

РОЗДІЛ IV

Управління та адміністрування

УДК 338.48

Ліпич Любов,
доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет,
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0002-9059-7271,
e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-83-92>

ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ: НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Вступ. Метою управління проєктами є не лише їх виконання в зазначені терміни, без перевищення бюджету та забезпечення очікуваного рівня якості, а й створення цінності. З цієї причини проєкти об'єднуються в портфель. У неприбуткових організаціях багато проєктний контекст вимагає встановлення зв'язку між проєктами, місією та запровадження механізмів інтеграції проєктів щодо прийнятих цілей та забезпечення ресурсами для їх реалізації.

Мета статті полягає у визначенні нових тенденцій у сфері управління проєктами в неприбуткових організаціях.

Результати. Ідентифіковано: сфери управління проєктами, нові тенденції у цій сфері в організаціях громадянського суспільства. Встановлено, що враховуючи нинішнє обмеження бюджетних ресурсів та їх спрямування на забезпечення потреб сектору безпеки та оборони, соціального захисту, підтримку населення, поступове відновлення економіки, у структурі бюджету українських неприбуткових організацій повинна зрости допомога міжнародних донорів через реалізацію ними соціальних проєктів. Доведено, що громадські організації повинні управління проєктами інтегрувати з менеджментом на організаційному рівні.

Аналізування зрілості проєкту в неприбуткових організаціях відбувається через створення карти зрілості, що показує рівні зрілості окремих процесів, і дозволяє визначити прогалини в досліджуваних напрямках. Використання карти зрілості проєктів дозволяє удосконалити систему управління проєктами, а в довгостроковій перспективі сприяє підвищенню ефективності реалізованих проєктів і кращому використанню наявних ресурсів.

Висновки. Обґрунтовано, що проєкти сприяють сталому розвитку організацій. Стале управління передбачає планування, моніторинг і контроль процесів реалізації та підтримки проєкту, враховуючи екологічні, соціальні та економічні аспекти життєвого циклу проєкту, процесів, результатів та наслідків, спрямованих на отримання переваг, які здійснюються прозорим, чесним та етичним способом, що включає участь зацікавлених сторін. Це передбачає прийняття концепції цілісної реалізації проєкту, враховуючи, крім класичних параметрів (час, вартість, обсяг), нові: переваги, цінності, ризики, тривалі ефекти для зацікавлених сторін.

Ключові слова: сфери управління проєктами, карта зрілості проєкту, портфель проєкту, стале управління проєктами ОГС, зацікавлені сторони, цілісна реалізація проєкту.

Lipych Lubov,
D.Sc. (Economics), Professor,
Lutsk National Technical University,
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Lutsk

INTEGRATION OF PROJECT MANAGEMENT AND MANAGEMENT: NEW TRENDS IN POST-WAR NONPROFIT ORGANIZATIONS

The aim of the article is to identify new trends in project management within nonprofit organizations. The spheres of project management and emerging trends in this field within civil society organizations have been identified. It has been established that considering the current limitation of budgetary resources directed towards meeting the needs of the security and defense sector, social protection, support for the population, and gradual economic recovery, the budget structure of Ukrainian nonprofit organizations should witness an increase in support from international donors through the implementation of social projects by them. It has been proven that civil society organizations should integrate project management with organizational management at the organizational level. The purpose of project management is not only to fulfill projects within specified timelines, without exceeding the budget, and ensuring the expected level of quality but also to create value. Therefore, projects are consolidated into portfolios. In nonprofit organizations, the project context often requires establishing a connection between projects, mission, and implementing mechanisms for integrating projects towards the adopted goals and providing resources for their implementation. Analyzing project maturity in nonprofit organizations is accomplished through the creation of a maturity map, illustrating the maturity levels of individual processes and allowing the identification of gaps in the researched areas. The use of project maturity maps allows for the improvement of project management systems and, in the long term, contributes to increasing the efficiency of implemented projects and better utilization of available resources. It is argued that projects contribute to the sustainable development of organizations. Sustainable management entails planning, monitoring, and controlling the processes of project implementation and support, taking into account the environmental, social, and economic aspects of the project lifecycle, processes, results, and consequences aimed at achieving advantages, which are carried out transparently, honestly, and ethically, involving stakeholders. This involves adopting the concept of holistic project realization, considering, in addition to classical parameters (time, cost, scope), new ones: benefits, values, risks, long-term effects for stakeholders.

Key words: project management spheres, project maturity map, project portfolio, sustainable project management for NGOs, stakeholders, holistic project realization.

