

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

ВОВЧУК Ольга Олександрівна

Проблеми ефективності управлінської діяльності
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-22
О. О. Вовчук

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1. Сутність, види та ключові чинники ефективності управлінської діяльності у публічному та неприбутковому секторах	7
1.2. Підходи, критерії та показники оцінювання результативності управлінських рішень	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ МІСЬКОЇ МОЛОДІЖНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «СТАНІЦЯ ВІННИЦЯ ПЛАСТУ – НАЦІОНАЛЬНОЇ СКАУТСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ»	19
2.1. Аналіз впливу управлінських процесів та прийнятих рішень на ефективність діяльності організації.....	19
2.2. Основні проблеми та виклики в управлінській діяльності міської молодіжної організації «Станиця Вінниця Пласту – НСОУ»	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ МІСЬКОЇ МОЛОДІЖНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «СТАНІЦЯ ВІННИЦЯ ПЛАСТУ – НСОУ»	38
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах суспільної трансформації, зростання динамічності соціальних процесів і підвищених вимог до якості управлінських рішень питання ефективності управлінської діяльності набуває особливої значущості [13]. Зміни в державній політиці, розвиток громадянського суспільства та посилення ролі локальних ініціатив вимагають оновлення управлінських підходів, здатних забезпечити стійкість, адаптивність і результативність організацій та спільнот [1].

Ефективне управління передбачає раціональну організацію процесів, чіткий розподіл відповідальності, підтримку внутрішньої та зовнішньої комунікації, здатність до стратегічного планування та оцінювання досягнутих результатів. За умов зростаючої складності соціального середовища важливо враховувати багатовимірність управлінських функцій, інтеграцію сучасних підходів та гнучке реагування на зміни [45].

Попри значний науковий інтерес до проблематики управління, низка аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, потребують подальшого вивчення питання практичної реалізації управлінських моделей, чинників їхньої результативності, особливостей координації діяльності в умовах обмежених ресурсів та підвищених суспільних очікувань [42; 16]. Актуальним є також комплексний аналіз управлінських процесів у контексті сучасних викликів, що дозволяє обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів організації діяльності та підвищення їхньої ефективності [33].

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне вивчення та аналіз проблем ефективності управлінської діяльності, узагальнення сучасних наукових підходів і практичних моделей управління, визначення чинників, що впливають на результативність управлінських процесів, а також оцінка можливостей застосування інноваційних управлінських інструментів для підвищення якості організації діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення змісту та критеріїв ефективності управлінської діяльності у публічному й неприбутковому секторах;
- проаналізувати підходи до оцінювання результативності управлінських рішень і визначити можливості їх застосування в молодіжних організаціях;
- здійснити організаційно-правову характеристику міської молодіжної організації «Станиця Вінниця Пласту – НСОУ»;
- дослідити управлінські процеси та рішення станиці, визначити бар'єри, проблемні зони та чинники зниження ефективності;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління з урахуванням потреб волонтерського середовища, особливостей молодіжної роботи та стратегічних орієнтирів організації;
- розробити комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення результативності та стійкості управлінської діяльності станиці.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність як система організаційних процесів, рішень та взаємодій. Предмет дослідження - проблеми та чинники, що виникають у процесі забезпечення ефективності управлінської діяльності та впливають на результативність управлінських процесів.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс методів, що забезпечили всебічне вивчення проблем ефективності управлінської діяльності. Методи індукції, дедукції та узагальнення застосовано для опрацювання науково-методичної літератури та формування теоретичних засад дослідження. Порівняльний аналіз дав змогу зіставити різні підходи й моделі управління та визначити їх спільні риси й відмінності. Системний і структурно-функціональний підходи використано для розгляду управлінської діяльності як цілісної системи взаємопов'язаних процесів і функцій. Застосування методів аналізу й синтезу забезпечило можливість виявлення чинників, що впливають на результативність управлінських рішень.

Інформаційну базу дослідження становили наукові публікації з питань управління та організаційного розвитку, законодавчі й нормативні акти України щодо діяльності громадських об'єднань, аналітичні матеріали та довідкова інформація з проблем ефективності управлінських процесів, а також внутрішні документи ММО «Станиця Вінниця Пласту – НСОУ» (плани, звіти, облікові матеріали, протоколи), що відображають особливості організації та реалізації управлінської діяльності на рівні конкретного осередку.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленому поєднанні теоретичних концепцій ефективності управління з аналізом реальних управлінських практик молодіжної волонтерської організації. У дослідженні запропоновано авторську систему показників оцінювання ефективності управління у молодіжній станиці Пласту, яка враховує не лише організаційну, а й комунікаційну, соціальну та ресурсну складові діяльності. Уточнено підходи до класифікації видів ефективності управління в неприбуткових і волонтерських структурах, що дало змогу виокремити специфічні критерії мотивації, залученості учасників та стійкості організації до навантажень і зовнішніх викликів. Окремим результатом стала розробка адаптованої для Станиці Вінниця OKR-матриці стратегічного й операційного планування, яка може використовуватися як практичний інструмент підвищення результативності управлінських рішень. На основі проведеного аналізу обґрунтовано модель удосконалення управлінських процесів у станиці, що поєднує системний, ціннісний та програмно-проектний підходи й орієнтована на підсилення спроможності молодіжної організації в сучасних умовах.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для вдосконалення управлінських процесів у Станиці Вінниця НСОУ «Пласт». Запропоновані рекомендації можуть бути використані під час планування діяльності, розподілу функціональних обов'язків між членами провладу, оптимізації комунікацій, підвищення мотивації волонтерів та забезпечення стійкого розвитку організації. Сформовані підходи до оцінювання управлінської ефективності сприяють запровадженню системи внутрішнього

моніторингу, підвищенню прозорості процесів та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Результати дослідження можуть бути впроваджені не лише в діяльність Станиці Вінниця, але й в роботу інших осередків НСОУ «Пласт», а також використані у проведенні навчальних програм та тренінгів із менеджменту для молодіжних і громадських організацій.

Теоретико-прикладне значення результатів дослідження полягає у формуванні науково обґрунтованих положень щодо підвищення ефективності управлінської діяльності, уточненні сутності та структури управлінських процесів, а також узагальненні чинників, що визначають результативність управлінських рішень. Практична значущість отриманих результатів виявляється у можливості застосування розроблених рекомендацій для вдосконалення організаційних механізмів, оптимізації управлінських функцій, поліпшення комунікацій та підвищення якості управління в різних соціальних і організаційних контекстах.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 55 сторінках. Робота містить 4 таблиці, 2 рисунки, список використаних джерел налічує 46 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, види та ключові чинники ефективності управлінської діяльності у публічному та неприбутковому секторах

Ефективність управлінської діяльності є одним із центральних понять у сучасній теорії менеджменту та публічного управління. У науковій літературі її здебільшого розглядають як здатність управлінської системи забезпечувати досягнення поставлених цілей за умов раціонального використання ресурсів, належної координації процесів та підтримання стійкості організації в мінливому середовищі [13]. У публічному, неприбутковому та молодіжному секторах це поняття набуває додаткового змісту, оскільки результативність діяльності залежить не стільки від фінансових показників, скільки від соціального впливу, рівня довіри стейкхолдерів, мотивації волонтерів та здатності організації виконувати свою суспільно орієнтовану місію.

