» за аналізований трирічний період дозволяє сформулювати такі ключові висновки. По-перше, організація є фінансово стійкою в розумінні дотримання вимог неприбутковості — жодного разу за аналізований період не зафіксовано чистого прибутку чи збитку. По-друге, поліпшення ліквідності — зростання залишку грошових коштів з 3,8 до 21,0 млн грн — є позитивним сигналом з точки зору операційної стійкості. По-третє, суттєве скорочення обсягів доходів у 2024 році порівняно з 2023-м потребує уваги в контексті диверсифікації джерел

фінансування. По-четверте, нестабільність кадрового складу залишається системним управлінським викликом.

Виявлені у ході аналізу проблеми (систематизовані у таблиці 2.12) визначають пріоритетні напрями вдосконалення менеджменту організації, яким присвячено третій розділ роботи: розробка середньострокової стратегії розвитку, впровадження системи управління людськими ресурсами за моделлю «ядро — периметр», диверсифікація джерел фінансування, формування системи управління знаннями та запровадження MEL-системи моніторингу соціального впливу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Програма розвитку менеджменту громадських організацій

Аналіз теоретичних основ менеджменту громадських організацій та практики управління ГО «Аеророзвідка», здійснений у попередніх розділах, дозволяє виявити комплекс системних управлінських проблем, що потребують цілеспрямованого вирішення. Ці проблеми мають як загальний характер — притаманний більшості некомерційних організацій України, — так і специфічний, обумовлений унікальним профілем діяльності досліджуваної організації в умовах воєнного стану. Розробка програми вдосконалення менеджменту передбачає системний підхід: від виявлення ключових проблем і визначення шляхів їх вирішення до формулювання конкретних заходів, встановлення відповідальності та розрахунку ресурсного забезпечення. Лише комплексний, послідовний і науково обґрунтований підхід до вдосконалення управлінської системи здатний забезпечити сталий розвиток організації та підвищення її соціального впливу.

Програма розвитку менеджменту ГО «Аеророзвідка» базується на результатах SWOT-аналізу, фінансового аналізу та оцінки якісних показників управлінської діяльності. Вихідним методологічним принципом програми є місійна цілісність: усі запропоновані управлінські заходи мають бути узгоджені з місією організації та не суперечити її некомерційному статусу. Другим принципом є системність: заходи програми охоплюють усі ключові підсистеми управління — стратегічне управління, управління людськими ресурсами, фінансовий менеджмент та управління знаннями. Третім принципом є реалістичність: запропоновані заходи відповідають наявному організаційному потенціалу та ресурсній базі, не передбачаючи нереалістичного нарощення можливостей у стислі терміни.

На рис. 3.1 представлено структурно-логічну схему програми розвитку менеджменту ГО «Аеророзвідка» на 2026–2028 роки, що відображає взаємозв'язок між виявленими проблемами, запропонованими заходами та очікуваними результатами у розрізі трьох стратегічних блоків.



Рисунок 3.1 – Структурно-логічна схема програми розвитку менеджменту ГО «Аеророзвідка» на 2026–2028 роки

Джерело: складено автором

Перш ніж перейти до формулювання конкретних заходів програми, доцільно систематизувати ключові управлінські проблеми, виявлені в ході аналізу, та визначити для кожної з них пріоритетний шлях вирішення. У табл. 3.1 проаналізовано основні проблеми менеджменту ГО «Аеророзвідка» у розрізі

ключових функціональних підсистем управління та відповідних шляхів їх вирішення в рамках програми розвитку.

Таблиця 3.1 — Ключові проблеми менеджменту ГО «Аеророзвідка» та шляхи їх вирішення

Функціональна підсистема	Виявлена проблема	Наслідки організації	Шлях вирішення	Пріоритетність
Управління людськими ресурсами	Висока волатильність кадрового складу (6 до 50 осіб упродовж 2023–2025 рр.)	Втрата організаційних знань, нестабільність команди, ризик зупинки проєктів	Впровадження системи управління знаннями, розробка кадрової стратегії	Висока
Управління людськими ресурсами	Відсутність формалізованої системи волонтерського менеджменту	Неефективне залучення утримання волонтерів, юридичні ризики	Розробка волонтерської програми регламентів	Висока
Фінансовий менеджмент	Залежність зовнішнього фінансування стабільних надходжень	Вразливість до змін донорських пріоритетів, ризик припинення діяльності	Диверсифікація джерел фінансування, розвиток підприємницької складової	Висока
Фінансовий менеджмент	Надмірне накопичення грошових коштів (60,6% активів у грошовій формі)	Неефективне використання залучених ресурсів, ризик порушення умов грантів	Запровадження системи фінансового планування моніторингу освоєння	Середня
Стратегічне управління	Відсутність формалізованої стратегії розвитку середньострокову перспективу	Реактивний характер управлінських рішень, нестабільність пріоритетів	Розробка стратегічного плану на 3 роки із теоретичними змінами	Висока
Управління знаннями	Слабка система документування процесів накопичення організаційного досвіду	Залежність від наявних знань, втрата компетенцій, ротація персоналу	Впровадження системи управління знаннями та даними	Середня
Комунікація адвокати	Недостатня публічність комунікації результати діяльності	Низька публічність, слабка комунікаційна стратегія, низька залученість донорів	Розробка комунікаційної стратегії та системи звітності про вплив	Середня