Постановка проблеми. Війна, трансформаційні процеси, соціальна нестабільність та прагнення України, з метою покращення якості життя населення, приєднатися до Європейського Союзу вимагають формування інститутів громадянського суспільства. До соціальних інститутів, що сприяють розбудові громадянського суспільства, належать неприбуткові установи та організації, які є важливою ланкою суспільних інтересів та головним посередником між громадою і державою. Вони створюють умови для розвитку громадських ініціатив та покращення якості життя населення. Мета таких організацій - досягнення соціальних, благодійних, культурних, освітніх, наукових цілей, захист прав і законних інтересів громадян, розвиток фізичної культури й спорту, задоволення духовних та інших нематеріальних потреб (таблиця 1) [1].

Таблиця 1

Динаміка кількості неприбуткових установ та організацій в Україні за період 2017-2021 років станом на 1 січня

Найменування неприбуткової установи	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Політична партія	15557	15817	15322	15383	14630
Громадська організація	70321	75988	88882	92480	96543
Громадська спілка	753	990	1718	1875	2071
Релігійна організація	23261	24072	26347	26651	26915
Профспілка та об'єднання профспілок	26321	26899	28486	28713	28973
Творча спілка	-	292	317	317	318
Благодійна організація	15384	16837	19112	19812	20498
Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку	17109	26080	32700	35353	37695
Організація роботодавців	-	-	-	-	561
Усього	16870	18697	21288	22057	228204

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [2]

Якщо неприбуткові установи та організації розглядати як проєктні, то вони мають більше шансів досягти своїх цілей, які випливають із потреб середовища. Розглядаючи питання управління проєктами в неприбуткових організаціях, слід звернути увагу на специфіку цього процесу, яка зумовлена, насамперед, зміною умов, що відбуваються як всередині, так і поза цими організаціями. Важливо відзначити, що проєкти можуть сприяти зміцненню сильних позицій і використанню можливостей, які випливають з навколишнього середовища і можуть вирішити більшість проблем, з якими щодня стикаються неприбуткові організації. Завдяки ефективному управлінню проєктами ці суб'єкти можуть значно підвищити ефективність діяльності, що здійснюється на користь навколишньому середовищу. Це повинно сприяти довірі до реалізованих проєктів в очах зацікавлених сторін і трансформуватися у вирішення соціальних проблем [3].

Проєкти спонукають залученню працівників до командної роботи, підвищенню їх креативності та зростання досвіду, що сприяє процесу навчання. Крім того, варто підкреслити, що проєкти впливають на створення доданої вартості, притаманної для проєктних організацій [4]. Особливо важливим є орієнтація реалізованих проєктів на забезпечення тривалого ефекту в середовищі реалізації.

Сфера проєктного менеджменту неприбуткових організацій в Україні вивчена недостатньо. Це означає, що наявні дослідження не повною мірою відображають актуальні потреби та потенціал неприбуткових організацій у сфері управління проєктами. У зв'язку з вищезазначеним постає проблема ідентифікації подальших досліджень щодо використання проєктного підходу в неприбуткових установах та організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль громадських організацій в розвитку громадянського суспільства завжди викликала інтерес як українських, так і закордонних дослідників. Теоретико-методологічні основи вивчення проєктних можливостей організацій громадянського суспільства представлено в працях таких учених, як І. Євдокимова [1], І. Вітковська [1], Д. Льюїс [3], М. Троскі [4], А. Хомутенко [9], І. Луценко [9], С. Ясмін [13], С. Гафран [13], Р. Голіні [14], М. Калхшмідт [14], П. Ландоні [14], С. Вавак [15], К. Возняк [15], К. Енг [16], С. Санкаран [16], С. Кіллен [16], М. Обрі [17], Б. Гоббс [17], Д. Туйє [17], С. Субеді [18], Р. Вагнер [18], Унгер [19], Ранк Й. [19], Г. Гемюнден [19], В. Карамідару [20], С. Клегг [21], К. Кіллен [21], К. Бізенталь [21] та інших.

Мета статті полягає у визначенні майбутніх тенденцій у сфері управління проєктами в неприбуткових організаціях. В ході дослідження ідентифіковано:

- сфери управління проєктами неприбуткових організацій України;
- нові тенденції у сфері управління проєктами організацій громадянського суспільства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для відповіді на поставлені в меті статті питання проведено огляд наукової літератури з управління проєктами. У дослідженні використовувався нарративний метод, який обрано з метою відображення поточного стану досліджень з управління проєктами в неприбуткових організаціях. Вибір методу продиктований складністю та концептуально-методологічною різноманітністю підходів до об'єкту дослідження. Нарративний огляд літератури має на меті об'єднати різні дослідження для встановлення взаємозв'язків, які дозволяють визначити контекст дослідницької проблеми [5]. До переваг методу можна віднести можливість ігнорування досліджень, які мало стосуються теми або характеризуються не достатньо високим рівнем валідності та надійності. Нарративний огляд також дозволяє використати матеріали з різноманітних, джерел, які водночас ширше описують тему дослідження [6]. Цей метод містить суб'єктивний елемент, який дає досліднику більшу свободу у визначенні результатів дослідження. Дослідник вирішує, які дослідження слід включити, а які слід виключити з подальшого аналізу. Проте процедура відбору та зроблений вибір повинні відповідати логіці дослідження [7]. Це означає визначення предмету дослідження, бази даних і часових рамок, прийнятих в огляді літератури. У представленому дослідженні предметом дослідження є управління проєктами в неприбуткових організаціях. Пошук публікації, використаних для аналізу, здійснювався в наукових базах даних Scopus, WoS, вітчизняних фахових виданнях. Огляд обмежувався науковими публікаціями 2010-2023 років, тому що цей часовий горизонт є доцільним для діагностики сучасних тенденцій управління проєктами.

За допомогою комп'ютерного програмного забезпечення проаналізовано понад 200 публікацій з провідних журналів з управління проектами, які проіндексовані в базі даних Scopus у 2000–2022 роках. У статті представлено існуючі практики управління проектами, нові тенденції, пов'язані зі змінами, що відбуваються в середовищі організацій громадянського суспільства, а також у їхній внутрішній організації. Пропозиції ґрунтуються на аналізі наукових публікацій, що стосуються неприбуткових установ та організацій, що функціонують в Україні.

Повномасштабна агресія росії призвела до тимчасової окупації майже 20% території України і непоправних втрат серед цивільного населення та військових. Відбулися багатомільйонні переміщення громадян всередині країни та за кордон. Після збройного нападу армії РФ на суверенну територію України зруйновані та знищені підприємства, об'єкти соціальної, транспортної інфраструктури, житлового фонду. За цих умов діяльність організацій громадянського суспільства (ОГС) є важливим чинником спроможності Української держави до здійснення подальшого опору російській агресії та подолання негативних наслідків війни. Ураховуючи вищезазначене, актуальним залишається завдання щодо забезпечення подальшої ефективної діяльності неприбуткових організацій.

В Україні неприбуткові установи та організації створюються з метою вирішення завдань щодо захисту прав і свобод громадян, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, екологічних, культурних та інших інтересів, участі в політичному житті, віросповіданні, організації дозвілля, а також розвитку благодійної діяльності та молодіжної політики [8]. У розвинених європейських країнах громадянський сектор створює від 3 % до 9 % ВВП, працевлаштовує від 4,4 % до 14 % працездатного населення, залучає утричі більше внутрішніх і зовнішніх інвестицій у країну, ніж соціальні установи державної та комунальної форми власності [9]. В Україні кількість неприбуткових установ та організацій має стійку тенденцію до зростання, що свідчить про активний розвиток громадянського суспільства. Так, станом на 01.01.2022 р. нараховується 228204 таких суб'єктів господарювання проти 168706 станом на 1.01.2016 р., тобто збільшення складає 35,27% [2].

Аналіз стану громадянського суспільства засвідчив дві основні тенденції.

По-перше, російсько-українська війна стала значним викликом для діяльності ОГС, адже спостерігається припинення фінансування попередніх проєктів з боку міжнародних донорів, виникла необхідність переорієнтувати пріоритети й напрями роботи, відбулося переміщення представників ОГС всередині країни та їхній виїзд за кордон тощо. Проте більшості українських ОГС вдалося зберегти спроможність для системної діяльності в умовах воєнного стану.

По-друге, російське повномасштабне збройне вторгнення на суверенну територію України спричинило безпрецедентно масштабну діяльність волонтерських організацій та ініціатив. Варто зазначити, що активна волонтерська участь в Україні спостерігалася й у попередні роки, зокрема під час Помаранчевої революції, Революції Гідності, з початку російської агресії в 2014 році та протягом усього періоду тимчасової окупації територій АР Крим і окремих районів Донецької та Луганської областей (ОРДЛО) [10].

За результатами опитування громадської думки для оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності, проведеного організацією Пакт (Pact) спільно з Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва в травні 2018 року, на запитання «Хто, на вашу думку, повинен найбільше фінансувати громадські ініціативи/неурядові організації?» третина респондентів відповіла, що в першу чергу фінансувати українські громадські організації має держава (35%), 21% респондентів вважають, що це обов'язок бізнесу, 17% зазначили, що фінансування має надходити від громадян, що належать до груп, які представляють ці організації, або їхні друзі/сім'ї. Лише незначний відсоток населення вважало, що це відповідальність іноземних громадян (3%) та урядів інших країн (1%) [11].