Теоретичні основи дослідження ефективності управління охоплюють широке коло аспектів: від аналізу сутності управлінської діяльності, її функцій і принципів до вивчення чинників, які визначають результативність управлінських рішень у різних секторах [13]. Дослідники підкреслюють, що ефективність формується у взаємодії кількох ключових компонентів: організаційної структури, людського капіталу, якості управлінських процесів, наявності системи моніторингу та оцінювання результатів, а також впливу зовнішнього середовища. Саме поєднання цих елементів дає змогу пояснити, чому організації з подібними ресурсами демонструють відмінні результати.

Для неприбуткових молодіжних організацій, зокрема для НСОУ «Пласт», зазначені аспекти мають специфіку, пов'язану з волонтерським характером діяльності, нестабільністю ресурсної бази, високою динамічністю середовища та критичною роллю ціннісної мотивації учасників. На відміну від комерційних структур, де управлінські рішення значною мірою спрямовані на фінансову

віддачу, у молодіжних об'єднаннях першочерговими є виховні, освітні та громадянські результати [40]. Це зумовлює необхідність адаптації класичних управлінських моделей, використання гнучких методів прийняття рішень, розвитку внутрішніх комунікацій і запровадження механізмів, що підтримують сталість і прогнозованість розвитку навіть за умов постійного оновлення складу організації.

Поняття ефективності управлінської діяльності має тривалу історію розвитку в теорії менеджменту. Представники класичної школи управління (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) акцентували увагу на продуктивності праці, раціональній організації виробництва, чіткому розподілі функцій і повноважень, побудові формалізованих ієрархічних структур. У цьому контексті ефективність трактувалася передусім як максимізація результату за мінімальних витрат часу, ресурсів і зусиль. Таке розуміння й досі зберігає значення, однак виявляється недостатнім для аналізу організацій, діяльність яких ґрунтується на добровільній участі та ціннісній мотивації.

Подальший розвиток теорії управління – зокрема поведінковий, гуманістичний та системний підходи – суттєво розширив уявлення про ефективність, висунувши на перший план роль людського фактору, організаційної культури, мотивів і цінностей учасників організації. У межах цих підходів ефективність розглядається не лише як досягнення формальних цілей, а й як здатність керівництва забезпечувати розвиток персоналу, підтримувати психологічно безпечне середовище, узгоджувати інтереси різних стейкхолдерів, налагоджувати горизонтальні комунікації та партнерські взаємини.

У публічному та неприбутковому секторах поняття ефективності набуває особливо комплексного, багатовимірного характеру. Оскільки діяльність органів влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій і благодійних фондів спрямована насамперед на досягнення суспільно значущих результатів, економічні виміри ефективності доповнюються соціальними, політичними, етичними і правовими критеріями [6; 25]. У центр уваги потрапляють не тільки показники обсягу виконаних робіт чи кількість реалізованих заходів, а й те, як

змінюється становище цільових груп, чи зростає рівень довіри до інституцій, чи забезпечуються права й інтереси громадян, чи зменшуються соціальні ризики та нерівність. Відповідно, ефективність починають оцінювати через призму «цінності для суспільства», а не лише через внутрішню результативність організації.

Для поглиблення розуміння ефективності в контексті неприбуткових та молодіжних організацій доцільно звернутися до сучасних теорій менеджменту. Теорія стейкхолдерів, розроблена Р. Е. Фріманом, пропонує розглядати стейкхолдерів як будь-яку групу або індивіда, які можуть впливати на досягнення цілей організації або зазнають впливу її діяльності. Для неприбуткових організацій ефективне управління стейкхолдерами є критично важливим, оскільки вони зобов'язані враховувати потреби й очікування широкого кола зацікавлених сторін – учасників, батьків, донорів, партнерів, місцевої громади, органів влади [15]. В такому ракурсі ефективність пов'язана зі здатністю організації вибудовувати відносини довіри та легітимності, використовуючи свою місію й базові цінності як основу для обґрунтування рішень і комунікації з оточенням. Урахування інтересів стейкхолдерів дає змогу не лише виявляти можливості та загрози у зовнішньому середовищі, а й формувати реалістичні стратегії досягнення суспільно значущих цілей [37].

Іншою актуальною концепцією, важливою для розуміння ефективності управління в неприбутковому секторі, є управління змінами. Молодіжні організації функціонують у постійно мінливому середовищі, де трансформуються потреби цільових груп, очікування громади, пріоритети донорів, умови державної політики. Здатність вчасно реагувати на ці зміни, адаптувати програми та формати роботи, оновлювати внутрішні процедури й структури стає однією з ключових управлінських компетенцій. Управління змінами включає розробку та впровадження стратегій реагування на заплановані й незаплановані трансформації, що вимагає від керівників, волонтерів та членів організації відповідних знань, навичок і вмінь. У волонтерських об'єднаннях це може означати перехід до нових моделей лідерства, переформатування команд,

зміну підходів до комунікації з учасниками та партнерами для збереження ефективності.

У випадку молодіжних неприбуткових організацій, до яких належить Пласт, ефективність управління проявляється через здатність створювати для молоді середовище, у якому вона може розвивати власні компетентності, набувати досвіду командної роботи, лідерства, громадянської участі, реалізовувати власні ініціативи, почуватися захищеною та потрібною. Показниками ефективності в цьому контексті виступають не лише кількість членів чи заходів, а й рівень внутрішньої згуртованості, стабільність участі, задоволеність молоді своїм досвідом, готовність брати на себе відповідальність і залишатися в організації у довгостроковій перспективі [34]. Таким чином, акцент переноситься з «приготованих для молоді послуг» на результати, яких молодь досягає власною активністю.

Зміст ефективності управлінської діяльності в публічному й неприбутковому секторах доцільно розглядати через взаємодію кількох взаємопов'язаних видів. Економічна ефективність відображає раціональність використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів, уміння планувати та контролювати бюджет, уникати зайвих витрат, залучати додаткові джерела фінансування. Організаційна ефективність пов'язана з чіткістю та логічністю структури управління, узгодженістю функцій і повноважень, налагодженістю внутрішніх процедур, швидкістю й прозорістю ухвалення рішень. Соціальна ефективність полягає у досягненні позитивних змін для суспільства та цільових груп, з якими працює організація: зростанні компетентностей, формуванні нових практик участі, розширенні можливостей самореалізації, посиленні соціальної згуртованості. Психологічна та мотиваційна ефективність охоплює стан внутрішнього мікроклімату, особливості взаємин у колективі, рівень довіри до лідерів, готовність до співпраці й конструктивного розв'язання конфліктів.