Продовження табл. 3.1

Організаційний розвиток	Юридична адреса житловому фонду, фактор репутації, ризику	Зниження довіри з боку партнерів державних структур	Реєстрація юридичної адреси нежитловому приміщенні	Низька
-------------------------	---	---	--	--------

Джерело: складено автором на основі [30, с. 115–117]

Стратегічний напрям програми розвитку менеджменту ГО «Аеророзвідка» охоплює три взаємопов'язані блоки: вдосконалення стратегічного управління, розвиток системи управління людськими ресурсами та зміцнення фінансової стійкості. Перший блок передбачає розробку середньострокового стратегічного плану на 2026–2028 роки із чітко визначеними пріоритетами, цільовими індикаторами досягнення місії та теорією змін, що описує причинно-наслідкові зв'язки між діяльністю організації та очікуваними суспільними змінами. Відсутність такого документа унеможливорює ефективне стратегічне управління і перетворює організацію на реактивного гравця, що адаптується до зовнішніх обставин, а не проактивно формує власний курс розвитку. Розробка стратегічного плану має відбуватися із залученням усіх ключових стейкхолдерів — членів організації, партнерів, представників цільових груп та донорів — через формат стратегічних сесій із використанням методів фасилітації.

Другий блок програми — розвиток системи управління людськими ресурсами — є найбільш критичним з огляду на виявлену нестабільність кадрового складу. Фундаментальна причина цієї нестабільності полягає у проектно-орієнтованій моделі діяльності організації: персонал залучається під конкретні проекти і звільняється після їх завершення, що є типовою, проте управлінськи ризикованою практикою. Вирішення цієї проблеми потребує розробки кадрової стратегії, що передбачає поділ персоналу на постійне ядро — носіїв організаційних знань і культури — та гнучкий периметр проектних фахівців, залучення яких здійснюється на основі цивільно-правових угод або волонтерських договорів. Такий підхід, відомий у міжнародній практиці

некомерційного менеджменту як модель «core-flex», дозволяє поєднати організаційну стабільність з операційною гнучкістю.

У міжнародній практиці некомерційного менеджменту модель «core-flex» успішно застосовується організаціями оборонно-технологічного та гуманітарного профілю. Зокрема, британська організація RNLI (Royal National Lifeboat Institution) підтримує постійне ядро з близько 600 штатних співробітників при залученні понад 5 000 волонтерів на проєктній основі [26]. Американська некомерційна організація Team Rubicon, що здійснює гуманітарні операції у зонах конфліктів, застосовує аналогічну модель: невелике постійне ядро координаторів та гнучкий периметр ветеранів-волонтерів, залучених під конкретні місії [24]. Адаптація цього досвіду до умов ГО «Аеророзвідка» є обґрунтованою з огляду на схожість операційної моделі — проєктно-орієнтована діяльність в умовах нестабільного середовища.

Третій блок програми стосується зміцнення фінансової стійкості організації через диверсифікацію джерел фінансування. Аналіз фінансової звітності засвідчив, що скорочення загального обсягу доходів майже на 39% у 2024 році порівняно з 2023-м є серйозним управлінським сигналом щодо необхідності формування більш стійкого фінансового портфеля. Стратегія диверсифікації передбачає одночасний розвиток кількох джерел: міжнародного донорського фінансування, державного замовлення, доходів від підприємницької діяльності через дочірні структури та коштів від надання платних послуг — навчальних, консультаційних, аналітичних. Право організації здійснювати підприємницьку діяльність через створені нею юридичні особи закріплене у Статуті та відповідає чинному законодавству, тому розвиток цього напрямку є легітимним та стратегічно доцільним [4, с. 5].

Забезпечення фінансової стійкості організації нерозривно пов'язане з розвитком партнерських відносин та розширенням взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. У сучасних умовах громадські організації дедалі частіше функціонують як складові ширших соціальних екосистем, що об'єднують

державні інституції, бізнес, громадянське суспільство та міжнародних партнерів. А. М. Колот наголошує на важливості екосистемного підходу, який передбачає досягнення стійкого розвитку через ефективну взаємодію різних суб'єктів соціально-економічних процесів. Використання такого підходу може бути корисним для громадських організацій, оскільки сприяє розвитку партнерств, покращенню координації спільних дій та підвищенню ефективності реалізації суспільно значущих ініціатив [35].