Ураховуючи нинішнє обмеження бюджетних ресурсів та їх спрямування виключно на забезпечення потреб сектору безпеки та оборони, соціального захисту, підтримку населення, поступове відновлення економіки, слід зауважити, що найближчим часом фінансування всіх планованих заходів для розвитку громадянського суспільства з джерел зазначених респондентами вищезазначеного опитування видається неможливим. У структурі бюджету українських організацій громадянського суспільства повинна зрости допомога міжнародних донорських організацій через реалізацію ними соціальних проєктів.

Проекти забезпечують безперервність діяльності таких організацій, але їх реалізація зазвичай має тут інше значення, ніж у бізнес-секторі. Вона пов'язана не тільки з розвитком самої організації і примноженням її матеріальних ресурсів, але спрямована, в першу чергу, на вирішення соціальних проблем. Метою проектів, які реалізуються в неприбуткових організаціях, є задоволення потреб суспільства, а не грошовий прибуток, який, навіть якщо і з'являється, не перерозподіляється між членами організації. Реципієнтом проекту, найчастіше, виступає обрана соціальна група. Крім штатних працівників, до реалізації проектів залучаються волонтери, які не отримують винагороди за свою роботу та належать до певної організації на добровільних засадах.

ОГС не часто використовують існуючі методи управління проектами, хоча особи, які працюють над ними, інстинктивно використовують їх елементи у своїй діяльності. Вони часто ґрунтуються на власному досвіді, не мають спеціальної освіти з менеджменту або управління проектами.

Проекти дозволяють неприбутковим організаціям досягати статутних цілей, але вимагають злагодженого управління та залучення коштів для їх реалізації. У доступних грантових програмах переважають короткострокові проекти, які зазвичай тривають близько року. Тому неприбуткові організації, бажаючи забезпечити безперервність своєї діяльності, змушені постійно шукати нові джерела фінансування [12, с.40-43]. Без проектного підходу отримання грантів/фінансової підтримки, незалежно від їх джерела, є практично неможливим.

Інтерес до проектів серед неприбуткових організацій є також результатом їхньої співпраці з місцевою владою. Це пов'язано з отриманням фінансових ресурсів через відкриті конкурси або малі гранти. Неприбуткові організації подають заявки до територіальної громади на субсидування діяльності, яку вони здійснюють, і багато з них отримували таку підтримку в минулому. До 2014 року серед субсидіантів переважали організації, пов'язані зі спортом, туризмом, оздоровленням, культурою, соціальними послугами, соціальною допомогою та охороною здоров'я. Найрідше цей вид підтримки отримували суб'єкти, які займаються освітою та місцевим розвитком [12, с. 86-87].

Зростаючі очікування щодо проектної діяльності неприбуткових організацій стосуються насамперед скорочення операційних витрат, часу виконання завдань, своєчасності виконання, операційної гнучкості та постійного навчання. Це створює потребу в управлінні проектами, яке дозволяє перевести діяльність ОГС в вимірювані результати та полегшує управління, коли реалізація місії вимагає спільної, але диверсифікованої та непов'язаної діяльності. Слід звернути увагу на те, що в управлінні неприбутковими організаціями домінує дизайн-мислення, водночас велика частина завдань, що виконуються у формі проектів, створює певні труднощі та виклики, перелічені в табл. 2.

Таблиця 2

Переваги та недоліки проектного підходу в діяльності неприбуткових організацій

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Доступ до практичного інструментарію управління організацією • Створення умов для формулювання цілей • Зосередження на головній меті та результатах, очікуваних зацікавленими сторонами • Підвищення важливості командної роботи • Підвищення креативності в пошуку нових рішень • Підвищення незалежності працівників • Підвищення професіоналізму працівників • Підвищення якості надання соціальних послуг • Підвищення ефективності та якості реалізованих заходів • Швидше та ефективніше подолання проблем 	<ul style="list-style-type: none"> • Відхід від соціального статусу • Оцінка проектної діяльності, а не діяльності суб'єкта • Більша відповідальність проектних команд • Перешкоджання виконанню місії ОГС • Орієнтація на цілі проекту, а не цілі організації • Збільшення уваги до ведення бізнесу, а не до підтримки організації • Пасивне ставлення до пошуку нових джерел фінансування • Необхідність набуття навичок роботи в команді проекту • Покладання на працівників додаткових обов'язків • Стрес, спричинений тиском для досягнення конкретних результатів • Короткострокове мислення • Здійснення діяльності, не пов'язаної з місією організації

Джерело: власні напрацювання на основі [13]

Аналізуючи переваги та недоліки використання проектного підходу в діяльності неприбуткових організацій, можна зробити висновок, що завдяки потенціалу, закладеному в ньому, проекти стають практичним і корисним інструментом для таких організацій. Громадські організації повинні прагнути до управління проектами, яке відповідатиме організаційному менеджменту, тобто проекти мають бути інтегровані з менеджментом на організаційному рівні.