На ефективність управлінської діяльності впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх належать нормативно-правове середовище (законодавчі вимоги до діяльності громадських організацій, процедури

реєстрації, звітності, можливості отримання державної підтримки), соціально-економічний контекст (рівень добробуту населення, стан ринку праці, масштаби міграційних процесів), політичні умови (рівень довіри до влади, розвиток місцевого самоврядування, наявність дієвих механізмів участі громадян у прийнятті рішень), а також культурні й ціннісні орієнтації громади, ставлення до волонтерства, благодійності, молодіжної активності [5]. Усі ці фактори формують рамки, у яких діє організація, визначаючи можливості для розвитку та обмеження, з якими стикається управлінська команда.

Внутрішні чинники охоплюють місію, цілі та стратегічні пріоритети організації, її організаційну структуру, стиль лідерства й управління, кадровий потенціал, систему мотивації та навчання, рівень розвитку організаційної культури, якість внутрішніх комунікацій. Від того, наскільки чітко сформульовані й поділяються учасниками місія та цінності, наскільки прозорими є процедури прийняття рішень, наскільки справедливим сприймається розподіл навантаження й визнання досягнень, залежить готовність людей вкладати власний час, енергію й емоційні ресурси в діяльність організації.

Особливе місце серед внутрішніх чинників посідає ціннісна мотивація, яка є ключовою для залучення та утримання волонтерів у молодіжних неприбуткових організаціях. На відміну від комерційного сектору, де домінує матеріальна мотивація, у волонтерських структурах рушійною силою є внутрішні переконання, цінності та прагнення до самореалізації [30]. Теорія самодетермінації, розроблена Е. Десі та Р. Раяном, пропонує глибоке пояснення цієї динаміки, виокремлюючи три базові психологічні потреби, які лежать в основі внутрішньої мотивації: автономію, компетентність і пов'язаність [24]. Автономія передбачає відчуття власного вибору й контролю над діями, можливість брати участь у прийнятті рішень і нести відповідальність за них; компетентність пов'язана з прагненням ефективно взаємодіяти з навколишнім світом, опановувати нові навички й успішно долати виклики; пов'язаність відображає потребу у встановленні безпечних та значущих стосунків з іншими людьми, відчутті приналежності до спільноти [41].

Дослідження показують, що вищі рівні задоволення цих потреб асоціюються з підвищеною внутрішньою мотивацією, більшою задоволеністю волонтерів, їхньою відданістю організації та стійким наміром продовжувати участь у волонтерській діяльності [30]. Таким чином, розуміння й підтримка якісних мотивів волонтерів, концептуалізованих у межах теорії самодетермінації, є важливим завданням для лідерів молодіжних організацій, оскільки безпосередньо впливають на ефективність управління та стійкість діяльності об'єднання.

Специфікою молодіжних організацій є також висока динамічність складу учасників – постійне оновлення учасників через вікові переходи, зміну місця проживання, вступ до закладів вищої освіти, початок трудової діяльності. Така мобільність створює додаткові виклики для управління: необхідність підтримувати баланс між стабільністю традицій і гнучкістю у формуванні нових команд, розвивати систему наступництва, передавати управлінські навички й досвід наступним поколінням лідерів. Від того, наскільки ця система працює, залежить безперервність розвитку організації та її здатність зберігати ідентичність.

Ефективне управління в молодіжній організації передбачає орієнтацію на принципи партисипативності, коли молодь залучена не лише як «одержувач» послуг, а як активний суб'єкт, який бере участь у плануванні, реалізації та оцінюванні діяльності [4]. У цьому контексті важливо говорити не тільки про результат для молоді, а й про результат, досягнутий молоддю. Такий підхід повністю відповідає місії Пласту як виховної організації, що формує відповідальних громадян і лідерів через практику самоорганізації, служіння та командної роботи. Саме тому подальший аналіз ефективності управлінської діяльності у Станиці Вінниця Пласту – НСОУ спиратиметься на розглянуті теоретичні підходи, види ефективності та систему внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають результативність управлінських процесів у молодіжному неприбутковому середовищі.

1.2. Підходи, критерії та показники оцінювання результативності управлінських рішень

Оцінювання результативності управлінських рішень є невід'ємною складовою сучасного управлінського циклу. Без глибокої рефлексії, систематичного аналізу наслідків і своєчасного коригування дій організація ризикує діяти «наосліп», повторювати неефективні практики, нераціонально витратити ресурси та втратити довіру стейкхолдерів. Це особливо актуально в неприбутковому секторі, де прозорість і підзвітність є ключовими для залучення та утримання підтримки, а демонстрація ефективності виступає важливим чинником інституційної стійкості й виживання [6].

У теорії та практиці менеджменту сформувався широкий спектр підходів до оцінювання результативності, кожен з яких по-своєму акцентує увагу на різних аспектах управлінської діяльності.

Цільовий підхід виходить із логіки «ціль – результат», згідно з якою управлінські рішення розглядаються як успішні, якщо вони дозволили досягти чітко поставлених цілей у визначений термін. У такому форматі центральне значення має якість самого етапу постановки цілей – їхня конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і обмеженість у часі (принцип SMART-цілей), що є фундаментальним для стратегічного планування. Водночас для молодіжних волонтерських організацій застосування цього підходу має певні обмеження. Їхні цілі часто є широкими та орієнтованими на соціальний вплив (наприклад, «розвиток лідерських якостей», «формування активної громадянської позиції»), що ускладнює їхню кількісну оцінку та вимірювання в короткостроковій перспективі. Соціальні результати часто є відкладеними в часі та складними для прямої атрибуції до конкретного управлінського рішення, а надмірний акцент на окремих індикаторах може ігнорувати ширші системні чи громадські зміни. Отже, цільовий підхід потребує адаптації до вимірювання комплексних соціальних та виховних результатів, які рідко є лінійними [12].

Ресурсно-результатний підхід акцентує увагу на співвідношенні між обсягом залучених ресурсів і досягнутими результатами, фактично поєднуючи

аналіз продуктивності та економічної доцільності. Для молодіжних організацій він має особливе значення, оскільки більшість ресурсів – фінансові, матеріальні, часові, а також людські (волонтерський час) – є обмеженими, тоді як запитів з боку громади та молоді – багато. Оцінювання в цьому підході передбачає аналіз не лише обсягу витрачених коштів чи годин роботи, а й того, наскільки ефективно вони були конвертовані в конкретні продукти та результати програм, яку «віддачу» має кожна вкладена гривня, година чи зусилля волонтера.

Процесний підхід зосереджується не лише на кінцевих результатах, а й на якості самого процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. У межах цього підходу аналізуються прозорість процедур, ступінь участі зацікавлених сторін, наявність ефективної комунікації та зворотного зв'язку, швидкість реагування на зміни, а також відповідність дій нормам права й етичним стандартам. Для громадських організацій, де питання довіри й легітимності управління є надзвичайно чутливими, процесний вимір ефективності набуває особливого значення [44]. Водночас у волонтерських молодіжних об'єднаннях прагнення до гнучкості та автономії учасників часто призводить до меншої формалізації процедур. З одного боку, це підвищує оперативність, однак з другого – створює виклики для стандартизованого оцінювання «якості процесу» й ускладнює передачу досвіду або формалізоване вирішення конфліктів у неформальному середовищі.