У табл. 3.2 проаналізовано програму розвитку менеджменту ГО «Аеророзвідка» у розрізі трьох стратегічних блоків із визначенням конкретних заходів, термінів реалізації, відповідальних осіб та очікуваних результатів.

Таблиця 3.2 — Програма розвитку менеджменту ГО «Аеророзвідка» на 2026–2028 роки

Захід	Термін реалізації	Відповідальний	Очікуваний результат	Необхідні ресурси
Проведення стратегічної зустрічі із залученням стейкхолдерів	I кв. 2026	Голова організації	Консенсусне бачення стратегічних пріоритетів	Фасилітатор, 2–3 години роботи команди
Розробка стратегічного плану на 2026–2028 із теорією змін	I–II кв. 2026	Правління	Документ стратегічного плану, схвалений Загальними зборами	40–60 годин аналітичної роботи
Розробка системи індикаторів соціального впливу (MEL-системи)	II кв. 2026	Голова організації	Операційна система моніторингу, оцінки та навчання	Залучення M&E-консультанта
Щоквартальний перегляд виконання стратегічного плану	Постійно, I кв. 2026	Правління	Актуальний стратегічний план з коригування пріоритетів	4–6 год./кв. роботи Правління
Розробка кадрової стратегії з визначенням моделі «ядро-периметр»	I кв. 2026	Голова організації	Кадрова стратегія з чіткою структурою постійного ядра	20–30 годин HR-консультанта
Розробка та впровадження програми волонтерського менеджменту	I–II кв. 2026	Відповідальний за HR	Пакет волонтерських документів, процес залучення та утримання	30–40 год. роботи
Запровадження системи адаптації нових співробітників та волонтерів	II кв. 2026	Відповідальний за HR	Онбординг-програма з скорочення стресу при входженні у посаду	20 год. розробки матеріалів

Продовження табл. 3.2

Запровадження регулярних командних ретроспектив зворотного зв'язку	Постійно кв. 2026	Голова організації	Підвищення залученості персоналу, виявлення внутрішніх проблем	2–3 год./місяць
Розробка стратегії диверсифікації фінансування	I кв. 2026	Голова організації	Карта фінансування, показники кожного	15–20 аналітичної роботи
Запровадження річного фінансового планування поквартальним моніторингом	Постійно кв. 2026	Бухгалтер фінансовий менеджер	Фінансовий відхилення від плану більше 15%	10 год./квартал
Розробка та запуск не менше 2 платних послуг (навчання, консультування)	II–III кв. 2026	Голова організації	Нові надходжень, зниження залежності від грантів	30–40 год. розробки продуктів
Розробка системи документування процесів баз знань	II кв. 2026	Відповідальний за IT	Репозиторій організаційних знань, доступний усім командам	Налаштування платформи (Confluence аналог)
Розробка комунікаційної стратегії та шаблонів про вплив	II кв. 2026	Відповідальний за комунікації	Щорічний звіт про вплив, підвищення публічної видимості	20–30 год. роботи

Джерело: складено автором на основі [31]

Важливою складовою програми розвитку менеджменту є запровадження системи моніторингу, оцінки та навчання — MEL-системи (Monitoring, Evaluation and Learning). Відсутність формалізованої системи оцінки соціального впливу є характерною слабкою стороною більшості вітчизняних громадських організацій, що суттєво знижує їхню привабливість для сучасних донорів, які дедалі частіше вимагають не лише звітів про виконані заходи, але й доказів досягнення суспільних змін. MEL-система для ГО «Аеророзвідка» має охоплювати кілька рівнів вимірювання результатів: рівень продуктів — що організація виробила та поставила; рівень результатів — яких безпосередніх змін зазнали цільові групи; рівень впливу — які більш широкі суспільні зміни відбулися завдяки діяльності організації. Розробка системи індикаторів для кожного рівня є технічно складним завданням, що потребує залучення зовнішнього консультанта з досвідом у сфері M&E у некомерційному секторі.

Ключовим елементом програми розвитку є також вдосконалення системи волонтерського менеджменту — функції, що є особливо значущою для організації, яка за своєю природою виросла із волонтерської ініціативи. Ефективний волонтерський менеджмент передбачає наявність чітких процедур залучення, відбору, орієнтації, супроводу та визнання волонтерів, що оформлені у відповідних внутрішніх документах та підкріплені волонтерськими угодами відповідно до вимог Закону України «Про волонтерську діяльність». Відсутність формалізованих процедур у цій сфері не лише знижує ефективність використання волонтерських ресурсів, але й породжує юридичні ризики — зокрема щодо відповідальності організації за безпеку волонтерів у зоні бойових дій. Програма волонтерського менеджменту має включати: профілі волонтерських ролей із чіткими вимогами та обов'язками; процедуру скринінгу та відбору; програму орієнтації та адаптації; систему регулярного зворотного зв'язку та підтримки; протоколи безпеки для волонтерів, що діють у небезпечних умовах; систему визнання та нагородження волонтерів [28].