Управління проектами є концепцією, що широко використовується в неприбуткових організаціях світу [14]. Багато неприбуткових організацій реалізують великі проекти, сприяючи побудові та розвитку сильного та надійного третього сектору в Україні [10]. Знання сучасних тенденцій є важливим як для дослідників, так і для керівників проектів, які прагнуть підвищити ефективність своєї роботи. Науковці С. Вавак та К. Возняк [15] поділяють ці тенденції на згасаючі, довгострокові та нові. Тенденції, що зникають, пов'язані з проблемами, які менше цікавлять дослідників, оскільки проблеми в цій галузі вирішено або змінився підхід до їх вивчення. Довгострокові тенденції – це напрямки досліджень, які набувають популярності та пов'язані з поточними проблемами, що виникають в управлінні проектами. Тенденції, що виникають, свідчать про появу нових напрямів, які не були і поки що не є популярними, але викликають все більший інтерес дослідників і практиків. З точки зору опитаних організацій, серед довгострокових тенденцій варто звернути увагу на два напрямки: портфель і зрілість проектів.

Хоча в неприбуткових організаціях використовується управління проектами, управління портфелем проектів (PPM) є відносно новою практикою для більшості з них, особливо в Україні. При цьому, що в цих організаціях одночасно реалізується багато програм, проектів та ініціатив [16]. Метою управління проектами в організації є не лише їх виконання в зазначені терміни, без перевищення бюджету та забезпечення очікуваного рівня якості, а й створення цінності [17]. З цієї причини проекти об'єднуються в портфель. Цінність, створена проектами в неприбуткових організаціях, зазвичай має інше значення, ніж у бізнес-секторі. Це пов'язано не лише з розвитком самої організації та збільшенням її матеріальних ресурсів, але й із задоволенням потреб різних бенефіціарів, часто в довгостроковій перспективі.

Неприбуткові організації конкурують з іншими суб'єктами за увагу спонсорів і донорів, тому ефективність реалізації портфеля проектів стає особливо важливою. Це пов'язано, серед іншого, з реалізацією місії, що вимагає диверсифікованої діяльності, яку можуть забезпечити проекти з вимірними результатами. Зростаючі вимоги бенефіціарів, зростаюча кількість проектів і зростаючі вимоги донорів означають, що успіх ОГС залежить від професійності управління портфелем проектів [18]. Запровадження управління портфелем проектів є складним завданням для організації як концептуально, так і операційно. Це безперервний процес прийняття рішень з метою вибору та підтримки найкращих ініціатив (комбінації проектів) і реалізації проектів, які стратегічно узгоджуються з цілями організації [19].

Управління портфелем проектів вимагає здатності поєднувати проекти один з одним та зі стратегією організації, цілісного планування та розподілу ресурсів для багатьох завдань, розвитку та обміну знаннями, а також створення умов для розвитку нових ідей та ініціатив. У неприбуткових організаціях багато проектний контекст вимагає встановлення зв'язку між проектами, місією ОГС та запровадження механізмів інтеграції проектів навколо прийнятих цілей, а також забезпечення ресурсами для їх реалізації. Неприбуткові організації у своєму портфелі повинні збалансувати проекти так, щоб вони були забезпечені обмеженими ресурсами та досягали мети, максимізуючи цінність портфелю і послуг для різних зацікавлених сторін [16].

Складність управління портфелем проектів виникає через різні проблеми; серед інших це корелює з майбутнім, для якого притаманні повоенна реабілітація, динамізм, турбулентність середовища, в якому умови діяльності та потреби зацікавлених сторін постійно змінюються, проекти в портфелі знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу і в той же час реалізуються в умовах обмеженого доступу до ресурсів (фінансових, кадрових тощо).

В ОГС механізми, які використовуються для інтеграції проектів, повинні відповідати місії, але при цьому бути чутливими до потреб зацікавлених сторін щодо прозорості розподілу ресурсів і звітності. Варто зазначити, що добре, коли місія сформульована таким чином, що її можна відносно легко реалізувати через цілі, визначені в проектах [20]. Місія містить розуміння того, які потреби навколишнього середовища є важливими для членів-засновників неприбуткових організацій та їхніх

донорів; Таким чином, проектна діяльність може впливати на формування їх стратегій і сприяти професіоналізації менеджменту[21].