Підхід управління за результатами (Results-Based Management – RBM) базується на побудові логічної моделі діяльності, у межах якої чітко розрізняють ресурси (inputs), види діяльності (activities), продукти (outputs), безпосередні результати (outcomes) та довгостроковий вплив (impact). Цей підхід широко застосовується в міжнародних організаціях, грантових програмах та системах моніторингу й оцінювання публічних політик, оскільки дає змогу прозоро пов'язати вкладені ресурси з досягнутими змінами. У молодіжних організаціях його можна ефективно адаптувати до аналізу виховних програм, таборів, проектів громадської участі та ініціатив із волонтерства, оцінюючи не тільки обсяг виконаної роботи, а й реальні зміни, що відбуваються з учасниками та в

громаді [9]. Разом із тим складнощі виникають при чіткому визначенні довгострокового впливу та встановленні причинно-наслідкових зв'язків між конкретними управлінськими рішеннями та значними соціальними змінами. Це потребує значних зусиль щодо збору даних і подолання «проблеми атрибуції» – доведення, що саме діяльність організації, а не інші фактори, спричинила певні результати.

Системний підхід до оцінювання результативності дозволяє розглядати управлінські рішення в контексті всієї організаційної системи. Він враховує взаємозв'язки між різними рівнями й підсистемами (наприклад, виховні програми, фінанси, кадрову політику), вплив зовнішнього середовища (правові, економічні, соціальні чинники), а також можливі непрямі та відтерміновані наслідки управлінських дій. Розглядаючи питання такої системної взаємодії, доцільно використовувати логічну модель управлінської діяльності станиці (рис. 1.1).

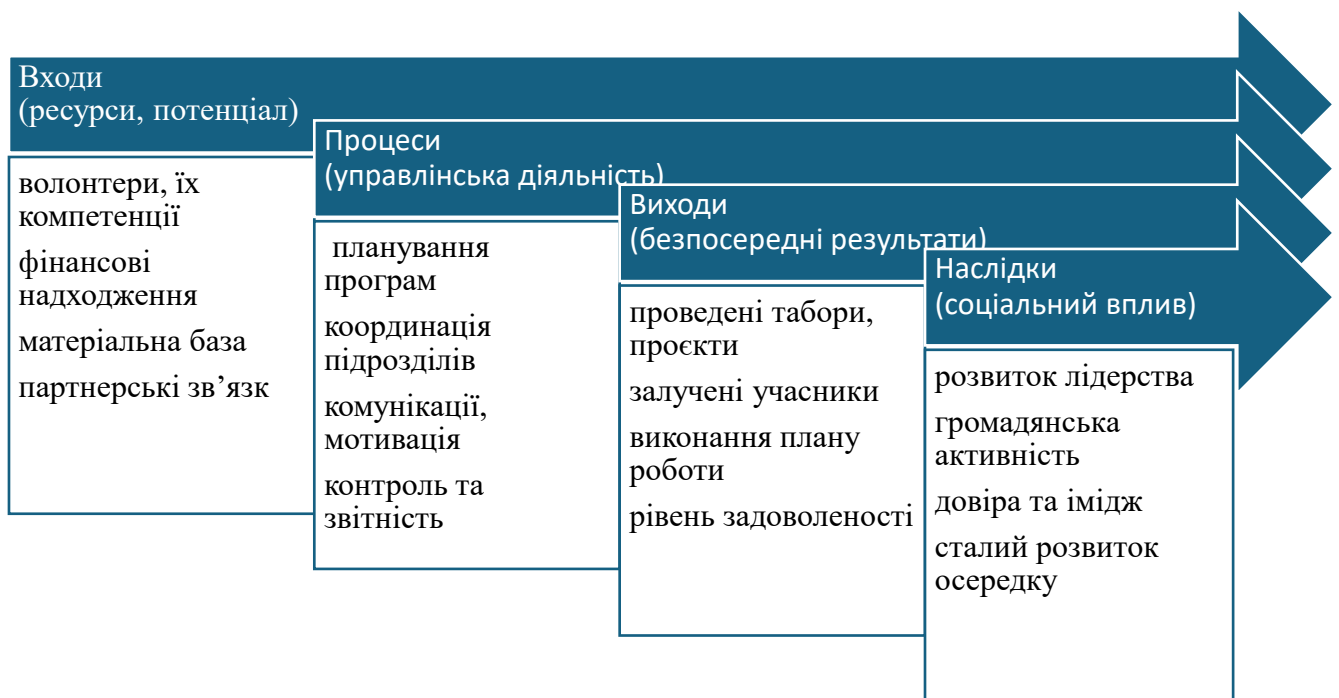


Рис. 1.1 Логічна модель управлінської діяльності Станиці Вінниця НСОУ «Пласт»

Для станиці Пласту це означає необхідність оцінювати не лише результати окремого заходу, а й те, як він вбудовується в річний цикл діяльності, як впливає на мотивацію учасників, на стосунки в команді, на репутацію станиці в громаді [40].

Хоча системний підхід є найбільш комплексним і повним, його реалізація може бути ресурсомісткою та вимагати значних аналітичних можливостей. Невеликі волонтерські організації часто стикаються з труднощами в повному застосуванні такого аналізу через обмеження у часі, кадрах та експертизі, тому змушені обирати найбільш критичні напрями для системного моніторингу.

Важливо підкреслити, що зазначені підходи та критерії оцінювання не існують ізольовано, а перебувають у складному взаємозв'язку та іноді суперечать один одному, особливо в контексті молодіжних волонтерських організацій. Наприклад, прагнення до економічної ефективності (мінімізації витрат) може вступати в конфлікт із психологічною та мотиваційною ефективністю. Надмірне скорочення бюджету на заходи або недостатнє забезпечення виховників необхідними матеріалами здатне призвести до зниження якості програм, професійного та емоційного вигорання волонтерів чи втрати їхньої довіри та мотивації, що в підсумку негативно позначиться на соціальній результативності організації [39]. Так само суворе дотримання процедурних стандартів прозорості й підзвітності може уповільнювати ухвалення рішень, що суперечить потребі у гнучкості й швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Управління цими парадоксами є одним із ключових викликів для лідерів волонтерських організацій і потребує постійного балансування між різними вимірами ефективності.

На основі згаданих підходів формується система критеріїв, за допомогою яких доцільно оцінювати результативність управлінських рішень у молодіжних організаціях. Насамперед ідеться про релевантність, тобто відповідність цілей і заходів реальним потребам молоді, місії й цінностям організації. Для станиці Пласту релевантність означає, що програми й події не є формальними, а

відповідають віковим особливостям учасників, контексту громади та загальним виховним орієнтирам руху.

Другим важливим критерієм виступає результативність у вузькому розумінні – ступінь досягнення запланованих показників і цілей. У вимірі діяльності станиці це може відображатися у виконанні річних планів, реалізації запланованої кількості таборів, вишколів, мандрівок, проєктів, досягненні цільових показників щодо залучення нових учасників чи підвищення участі в певних програмах [3].