Особливої уваги у програмі розвитку менеджменту заслуговує питання управління знаннями — функції, критично важливої для організацій технологічного профілю, де конкурентна перевага безпосередньо залежить від накопиченого ноу-хау та організаційної пам'яті. Аналіз засвідчив, що значні коливання чисельності персоналу створюють серйозний ризик втрати організаційних знань при кожній хвилі кадрових змін. Впровадження системи управління знаннями передбачає: документування ключових процесів і процедур у доступних форматах; ведення бази даних технічних рішень, що застосовувалися організацією; регулярне проведення сесій передачі знань між досвідченими та новими членами команди; використання сучасних платформ для спільної роботи з документами та знаннями. Вкладення у систему управління знаннями мають розглядатися не як операційні витрати, а як стратегічні інвестиції у збереження конкурентного потенціалу організації.

3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів програми розвитку менеджменту є невід'ємною складовою управлінського циклу, що забезпечує надійний зв'язок між запланованими змінами та реальними результатами їх реалізації. Без цієї складової будь-якої програми розвитку ризики повертаються на сукупність декларативних намірів, робочого механізму перевірки фактичних змін. Для громадських питань оцінка ефективності організацій є особливо складною, оскільки результати їхньої діяльності не зводяться до фінансових показників, а охоплюють широкий спектр соціальних, організаційних та суспільних змін, які часто важко піддати кількісному вимірюванню.

Методологічною основою для оцінювання ефективності запропонованих заходів є збалансована система показників, адаптована до некомерційного контексту. На відміну від класичної версії цього інструменту, домінує фінансова перспектива, у програмуванні до громадської організації на першому місці виходить місійний вимір — ступінь досягнення соціальних цілей організації та рівень її суспільного впливу. Поряд із місійним виміром системи охоплює внутрішньопроцесну перспективу, що показує якість управлінських процесів і процедур, перспективу розвитку, яка фіксує розвиток організаційного потенціалу, та ресурсну перспективу, що характеризує ефективність залучення і використання ресурсів. Такий чотиривимірний підхід дозволяє отримати клісну, а не фрагментарну картину результатів управлінських змін.

Місійний вимір оцінки ефективності є ключовим для розуміння того, чи дійсно запропоновані управлінські заходи сприяють реалізації статутної місії організації. У контексті ГО «Аеророзвідка» це означає відстеження того, що значно впроваджені зміни в системі управління позначаються на сприянні організації реалізації проектів у сфері технологічної підтримки сектору безпеки та оборони, ветеранської підтримки та освіти. Оцінка в цьому вимірі проводиться аналіз якості реалізованих проектів, ступеня відповідності їх

результатів стратегічним пріоритетам організації, а також суб'єктивного сприйняття ефективності організації її бенефіціарами, партнерами та донорами. Саме цей вимір демонструє соціальну цінність, для створення якої організації існує.

Внутрішньопроцесна перспектива оцінки зосереджується на якісних змінах у системах і процедурах управління, які були запроваджені в рамках програми розвитку менеджменту. Йдеться про те, чи функціонують нові управлінські інструменти — стратегічний план, MEL-система, волонтерська програма, система управління знаннями — у відповідності до первісного задуму та чи справді вони сприяють і вдосконалюють повну управлінську діяльність. Оцінка в цьому вимірі здійснюється через аналіз управлінських документів, моніторинг дотримання встановлених процедур та регулярний аудит якості управлінських процесів. Принципово важливо, щоб ця оцінка відбувалася не лише формально, а забезпечувала реальне розуміння того, де процеси працюють належним чином, а де потребують коригування.

Перспективи розвитку організаційного потенціалу відображають ті зміни, які відбуваються у знаннях, навичках та культурі організації внаслідок реалізації програми розвитку менеджменту. Оцінка в цій мірі є найбільш складною, оскільки потребує вимірювання високоякісних характеристик — рівня компетентності персоналу, ступеня залученості членів команди, зрілості організаційної культури. Для цього застосовуються методи анонімного опитування персоналу та волонтерів, фокус-групового інтерв'ю, а також порівняльного аналізу поведінкових патернів до і після впровадження змін. Саме цей вимір дозволяє зрозуміти, чи відбулося реальне організаційне навчання, чи лише формальне виконання запланованих заходів.

Ресурсна перспектива оцінки ефективності зосереджується на тому, що значна раціонально організація залучає та використовує ресурси — фінансові, людські та часові — у процесі реалізації управлінських змін. У контексті некомерційної організації це питання має принципове значення, оскільки всі

ресурси є цільовими та підзвітними перед донорами. Оцінка в цьому вимірі проводиться аналіз відповідності фактичного використання ресурсів запланованим показникам, рівня диверсифікації джерел фінансування, а також ефективності кадрового забезпечення — зокрема щодо стабільності постійного ядра персоналу та якості залучення проєктних фахівців.