Другий напрямок стосується зрілості дизайну організації [15]. Діяльність у цій сфері має використовувати тест на зрілість проекту для проведення детальної діагностики стану управління проектами в неприбуткових організаціях. Це важливо в процесі вдосконалення організації в області управління проектами. З точки зору ОГС, важливо, щоб процес вдосконалення відповідав стратегічним цілям організації, її організаційній культурі та забезпечував здійсненність запланованої діяльності. Дослідження зрілості проекту відбувається через створення карти зрілості, що показує рівні зрілості окремих процесів, і дозволяє визначити прогалини в досліджуваних областях. Використання карти зрілості проектів дозволяє удосконалити систему управління проектами, а в довгостроковій перспективі сприяє підвищенню ефективності реалізованих проектів і кращому використанню наявних ресурсів. Слід підкреслити, що для переходу на вищий рівень зрілості проекту ОГС повинні насамперед підвищити ефективність управління проектами, набутти здатності управляти ризиками в цих проектах і забезпечити якість проектних команд. На цьому етапі важливо оцінити вигоди, в тому числі фінансові, що виникають в результаті переходу на певний рівень у порівнянні з витратами (ресурсами), необхідними для його досягнення. Впровадження рішень, які раніше використовувалися в комерційних організаціях, дозволяє більш ефективно виконувати завдання, спрямовані на задоволення споживачів, що трансформується в більшу задоволеність отримувачів послуг, донорів та спонсорів. Моделі зрілості проектів набувають популярності та є все більш досліджуваною сферою управління проектами в неприбуткових організаціях, що підтверджено аналізом доступних результатів досліджень [15], і це призводить до окреслення напрямів подальшого вдосконалення методики, яка використовується в неприбуткових організаціях.

Сфера досліджень, яка викликає все більший інтерес як серед дослідників так і практиків, – це стале управління проектами. У вересні 2015 року світові лідери прийняли документ ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року» та Цілі сталого розвитку. Прийняття даної програми створює основу для нової парадигми, спрямованої на усунення економічних, соціальних та екологічних диспропорцій в універсальний та комплексний спосіб [22]. На мікрорівні ця програма стосується діяльності окремих організацій. Сталий організаційний розвиток базується на моделі «потрійного дна» (ang. the Triple Bottom Line). Модель ілюструє еквівалентність трьох сфер/ліній розвитку, які називають потрійним Р: соціальної (ang. People), екологічної (ang. Planet) та економічної (ang. Profit/Prosperit). Згідно з цією концепцією, сталий розвиток – це гармонія економічної та соціальної стабільності та сталого розвитку навколишнього природного середовища [23]. Проекти як своєрідні інструменти змін можуть сприяти сталому розвитку організацій [24]. Тому слід очікувати більшої зацікавленості цією темою найближчим часом.

Стале управління передбачає планування, моніторинг і контроль процесів реалізації та підтримки проекту, враховуючи екологічні, соціальні та економічні аспекти життєвого циклу ресурсів проекту, процеси, результати та наслідки, спрямовані на отримання переваг для зацікавлених сторін, які здійснюються прозорим, чесним та етичним способом, що включає активну участь зацікавлених сторін [24]. Це означає прийняття більш цілісної перспективи реалізації проекту, враховуючи, на додаток до класичних параметрів (час, вартість, обсяг), нові параметри, такі як переваги, цінності, ризики та тривалі ефекти для різних зацікавлених сторін.

Дослідження основних тенденцій діяльності громадянського суспільства в Україні свідчать про те, що зі здобуттям незалежності, українське громадянське суспільство набуло нової якості. Основні тенденції його розвитку не припинилися й упродовж 2022-2023 років. Організації громадянського суспільства значно підвищили рівень власної інституційної сталості та спроможності. Наразі ОГС здатні адаптуватися й реагувати на будь-які кризи, розвивати міжсекторальну взаємодію з владою та бізнесом, залучати до співпраці широкі верстви населення, створювати нову якість соціальних послуг та бути рушієм важливих суспільно-інноваційних проектів. З точки зору майбутнього України видається доцільним впровадження проектного підходу у неприбуткових організаціях. Цілі, які ставлять перед собою ОГС, відповідають 17 цілям сталого розвитку, прийнятим у згаданій резолюції [22]. Ці цілі включають, серед іншого: такі сфери, як боротьба з бідністю, боротьба з голодом, зміна клімату, економічна нерівність, стале споживання, прагнення до миру,