Ефективність як співвідношення досягнутих результатів і витрачених ресурсів тісно пов'язана з продуктивністю, що характеризує обсяг виконаної роботи за одиницю ресурсів. Для міської станиці Пласту кількісні показники ефективності та продуктивності можуть включати кількість гуртків, роїв і куренів; кількість виховників і помічників; динаміку членства; число проведених таборів, мандрівок, вишколів, тренінгів; загальну кількість годин виховної роботи; охоплення учасників у співвідношенні до потенціалу громади; обсяг залучених фінансових ресурсів та їх структуру [46].

Окремий вимір становить якість діяльності, яка відображає сприйняття змісту й форми роботи учасниками, їхніми батьками та партнерами, а також відповідність програм певним стандартам. Якісні показники дають змогу охопити ті аспекти, що важко виміряти кількісно, але вони є визначальними для оцінки управлінської діяльності. До них належать рівень задоволеності учасників та їхніх батьків, суб'єктивне відчуття безпеки й підтримки, сприйняття стилю лідерства, готовність рекомендувати участь у Пласті іншим, приклади особистісних змін і становлення молодих лідерів, а також оцінка репутації станиці представниками громади, органів влади й партнерських організацій [21].

Стійкість (sustainability) відображає здатність організації підтримувати досягнуті результати й нарощувати потенціал у довгостроковій перспективі. У випадку станиці це включає не лише фінансову стабільність, а й кадрову наступність, збереження виховної традиції, підтримку волонтерської мотивації, здатність адаптуватися до змін, не втрачаючи основних цінностей. Нарешті,

прозорість і підзвітність означають відкритість інформації про рішення, використання ресурсів і досягнуті результати для всіх зацікавлених сторін – учасників, батьків, донорів, партнерів, громади. Наявність зрозумілих процедур звітності, публічних підсумків діяльності та механізмів зворотного зв'язку прямо впливає на рівень довіри до організації та її лідерів [38].

Важливою складовою системи оцінювання результативності є запровадження регулярного й структурованого зворотного зв'язку. Анкетування після таборів і вишколів, періодичні опитування батьків, обговорення підсумків року на зборах, аналіз конкретних кейсів успіху та невдач дають змогу не лише фіксувати результати, а й розуміти причини виявлених тенденцій, коригувати планування, посилювати сильні сторони й адресувати проблемні зони [43].

Таким чином, оцінювання результативності управлінських рішень у молодіжній організації є багатовимірним процесом, який поєднує аналіз досягнутих результатів, якості управлінських процесів і сприйняття діяльності різними групами стейкхолдерів. Саме наявність дієвої системи моніторингу та оцінювання дозволяє переходити від інтуїтивного управління до управління на основі даних і обґрунтованих рішень [27; 31].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МІСЬКІЙ МОЛОДІЖНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «СТАНІЦЯ ВІННИЦЯ ПЛАСТУ – НАЦІОНАЛЬНОЇ СКАУТСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ»

2.1. Аналіз впливу управлінських процесів та прийнятих рішень на ефективність діяльності організації

Емпірична частина дослідження ґрунтується на поєднанні якісних і кількісних методів [8; 10], що дозволяє комплексно оцінити ефективність управлінської діяльності Станиці Вінниця Пласту – НСОУ як волонтерської молодіжної організації. Основним джерелом інформації став аналіз внутрішньої документації станиці, який охоплював річні плани та звіти про діяльність за 2022–2025 пластові роки, окремі протоколи Загальних зборів та засідань Проводу, а також службові записки, положення й інші регламенти, що визначають розподіл функцій і відповідальності. На основі цих документів було відтворено динаміку чисельності учасників, структуру виховних підрозділів, спектр і частоту проведених заходів, співвідношення планових та фактичних активностей, а також ключові управлінські рішення, що впливали на розвиток станиці.

Другим важливим інструментом став якісний аналіз неформальних інтерв'ю з представниками різних груп стейкхолдерів станиці. До числа співрозмовників увійшли чинні та колишні члени Проводу, виховники, активні волонтери, а також окремі батьки пластунів. Інтерв'ю проводилися в напівструктурованому форматі й були спрямовані на з'ясування того, як учасники сприймають систему управління, розподіл повноважень, мотиваційні механізми, внутрішню комунікацію та вплив зовнішніх чинників (зокрема, воєнного стану) на діяльність станиці. Подальша обробка матеріалів здійснювалася методом тематичного аналізу із виокремленням повторюваних мотивів, проблемних зон та успішних управлінських практик.

Додатково використовувалися елементи включеного спостереження, оскільки авторка роботи є внутрішньою учасницею організації. Це забезпечило глибше розуміння неформальних процесів, взаємодії всередині команди й реального змісту управлінських рішень, але водночас потребувало критичного ставлення до власних інтерпретацій і рефлексії щодо можливих упереджень.

Анкетування в рамках дослідження не проводилося, що зумовлює переважно якісний характер емпіричної бази та робить акцент на case-study одного осередку. Це слід враховувати під час інтерпретації результатів: отримані висновки є поглибленими щодо конкретної станиці, однак потребують обережного узагальнення на інші осередки Пласту [2; 14]. Разом із тим саме такий дизайн дозволяє детально простежити взаємозв'язки між формальними управлінськими механізмами, неформальною культурою та фактичними результатами діяльності.

Ефективне функціонування молодіжної неприбуткової організації визначається не лише задекларованими управлінськими підходами, а й тим, як вони реалізуються у повсякденній діяльності [13]. Тому після викладу теоретико-методичних засад ефективності управління логічно перейти до аналізу фактичного стану управлінських процесів у Станиці Вінниця Пласту – НСОУ. Це дозволяє оцінити відповідність реальної практики теоретичним моделям, з'ясувати, які виміри ефективності проявляються найповніше, а які залишаються недостатньо розвиненими чи вразливими.

Емпірична частина дослідження охоплює характеристику організаційно-правових засад діяльності станиці, аналіз основних управлінських процесів, розподілу функцій і відповідальності, логіки прийняття рішень, а також особливостей роботи виховних підрозділів і взаємодії між стейкхолдерами. Такий аналіз є особливо важливим для волонтерських молодіжних організацій, де формальні механізми співіснують із культурою неформальних практик, побудованих на довірі, цінностях і внутрішній мотивації, що істотно впливають на реальну управлінську ефективність .

Організаційно-правова модель Станиці Вінниця ґрунтується на загальнонаціональних та внутрішніх регламентах Пласту — НСОУ. Діяльність визначається Конституцією України, законами «Про громадські об'єднання», «Про молодіжну політику», а також рішеннями місцевих органів влади, що впливають на проведення заходів, використання локацій та взаємодію з громадою [42; 16; 25]. Внутрішні документи Пласту — Статут, Положення про станицю, інструкції та регламенти — визначають структуру, принципи управління й систему відповідальності, водночас забезпечуючи станиці достатню автономію в організації роботи та виборі форм діяльності.

Організаційна структура Станиці Вінниця Пласту – НСОУ поєднує вертикаль управління та горизонтальні форми взаємодії. Загальні збори затверджують стратегічні рішення і обирають Провід — виконавчий орган, відповідальний за координацію щоденної діяльності, фінансову дисципліну, комунікації та реалізацію виховної програми. У підпорядкуванні Проводу працюють виховні підрозділи (новацтво, юнацтво, старші категорії), структуровані на гуртки, рої та курені, де відбувається безпосередня виховна робота.