Важливою складовою системою оцінювання є лише вимірювання кількості індикаторів, але й якісна оцінка організаційних трансформацій, що є складнішим, але принципово значущим завданням. Якісні зміни проявляються насамперед у зміні організаційної культури: переходу від реактивного до проактивного управління, від неформальних домовленостей до формалізованих процедур, від ситуативних рішень до стратегічно обґрунтованих дій. Вимірювання цих змін здійснюється через методи фокус-групового інтерв'ю з персоналом, опитування стейкхолдерів та аналізу управлінських документів на предмет їхньої повноти й відповідності визнаним стандартам управління некомерційними організаціями. Зовнішній управлінський аудит із залученням незалежних експертів є додатковим інструментом, що забезпечує об'єктивність такої оцінки.

Ризики реалізації програми розвитку менеджменту потребують окремого аналізу, після чого саме вони можуть стати причиною відхилення фактичних результатів від запланованих. Ключовим ризиком є перевантаження наявного персоналу додатковими завданнями з розробки нових систем і документів поряд із виконанням основної статутної діяльності — хоча в організаціях з невеликим постійним ядром команди цей ризик є особливо відчутним. Не менш серйозним є ризик опору організаційним змінам з боку окремих членів команди, що призвели до неформального практичного управління. Нарешті, зміна зовнішнього контексту — насамперед у зв'язку зі специфікою воєнного стану — може використовувати суттєвий перегляд пріоритетів програми в оперативному режимі. Для мінімізації цих ризиків програма передбачає

поступову, поетапну реалізацію заходів із регулярним переглядом плану на засідання Правління.

Принциповим аспектом оцінювання ефективності є забезпечення його регулярності та інституціоналізація самого процесу оцінки як постійної управлінської функції. Оцінка не має відбуватися разово після завершення програми — вона має бути вбудована в щоквартальний та щорічний управлінський цикл організації. Це означає, що на кожному засіданні Правління має розглянути стан реалізації програми розвитку менеджменту, виявляти відхилення від запланованих показників та приймати рішення про коригувальні дії. Лише за такої умови система оцінки перестане бути формальністю і стане реальним інструментом управлінського вдосконалення.

Економічне обґрунтування програми розвитку менеджменту потребує оцінки співвідношення витрат на її реалізацію та очікуваних результатів. Загальний орієнтовний бюджет програми становить 110 000–210 000 гривень на три роки. При цьому потенційний ефект від диверсифікації джерел фінансування (запровадження платних послуг) може забезпечити додаткові надходження в обсязі від 200 000 до 500 000 гривень на рік. Стабілізація кадрового складу та впровадження системи управління знаннями дозволить скоротити витрати на адаптацію нових співробітників орієнтовно на 30–40%, що при середніх витратах на одного нового співробітника у розмірі 15 000–20 000 грн дає економію від 45 000 до 80 000 грн щорічно. Таким чином, програма є економічно обґрунтованою навіть за мінімальними оцінками.

Табл. 3.3 подає систему індикаторів оцінювання ефективності програми розвитку менеджменту ГО «Аеророзвідка», яка охоплює ключові напрями діяльності організації та відображає багатовимірний підхід до вимірювання результативності управлінських процесів. Запропонована система показників структурована за чотирма перспективами — місійною, внутрішньопроектною, розвитковою та ресурсною — що дає змогу комплексно оцінити як досягнення стратегічних цілей організації, так і якість внутрішнього управління, рівень

організаційного розвитку та ефективність використання ресурсів. Для кожного індикатора визначено цільове значення на 2028 рік, метод вимірювання та періодичність моніторингу, що забезпечує прозорість оцінювання, можливість контролю динаміки змін і своєчасне коригування управлінських рішень. Такий підхід сприяє формуванню системи стратегічного управління, орієнтованої на результат і сталий розвиток організації.