справедливість, зменшення соціальної нерівності, сприяння сильному, стійкому та інклюзивному економічному розвитку. Вони взаємопов'язані так, що досягнення однієї з них сприяє успіху інших.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З точки зору неприбуткових організацій очікування щодо використання методів управління проектами зростають. Виклики сучасного розвитку вимагають від кожного підприємства, установи та неприбуткової організації прагнути до розробки відповідних принципів і практик, які дозволять розвиватися без негативних наслідків для суспільства та природного середовища. Це один із найважливіших викликів сучасних неприбуткових соціально відповідальних організацій (наприклад, боротьба з бідністю, дискримінацією, відсутністю доступу до освіти), який реалізується через проекти. Зростаючий інтерес наукового співтовариства до цієї теми є результатом зміни характеру управління проектами та акценту на вигодах, яких можна досягти за допомогою їх реалізації. В даний час міркування щодо управління проектами стосуються переважно бізнес-організацій, але здається неминучим «адаптувати» цей підхід також до проектів, що реалізуються в неприбуткових організаціях.

Зважаючи на специфіку неприбуткових організацій, слід пам'ятати, що тенденції у сфері управління проектами мають бути пов'язані насамперед із реальними потребами їхніх зацікавлених сторін, відповідати принципам сталого управління проектами.

Джерела та література

1.Свдокімова І. А., Вітковська І. М. Тенденції розвитку громадських організацій в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи»*. Випуск 41 2018. С. 42-48 DOI: 10.26565/2227-6521-2018-41-07

2.Звіти про кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання за період 2015-2021 Сайт Державної служби статистики. URL:http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2020/ks_opfg/ks_opfg_0120.htm (дата звернення: 06.12.2023).

3.Lewis D. The Management of Non-Governmental Development Organizations. Routledge Studies in the Management of Voluntary and Nonprofit Organizations, London–New York. 2005

4.Trocki M. (red.) (2019). Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.2019.

5.Baumeister R. F., Leary M. R. Writing Narrative Literature Reviews, «Review of General Psychology». 1 (3).1997.

6.Гук, О.-М., Бехта, І. (2020). Поняття нарративного аналізу і основні підходи. *Молодий вчений*, 11 (87).С. 430-435. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-92>.

7. Green B. N., Johnson C. D., Adams A. Writing Narrative Literature Reviews for Peerreviewed Journals: Secrets of the Trade. *Journal of Chiropractic Medicine*. No. 5 (3).2006.

8.Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI База даних «Законодавство України». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>. (дата звернення: 05.12.2023).

9.Хомутенко А., Луценко І. Особливості оподаткування неприбуткових установ та організацій в період дії воєнного стану на території України. *Збірник наукових праць*. Одеса. №1-2 (290-291). 2022. С.24-37. DOI:10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-27-33.

10.Про стан розвитку громадянського суспільства України в 2021 році та його зміни на початку 2022 року. Доповідь Національного інституту стратегічних досліджень. Заг. ред. Ю. Каплан. Київ. 2022. 56 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.15>.

11.Опитування громадської думки для оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності. Pact Inc., 2015-2018. URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/11840830095b58982de29a5407265026.pdf>. (Дата звернення: 04.12.2023).

12. Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy 2002–2021 [2022], Stowarzyszenie Klon-Jawor. URL: <https://publicystyka.ngo.pl/kategoria/raporty-badan-klon-jawor>. (Дата звернення: 04.12.2023).

13.Yasmin S., Ghafran C. Accountability and Legitimacy of Non profit Organizations: Challenging the Current Status Quo and Identifying Avenues for Future Research. *Financial Accountability & Management*, 37 (4).2021.

14.Golini R., Kalchschmidt M., Landoni P. Adoption of Project Management Practices: The Impact on International Development Projects of Non-Governmental Organizations. *International Journal of Project Management*. Vol.33. № 3. 2015.

15.Wawak S., Woźniak K.Evolution of Project Management Studies in the XXI Century. *International Journal of Managing Projects in Business*. 13 (4). 2020.

16.Ang K., Sankaran S., Killen C. Value for Whom, by Whom: Investigating Value Constructs in Nonprofit

Project Portfolios. *Project Management Research and Practice*, 3. 5038. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.5130/pmrp.v3i0.5038>.

17. Aubry M., Hobbs B., Thuillier D. A New Framework for Understanding Organisational Project Management through the PMO. *International Journal of Project Management*. Vol. 25, No. 4. 2007.

18. Subedi S., Wagner R. Portfolio Management in Non-Governmental Organizations, w: *The Handbook of Project Portfolio Management*. red. D. Lock, R. Wagner, Routledge. London. 2018.