На практиці діяльність станиці характеризується поєднанням формальних і неформальних управлінських механізмів. Формальні процедури забезпечують структурованість і підзвітність, тоді як неформальні мережі, засновані на довірі та ініціативності, підсилюють гнучкість рішень і здатність оперативно реагувати на зміни. Ця подвійність є типовою для волонтерських молодіжних організацій та визначає реальні механізми відповідальності й прийняття рішень.

У межах дослідження проведено цілісний аналіз управлінської системи станиці, що охоплює її структурні компоненти, динаміку членства, кадровий потенціал, інтенсивність виховної роботи та загальну управлінську спроможність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Динаміка чисельності учасників та виховного активу
Станиці Вінниця Пласту – НСОУ за 2022–2025 роки**

Показник	2022-2023	2023-2024	2024-2025	Зміна за період
Кількість новаків (УПН)	25	40	55	+120%
Кількість юнацтва (УСП/УПС)	22	27	35	+60%
Кількість виховників / активних помічників	5	8	12	140%
Кількість гуртків у юнацтві (УПЮ)	2	2	6	Відновлення роботи куренів і подвоєння кількості гуртків
Підтримка батьків та пластприятів	точкові залучення	зростання	стабільно розширена спільнота	Формування сталої партнерської спільноти

Упродовж останнього року станиця демонструє не просто кількісне зростання, а системне розширення виховної, кадрової та організаційної спроможності. Деталізований аналіз динаміки показників засвідчує структурні зміни, які мають ознаки тривалого й усвідомленого розвитку. Найінтенсивніший приріст спостережено в УПН: чисельність новацтва зростає з 25 до 55 осіб, що становить близько 120 % приросту. Однак важливим є не лише абсолютний показник, а й те, що кількість новацтва зростала рівномірно — у середньому на 10–12 новаків щорічно. Це свідчить про стабільну роботу виховників, ефективну адаптацію програми до потреб дітей молодшого шкільного віку та підвищення впізнаваності Пласту серед батьківської громади.

Юнацький улад також демонструє помітне зміцнення: кількість учасників збільшилася приблизно з 22 до 35 осіб (приблизно +60 %). Аналіз внутрішніх даних засвідчує, що зростання юнацтва відбувалося переважно за рахунок внутрішньої «вертикальної міграції» вихованців, які успішно завершували новацьку програму й переходили до юнацьких гуртків. Така тенденція свідчить про ефективність моделі переходу між уладами та високу якість супроводу дітей

на етапі зміни програми, що часто є критичною точкою у волонтерських молодіжних організаціях.

Паралельно зростали й показники кадрової спроможності. Кількість виховників і активних помічників збільшилася з 5 до 12 осіб (приблизно +140 %). Додатковий аналіз свідчить, що шестеро нових виховників не лише пройшли базові курси підготовки, але й активно долучилися до планування річних програм, створення навчальних матеріалів, ведення документації та організації тривалих заходів (наприклад, таборів тривалістю 7–10 днів). Такий рівень залученості свідчить про поступову професіоналізацію виховної команди та формування стійкого кадрового ядра.

Важливою ознакою розвитку є зростання кількості гуртків: з 2 у 2022–2023 пластовому році до 6 у 2024–2025. Це означає не лише збільшення кількості вихованців, а й якісні зміни — перехід до більш структурованої, цілеорієнтованої моделі роботи, в якій зростає значення методичної узгодженості, ролі наставництва та впровадження наскрізних виховних програм у межах уладів. У кількох гуртках уперше за останні роки з'явилися власні гурткові традиції та автономні проєкти (наприклад, міні-походи, добродійні акції, декілька окремих навчальних модулів), що також свідчить про зростання внутрішньої життєздатності структурних підрозділів станиці.

Система управління станицею поступово посилюється завдяки впровадженню нових інструментів внутрішнього контролю та підтримки [21; 31; 42]. Окрім можливості залучення контрольної-ревізійної комісії або ревізора, упродовж останніх років станиця почала поступово запроваджувати практику внутрішніх аудиторських оглядів — коротких підсумкових аналізів перед завершенням кожного пластового року. Такі огляди охоплюють відповідність планів і звітів, аналіз ефективності витрат, дотримання процедур безпеки та оцінку якості виховного процесу.

Окремі функції контролю виконують вищі пластові структури. За останні два роки станиця тричі проходила планові перевірки безпеки таборування, що включали оцінку відповідності маршрутизації, інструктажів, медичних

протоколів та мінімальних вимог до інфраструктури. Кожна з перевірок завершилася рекомендаціями, які були імплементовані в оновлені внутрішні інструкції щодо проведення заходів.

Значну роль у функціонуванні управлінської системи відіграють неформальні зв'язки, які є невід'ємною частиною волонтерської молодіжної роботи. Мережі довіри між виховниками, неформальна підтримка під час великих заходів, спільні ритуали (підсумкові кола, щорічні вручення відзначень, традиційні зустрічі перед таборним сезоном) створюють своєрідний “соціальний капітал”, що забезпечує стійкість організації навіть за умов обмежених ресурсів [34]. Наприклад, у пікові періоди активності (підготовка літніх таборів та КВТ) до організації процесів долучається значно ширше коло пластунів, ніж формально визначено у Проводі, — у середньому 12–15 додаткових волонтерів. Це дозволяє станиці ефективно масштабувати діяльність у періоди найбільшого навантаження без збільшення формальної кількості посад.

Планування й координація діяльності станиці демонструють цікаві динамічні особливості. Щороку фактична кількість заходів помітно перевищує заплановану: у 2022–2023 пластовому році заплановані 18 активностей фактично переросли у 36; у 2023–2024 — із 15 запланованих проведено 32; у 2024–2025 — аналогічно зафіксовано суттєвий надлишок фактичних подій порівняно з базовим планом. У 2025–2026 році на момент підготовки дослідження із запланованих 20 активностей уже реалізовано 24, і прогнозується понад 40 фактичних заходів. Ця надмірна активність (рис. 2.1) відображає високу ініціативність виховників і волонтерів, але водночас виявляє потребу в удосконаленні системи планування, балансуванні навантаження та внутрішньої координації.

У сукупності ці кількісні та якісні показники свідчать, що управлінська модель станиці ґрунтується на поєднанні формальних процедур і потужних неформальних механізмів, які часто стають визначальними в умовах швидкозмінного середовища (рис. 2.1). Це дозволяє організації підтримувати високу динаміку зростання, забезпечувати стійкість виховного процесу та

ефективно реагувати на нові виклики, що постають перед молодіжними волонтерськими структурами.