Таблиця 3.3 – Система індикаторів оцінювання ефективності програми розвитку менеджменту ГО «Аеророзвідка»

Вимір (перспектив)	Індикатор	Цільове значення (2028)	Метод вимірювання	Частота
Місійний	Кількість реалізованих проєктів на рік	≥ 5	Внутрішня звітність	Щорічно
Місійний	Оцінка задоволеності бенефіціарів	$\geq 4,0 / 5,0$	Анкетування	Щорічно
Внутрішньопроцесний	Наявність затвердженого стратегічного плану	Є, актуалізований	Аудит документів	Щорічно
Внутрішньопроцесний	Дотримання проєктних волонтерського менеджменту	100% на волонтерів охоплених	Моніторинг	Щоквартально
Розвитковий	Стабільність постійного ядра персоналу	≥ 8 осіб без протязом року	HR-звітність	Щорічно
Розвитковий	Частка задокументованих ключових процесів	$\geq 80\%$	Аудит бази знань	Щорічно
Ресурсний	Частка власних надходжень до загального доходу	$\geq 10\%$	Фінансова звітність	Щорічно
Ресурсний	Кількість активних джерел фінансування	≥ 4	Фінансова звітність	Щорічно
Ресурсний	Рівень освоєння грантових коштів	$\geq 90\%$ за графіком	Моніторинг грантів	Щоквартально

Джерело: складено автором

Довгострокова стійкість результатів програми розвитку менеджменту забезпечується через формування внутрішньої управлінської культури та інституціоналізацію запроваджених практик. Зміни в системі менеджменту стають сталими тоді, коли вони перестають сприйматися як зовнішні вимоги і перетворюються на органну частину організаційної ідентичності. Для цього принципово важливо, щоб впровадження програми відбувалося не у форматі

нав'язаних ззовні рекомендацій, а через додаткове залучення всіх членів команди до процесу змін — від розробки до реалізації та оцінки. Participatory management — управління за участю всіх цікавих сторінок — є не лише методологічним принципом, але й ціннісною настановою, притаманною найбільш успішним некомерційним організаціям у міжнародній практиці. Саме ця установка, закладена у фундамент програми розвитку менеджменту ГО «Аеророзвідка», є запорукою її практичної результативності та довгострокового організаційного розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних основ менеджменту громадських організацій дозволяє стверджувати, що громадські організації є повноправними і незамінними суб'єктами соціального управління, які органічно вписуються у систему суспільних відносин між державою, ринком та громадянським суспільством. Їхня специфіка визначається некомерційним характером діяльності, добровільністю участі, орієнтацією на суспільну місію та багаторівневою підзвітністю перед членами, донорами і суспільством загалом. Порівняльний аналіз типів організацій засвідчив, що третій сектор виконує доповнювальну соціальну роль, яку не здатні повноцінно відігравати ані органи публічної влади, ані комерційні структури. В умовах повномасштабного збройного вторгнення ця роль в Україні набула принципово нового виміру — громадські організації взяли на себе функції забезпечення технологічної підтримки сектору безпеки, гуманітарної допомоги та соціального захисту уразливих груп населення.

Дослідження сутності та особливостей менеджменту громадських організацій засвідчило, що він є самостійною і методологічно розвиненою галуззю управлінської науки та практики. Його ключові особливості — орієнтація на реалізацію соціальної місії, а не на максимізацію прибутку; демократичний характер прийняття рішень; залежність від волонтерської праці; проєктна логіка діяльності та необхідність вимірювання ефективності через соціальний вплив. У роботі удосконалено класифікацію функцій менеджменту громадських організацій шляхом виокремлення специфічного комплексу управлінських інструментів, що є доречними у некомерційному середовищі, — зокрема, збалансованої системи показників, MEL-систем моніторингу та моделі «core-flex» управління персоналом. Такий підхід є внеском у теоретичне осмислення цієї галузі управління та може слугувати методологічною основою для подальших досліджень.

Аналіз нормативно-правових засад діяльності громадських організацій в Україні дозволив встановити, що вони являють собою розгалужену багаторівневу систему законодавчих актів, яка в цілому формує достатній правовий простір для розвитку громадянського суспільства. Ключовим системоутворюючим актом є Закон України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012, що закріпив повідомний принцип реєстрації і знизив адміністративні бар'єри для створення організацій. Водночас виявлено системні проблеми правового регулювання: неврегульованість статусу соціальних підприємств, нестабільність законодавства в умовах воєнного стану та надмірна бюрократизація звітних процедур. Ці проблеми суттєво ускладнюють управлінську діяльність організацій і вимагають від їхніх керівників постійного і ресурсозатратного моніторингу правового середовища.

Загальна характеристика та аналіз системи управління ГО «Аеророзвідка» засвідчили, що організація займає унікальне місце в екосистемі оборонно-технологічного громадянського суспільства України. Сформована на базі волонтерської ініціативи та зареєстрована у 2020 році, вона побудувала чотирирівневу управлінську структуру — Загальні збори, Правління, Голова та Наглядова рада — і впровадила цифровий інструмент дистанційного голосування. Мультидисциплінарний профіль діяльності організації, що охоплює розробку БПЛА, системи ситуаційної обізнаності, трансформацію сектору безпеки відповідно до стандартів НАТО, ветеранську підтримку та освітню роботу, обумовлює підвищені вимоги до якості менеджменту та здатності поєднувати оперативність управлінських рішень із дотриманням вимог прозорості і підзвітності.