19. Unger B. N., Rank J., Gemünden H. G. (2015). Corporate Innovation Culture and Dimensions of Project Portfolio Success: The Moderating Role of National Culture. *Project Management Journal*. Vol. 45. No. 6. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21458>.

20. Caramidaru V. I. The Projectification of Nonprofit Organizations: Insights from (and for) Multi-Project Management Research, Proceedings of the 13th International Management Conference. «Management Strategies for High Performance». 31st October–1st November, Bucharest, Romania. 2019.

21. Clegg S., Killen C. P., Biesenthal C., Sankaran S. (2018). Practices, Projects and Portfolios: Current Research Trends and New Directions. *International Journal of Project Management*, 36 (5).

22. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainability Development A/RES/70/1. United Nations 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/>.

23. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Економіка замкнутого типу як передумова парадигми сталого економічного розвитку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №1 (77). с.36-44. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-5>.

24. Silvius A. J. G., Schipper R. (2014). Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resources and Sustainability Studies*. No. 2. 2014.

References

1. Yevdokymova I. A., Vitkovs'ka I. M. (2018). Tendentsiyi rozvytku hromads'kykh orhanizatsiy v Ukraini [Development trends of public organizations in Ukraine]. *Visnyk Kharkivsk'oho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya «Sotsiologichni doslidzhennya suchasnoho suspil'stva: metodolohiya, teoriya, metody»*. Vypusk 41. S. 42-48 DOI: 10.26565/2227-6521-2018-41-07

2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021). Reports on the number of legal entities by organizational and legal forms of management for the period 2015-2021. Retrieved from: http://www.ukrstat.gov.ua/edrpy/ukr/EDRPU_2020/ks_opfg/ks_opfg_0120.htm. [in Ukrainian].

3. Lewis D. (2005). *The Management of Non-Governmental Development Organizations*. Routledge Studies in the Management of Voluntary and Nonprofit Organizations, London–New York.

4. Trocki M. (2019). *Spoleczna odpowiedzialność działalności projektowej*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

5. Baumeister R. F., Leary M. R. (1997). Writing Narrative Literature Reviews, «Review of General Psychology». 1 (3).

7. Green B. N., Johnson C. D., Adams A. (2006). Writing Narrative Literature Reviews for Peerreviewed Journals: Secrets of the Trade. «Journal of Chiropractic Medicine» No. 5 (3).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012). The Law of Ukraine «About public associations» Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>. [in Ukrainian].

9. Khomutenko Alla, Lutsenko Iryna [Peculiarities of taxation of non-profit institutions and organizations during martial status on the territory of Ukraine].

13. Yasmin S., Ghafran C. (2021). Accountability and Legitimacy of Non profit Organizations: Challenging the Current Status Quo and Identifying Avenues for Future Research. «Financial Accountability & Management». 37 (4).

14. Golini R., Kalchschmidt M., Landoni P. (2015). Adoption of Project Management Practices: The Impact on International Development Projects of Non-Governmental Organizations. «International Journal of Project Management». Vol. 33. № 3.

15. Wawak S., Woźniak K. (2020). Evolution of Project Management Studies in the XXI Century. «International Journal of Managing Projects in Business». 13 (4).

16. Ang K., Sankaran S., Killen C. (2016). Value for Whom, by Whom: Investigating Value Constructs in Nonprofit Project Portfolios. «Project Management Research and Practice» 3. 5038. DOI: <http://dx.doi.org/10.5130/pmrp.v3i0.5038>.

17. Aubry M., Hobbs B., Thuillier D. (2007). A New Framework for Understanding Organisational Project Management through the PMO. «International Journal of Project Management». Vol. 25, No. 4.

18. Subedi S., Wagner R. (2018). Portfolio Management in Non-Governmental Organizations, w: *The Handbook of Project Portfolio Management*. red. D. Lock, R. Wagner, Routledge. London.

19.Unger B. N., Rank J., Gemünden H. G. (2015). Corporate Innovation Culture and Dimensions of Project Portfolio Success: The Moderating Role of National Culture. «Project Management Journal». Vol.45. No. 6. <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21458>.

20.Caramidaru V. I. (2019). The Projectification of Nonprofit Organizations: Insights from (and for) Multi-Project Management Research, Proceedings of the 13th International Management Conference. «Management Strategies for High Performance». 31st October–1st November, Bucharest, Romania.

21.Clegg S., Killen C. P., Biesenthal C., Sankaran S. (2018). Practices, Projects and Portfolios: Current Research Trends and New Directions. International «Journal of Project Management». 36 (5).

22.Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainability Development A/RES/70/1.United Nations 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/>.

24.Silvius A. J. G., Schipper R. (2014). Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. «Journal of Human Resources and Sustainability Studies». No.2.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.