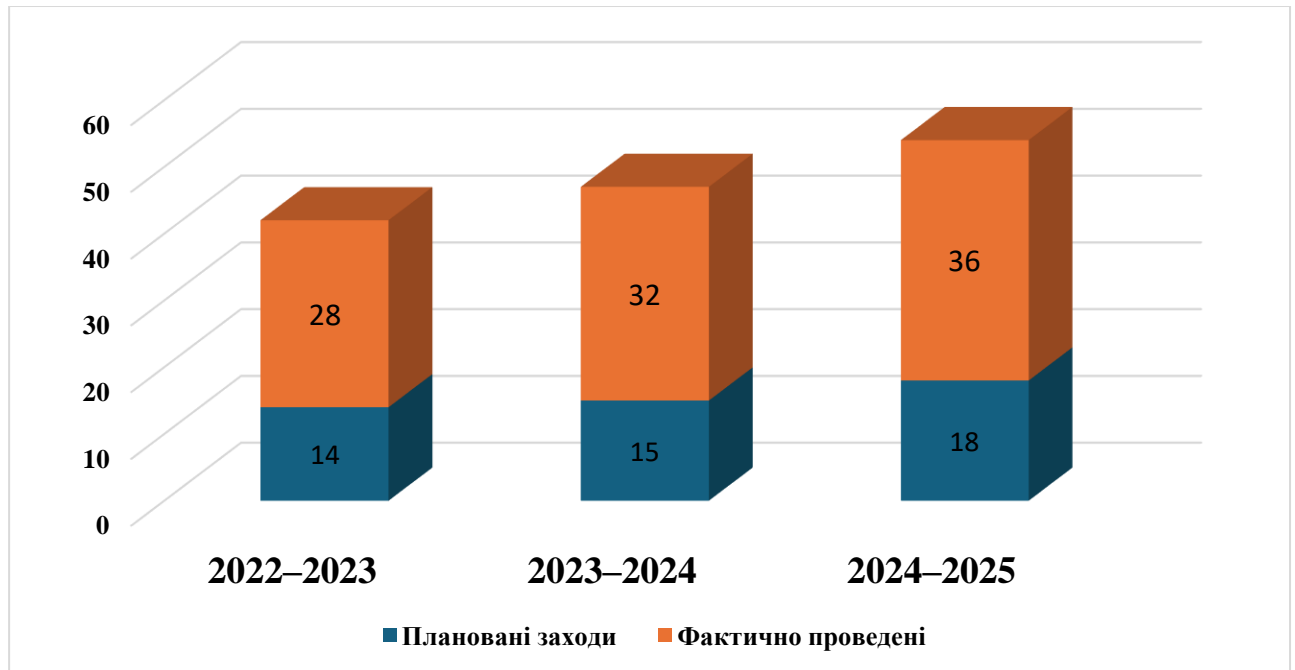


Рис. 2.1. Співвідношення планових і фактичних заходів Станиці Вінниця Пласту – НСОУ у 2022–2025 роках

Поточне планування найчастіше реалізується у формі річного плану роботи станиці, де визначаються основні виховні, таборові, волонтерські, інформаційні та організаційні активності. Важливо не лише що включено до плану, а як він формується: чи створюється «знизу догори» з урахуванням пропозицій виховників і молодших пластунів, чи подається у вигляді готового документа, підготовленого вузьким колом лідерів. Ступінь залученості безпосередньо впливає на готовність учасників брати відповідальність за реалізацію запланованого. Партисипативний підхід підсилює суб'єктивну причетність, ідентифікацію з цілями організації й мотиваційну ефективність, хоча потребує додаткової координації та узгодження різноманітних пропозицій [4].

Організаційний аспект управління проявляється у розподілі обов'язків та повноважень, однак значна частина функцій у станиці зосереджена на невеликій групі людей, які поєднують адміністративні ролі й виховну роботу. Це забезпечує контрольованість, але водночас створює ризик перевантаження та залежності від окремих осіб, що ускладнює наступництво кадрів та загрожує інституційній

стійкості [39]. Така ситуація може призводити до вигорання лідерів та стримувати розвиток нових виховників.

Мотиваційний компонент управління у молодіжній волонтерській організації не обмежується організаційними стимулами. Основними джерелами мотивації виховників і лідерів стають цінності Пласту, розуміння суспільної значущості своєї діяльності, відчуття причетності до спільноти однодумців. Важливою є також можливість особистісного розвитку, участі у змістовних заходах і підтримка команди. Натомість відсутність визнання, нечіткість ролей, нерівномірний розподіл навантаження чи конфлікти здатні послаблювати мотивацію та сприяти вигоранню. Підтримка ціннісної мотивації передбачає створення психологічно комфортного середовища й задоволення базових потреб волонтерів — автономії, компетентності та відчуття приналежності [24].

Процеси ухвалення рішень у станиці є багаторівневими. Стратегічні питання вирішуються на Загальних зборах, однак повсякденні рішення ухвалює Провід та окремі відповідальні особи. Ступінь прозорості цих рішень — важливий показник управлінської культури: наскільки відомо спільноті, хто й на підставі чого ухвалив те чи інше рішення, чи існує можливість впливу та обговорення. Коли рішення приймаються у вузькому колі без пояснень, формується відчуття “закритості”, знижується довіра та мотивація до участі. Непрозорість породжує чутки й конфлікти, що негативно позначається на згуртованості організації [29].

Комунікаційна складова визначає, наскільки ефективно циркулює інформація між різними групами станиці. Для осередку, який об’єднує різні вікові категорії, волонтерів, батьків і партнерів, критично важливо мати чіткі, узгоджені канали для оперативного інформування про плани, зміни, вимоги безпеки. На практиці інформація нерідко поширюється фрагментарно різними каналами, що спричиняє затримки та непорозуміння. Неefективна внутрішня комунікація підриває довіру, спричиняє дублювання зусиль та гальмує реалізацію спільних проєктів. Зовнішні комунікації, у свою чергу, формують

імідж організації та впливають на здатність залучати ресурси, партнерів і нових учасників [26].

Система контролю та оцінювання діяльності станиці перебуває у стадії формування. Хоча підсумкові звіти й анкети зворотного зв'язку після таборів та вишколів є усталеною практикою, вони не завжди інтегровані в єдину систему моніторингу, що дозволяла б використовувати зібрані дані для корекції річного планування, удосконалення методик роботи та формування обґрунтованих управлінських рішень. Відсутність системного аналізу призводить до повторення помилок та обмежує можливість якісно представити результати діяльності перед донорами й партнерами [27; 31].

Недостатня інтеграція зворотного зв'язку у цілісну систему оцінювання робить дані, отримані після окремих заходів, фрагментарними та мало використаними для стратегічного вдосконалення. Без агрегування й аналізу таких даних керівництво втрачає можливість об'єктивно оцінювати довгострокову ефективність програм, визначати найбільш успішні практики й оперативно усувати недоліки. Це створює розрив між проведеними активностями та їхнім реальним впливом — що особливо критично для неприбуткових організацій, які мають демонструвати свою суспільну цінність.