SWOT-аналіз ГО «Аеророзвідка» дозволив встановити, що організація перебуває у стратегічно привабливій позиції, підкріпленій унікальною технологічною компетентністю та практично підтвердженою результативністю в умовах збройного конфлікту. Ключовими сильними сторонами визначено статус неприбутковості, відсутність санкційного статусу в міжнародних

реєстрах, широку статутну компетенцію та розвинену систему корпоративного управління. Водночас виявлено критичні слабкі сторони: висока волатильність кадрового складу, що коливався від 6 до 50 осіб упродовж 2023–2025 років, залежність від зовнішнього фінансування та відсутність формалізованих управлінських систем. На підставі аналізу стратегічних альтернатив обґрунтовано пріоритетність SO-стратегії масштабування діяльності за рахунок зростаючого державного та міжнародного попиту на оборонні технологічні рішення.

Фінансовий аналіз ГО «Аеророзвідка» за 2023–2025 роки виявив суперечливі управлінські тенденції, що потребують цілеспрямованого реагування. З одного боку, зафіксовано позитивну динаміку ліквідності: залишок грошових коштів зріс з 3845,9 тис. грн у 2023 році до 20994,5 тис. грн у 2025-му, а питома вага грошових коштів у структурі активів досягла 60,6%. З іншого боку, загальний обсяг операційних доходів скоротився на 39,6% — з 71128,7 до 42934,1 тис. грн. Вертикальний аналіз балансу засвідчив трансформацію від матеріаломісткої до фінансово-технологічної моделі: частка основних засобів скоротилася з 57,5% до 4,9%, натомість питома вага нематеріальних активів зросла до 12,5%. Надмірне накопичення грошових коштів на тлі значних обсягів нерозподілених «доходів майбутніх періодів» (99,3% пасиву) сигналізує про ризик недостатньо активного цільового освоєння залучених донорських ресурсів.

Для оцінювання ефективності запропонованих заходів розроблено систему індикаторів на основі адаптованої збалансованої системи показників у чотирьох вимірах: місійному, внутрішньопроцесному, розвитковому та ресурсному. Ця система включає тринадцять конкретних вимірюваних індикаторів із базовими та цільовими значеннями, визначеними методами збору даних і частотою моніторингу. Запропонований методичний підхід до оцінювання ефективності управлінських заходів через адаптовану збалансовану систему показників є методичним внеском роботи і може бути тиражований

іншими організаціями оборонно-технологічного та соціального профілю. Реалізація програми загалом здатна забезпечити перехід ГО «Аеророзвідка» від реактивної до стратегічно орієнтованої моделі управління, що є необхідною умовою сталого організаційного розвитку та підвищення соціального впливу в умовах як воєнного, так і майбутнього повоєнного часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Про затвердження Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2021 № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/14-2021-%D0%BF> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Березянюк Т. В., Осадчук О. П. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://surl.li/gxqdfa> (дата звернення: 10.03.2026).
4. Budzhuyeva N. S., Chernysh O. V. Менеджмент проєктів сталого розвитку неприбуткових організацій у ризиковому оточенні. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.12-17> (дата звернення: 10.03.2026).
5. Гапоненко В. А. Еволюція механізмів взаємодії інститутів держави і громадянського суспільства в умовах воєнного стану. *Розвиток громадянського суспільства в умовах воєнного часу* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 22 квітня 2023 р.). Київ: ВАДЕКС, 2023. С. 14–17. URL: <https://www.dphs.univ.kiev.ua/files/conference20230422new.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).
6. Боровик М. В., Новікова М. М. Менеджмент організацій: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності

- 073 «Менеджмент». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 76 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/62474/1/Боровик,%20150Л,%202022,%20pdf.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).
7. Колот А. М., Рябоконь І. О., Бабій Ю. М. Соціально-трудоий вимір економіки платформ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110> (дата звернення: 12.03.2026).
 8. Корнієвський О. А. Особливості інституціоналізації громадянського суспільства України в умовах воєнного стану. *Політичне життя*. 2024. № 1. С. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.1.6> (дата звернення: 12.03.2026).
 9. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. № 2(77). С. 38–55. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN (дата звернення: 12.03.2026).
 10. Максименко В. С., Смоленніков Д. О. Менеджмент громадських організацій: теоретичні аспекти. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 17 жовтня 2024 р.). Київ, 2024. С. 228–230. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97317> (дата звернення: 12.03.2026).
 11. Менеджмент волонтерських програм: посібник для підготовки менеджерів волонтерських програм / за заг. ред. Т. І. Сила, Т. Л. Лях. Київ: ФОП Буря О. Д., 2020. 174 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/358413623_Menedzment_volonterskih_program_posibnik_dla_pidgotovki_menedzeriv_volonterskih_program (дата звернення: 21.03.2026).

12. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. Тернопіль, 2021. 416 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/c689a19e-6300-4917-b2df-d878dc2b4252> (дата звернення: 21.03.2026).
13. Олешко А. А. Ключові аспекти модернізації менеджменту в інститутах публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 3. С. 1–12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1255> (дата звернення: 21.03.2026).
14. Соціальне підприємництво в Україні: стан, виклики, можливості / за ред. І. В. Бондар. Київ: Український інститут соціальних досліджень, 2022. 180 с.
15. Стоянович Душан. Напрями удосконалення організації публічного управління в умовах надзвичайних обставин в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія: Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 1(67). С. 42–48. URL: <https://surl.li/ptszcg> (дата звернення: 21.03.2026).
16. Лопушняк Г. С., Миляник Р. В. Управління соціальною мобільністю персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-66> (дата звернення: 21.03.2026).
17. Цимбалюк В. І. Взаємодія органів влади з інститутами громадянського суспільства: специфіка в умовах воєнного стану. *Юридичний вісник*. 2023. № 1(66). С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.66.17416> (дата звернення: 21.03.2026).
18. Чмут А. В. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 47. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/799> (дата звернення: 21.03.2026).

19. Шевчук С. М., Петренко В. О. Мережеві структури в публічному управлінні: теорія та практика застосування. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2022. № 3. С. 75–84.
20. Щербань О. Д. Соціальний менеджмент як різновид соціального управління: теоретико-прикладні межі та можливості. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4(13). С. 245–248. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-39> (дата звернення: 30.03.2026).
21. Шулик Ю. В. Застосування проєктного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 24(52). С. 68–75. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-24\(52\)-68-75](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-24(52)-68-75) (дата звернення: 30.03.2026).
22. Громадська організація «Аеророзвідка» : фінансова звітність. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2025&id=43133669&tb=financial-statements> (дата звернення: 30.03.2026).
23. Fernandes I. C., de Sá-Soares F., Tereso A., Sousa P. Governance Models for Non-Profit Organizations: A Literature Review. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 239. P. 1950–1957. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.379> (дата звернення: 30.03.2026).
24. Kagaba A. G. Innovations in Nonprofit Management. *INOSR Humanities and Social Sciences*. 2025. Vol. 11, No. 1. P. 22–29. URL: <https://doi.org/10.59298/INOSRHSS/2025/111.2229> (дата звернення: 30.03.2026).
25. Mer A., Kumar V., Verma V. K., De T., Mathew J. A Review of Predictors and Outcomes of Work Engagement in Nonprofit Organizations. *Social Sciences & Humanities Open*. 2024. Vol. 10. Article 101083. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101083> (дата звернення: 07.04.2026).
26. Terzieva B., Burkart C., Meyer M. Democracy and Management: Organizational Practices and Nonprofits' Contributions to Society. *Nonprofit*

- and Voluntary Sector Quarterly*. 2024. Vol. 54, Iss. 3. URL: <https://doi.org/10.1177/08997640241267861> (дата звернення: 07.04.2026).
27. Verma R., Singh P. Strategic Management in Nonprofit Organizations: Emerging Frameworks and Practices. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2023. Vol. 35, Iss. 2. P. 112–134. URL: <https://doi.org/10.1080/10495142.2023.2178451> (дата звернення: 07.04.2026).
28. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17> (дата звернення: 07.04.2026).
29. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 16.04.2026).
30. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (дата звернення: 16.04.2026).
31. Moreno-Albarracín A. L., Licerán-Gutierrez A., Ortega-Rodríguez C., Labella Á., Rodríguez R. M. Measuring What Is Not Seen—Transparency and Good Governance Nonprofit Indicators to Overcome the Limitations of Accounting Models. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 18. URL: <https://doi.org/10.3390/su12187275> (дата звернення: 01.05.2026).
32. Рамський А. Ю. Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50> (дата звернення: 01.05.2026).
33. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджіталізація HR-процесів в сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3. С. 147–157. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147 (дата звернення: 01.05.2026).

34. Лопушняк Г. С., Василик А. В. Концептуальні основи управління соціальними проєктами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4(274). С. 210–220. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Galyna-S.-Lopushnyak-Alla-V.-Vasylyk-210-220.pdf (дата звернення: 02.06.2026).
35. Колот А. М. Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку: препринт. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2024. 52 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/4afe0c0e-af4f-45c8-a322-1cb4ad233dd7/download> (дата звернення: 02.06.2026).

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Менеджмент громадських організацій

Автор

Горпинич

Науковий керівник / Експерт

Щетініна

ІД документу

334189630

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

6/5/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

7.5%

7.5%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

3.85%

3.85%

КП 2

12668

Кількість слів

7.77%

7.77%

КЦ

103773

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв

B

0

Інтервали

A→

0

Мікропробіли

|

4

Білі знаки

S

0

Парафрази (SmartMarks)

a

59