Для забезпечення системності та прозорості управлінських процесів важливо не лише збирати дані після окремих активностей, а й інтегрувати їх у комплексну модель оцінювання. Такий підхід дозволяє перетворити розрізнені показники на цілісну картину, що відображає реальний стан розвитку організації. У цьому контексті доцільно виділити ключові напрями оцінювання та відповідні індикатори ефективності, які можуть слугувати практичним інструментом для аналізу й стратегічного вдосконалення діяльності Станиці Вінниця НСОУ «Пласт» (табл. 2.2)

Рівень ефективності управлінської діяльності станиці доцільно оцінювати через кілька взаємопов'язаних напрямів, кожен з яких відображає окремий вимір функціонування організації. Один із ключових аспектів — залучення та утримання учасників.

Таблиця 2.2

**Основні напрями оцінювання та показники ефективності
управлінської діяльності Станиці Вінниця НСОУ «Пласт»**

Напрямок оцінювання	Показники ефективності (приклади)	Інтерпретація / можливе застосування
1. залучення та утримання учасників	<ul style="list-style-type: none"> • Приріст кількості членів (%) • Рівень активності (частка учасників, що беруть участь у ≥ 1 заході/квартал) • Середня тривалість волонтерства (міс.) 	Відображає динаміку розвитку громади та рівень залученості пластунів
2. Якість виховної програми	<ul style="list-style-type: none"> • Частка реалізованих заходів відповідно до плану (%) • Середній індекс задоволеності учасників (CSI, шкала 1–10) • Кількість підготовлених виховників / рік 	Характеризує ефективність програмної роботи та якість виховного процесу
3. Ефективність використання ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • Співвідношення залучених і витрачених коштів (фандрейзингова ефективність) • Частка адміністративних витрат (%) • Кількість нових партнерів або донорів / рік 	Показує здатність організації забезпечувати сталий розвиток і прозорість
4. Безпека та комплаєнс	<ul style="list-style-type: none"> • Частка інструктованих лідерів (%) • Кількість інцидентів на 100 учасників • Своєчасність подання звітності (%) 	Відображає рівень відповідальності, дотримання стандартів безпеки та етики
5. Комунікації та імідж	<ul style="list-style-type: none"> • Охоплення соціальних мереж (кількість підписників, переглядів, взаємодій) • Кількість публічних згадок чи партнерських подій / рік • Індекс задоволеності батьків / громади (NPS) 	Характеризує впізнаваність, довіру та соціальний вплив організації

Динаміка зростання кількості дітей, частота їхньої участі у заходах та тривалість перебування в організації показують, наскільки станиця створює стабільне й мотивувальне середовище. Ці показники демонструють не лише кількісний розвиток, а й сталість виховного процесу та відповідність програми потребам різних вікових груп [35].

Другим напрямом є якість виховної програми: співвідношення між планованими та реалізованими активностями, рівень задоволеності учасників, а також підготовка нових виховників. Їхня кількість і компетентність безпосередньо впливають на можливість організації підтримувати та розширювати діяльність [21]. Ефективність проявляється не лише в обсягах

проведених подій, а й у змістовності програми та відповідності цінностям Пласту.

Окремий блок становить ефективність використання ресурсів — фінансових, матеріальних, людських та партнерських. Співвідношення залучених і витрачених коштів, оптимальність адміністративних витрат, кількість нових донорів чи партнерів свідчать про здатність станиці забезпечувати діяльність у довгостроковій перспективі. Для волонтерської організації ця сфера є особливо чутливою, адже визначає можливість реалізовувати масштабніші проєкти та гарантувати стабільність навіть у кризових умовах.

Важливим виміром виступає безпека та дотримання стандартів. Рівень інструктованості лідерів, кількість інцидентів, своєчасність звітності характеризують зрілість процесів та здатність забезпечити належний захист дітей. В умовах війни значення цього напряму лише зростає: відповідність стандартам стає необхідною умовою функціонування [25].

Комунікації та імідж формують окрему площину ефективності. Активність у соціальних мережах, кількість публічних згадок, партнерських заходів і рівень задоволеності батьків демонструють відкритість організації та її здатність формувати довіру громади. Ефективні комунікації сприяють залученню нових учасників і підсилюють соціальний вплив станиці [6].

У сукупності ці напрями утворюють систему оцінювання, що дозволяє діагностувати сильні сторони, виявляти проблеми та приймати обґрунтовані управлінські рішення. На цій основі можна аналізувати динаміку розвитку станиці та визначати стратегічні орієнтири її зростання.

Управлінські процеси в міській молодіжній організації «Станиця Вінниця Пласту – НСОУ» поєднують сильні сторони й проблемні ділянки. До сильних належать чітка виховна місія, ціннісна основа, висока мотивація частини активу, гнучкість, здатність до мобілізації та практично орієнтований характер діяльності. Водночас проявляються проблеми: часткова неформалізованість процедур, перевантаження лідерів, нерівномірність розподілу відповідальності,

фрагментарні комунікації та відсутність інтегрованої системи моніторингу й оцінювання. Це створює ризики інституційної нестійкості, ускладнює планування та послаблює можливості масштабування ефективних практик. Дисбаланси особливо відчутні у періоди зростання навантаження, коли організація реалізує багато активностей і потребує чітко структурованих процесів.

Для науково обґрунтованої оцінки важливо аналізувати не окремі процеси, а їхню взаємодію та вплив на різні рівні функціонування станиці. Такий підхід передбачає структурування управління через ключові види ефективності, що охоплюють внутрішні процеси й зовнішні результати, поєднуючи теоретичні підходи з реальними характеристиками діяльності [12].

На підставі цього підходу виокремлено основні види ефективності, що дозволяють комплексно оцінити управлінську діяльність міської молодіжної організації та створюють базу для подальшого аналізу її сильних та проблемних сторін (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні види ефективності управлінської діяльності та їх прояви у Станиці Вінниця НСОУ «Пласт»

Вид ефективності	Основний зміст	Приклади проявів у діяльності Станиці Вінниця НСОУ «Пласт»
Результативність	Досягнення цілей, виконання місії	Виконання плану таборів, зростання членства, успішні проекти
Економічність	Раціональне використання ресурсів	Оптимізація бюджету, залучення грантів і партнерів
Процесна	Продуктивність управлінських процедур	Чіткий розподіл обов'язків, ефективна комунікація, звітність
Соціальна	Суспільний ефект, реалізація цінностей	Виховання лідерів, громадянська активність, позитивний імідж
Інституційна стійкість	Стабільність і здатність до розвитку	Наступність кадрів, дотримання стандартів, партнерська довіра

Показані види ефективності окреслюють різні виміри управлінської діяльності станиці та дозволяють розглядати її функціонування не лише через

окремі процеси, а як цілісну систему. Такий підхід дає змогу пов'язати досягнуті результати з якістю управлінських процедур, оцінити баланс між раціональним використанням ресурсів, соціальним впливом та здатністю організації зберігати стабільність у мінливих умовах. Зіставлення різних типів ефективності дає більш повну картину сильних сторін та внутрішніх обмежень, що формують реальну управлінську спроможність станиці, і створює основу для подальшого аналізу динаміки її розвитку.

Узагальнюючи наведені спостереження, можна констатувати, що управлінська система станиці демонструє високі показники результативної та соціальної ефективності (динамічне зростання членства, розширення виховних програм, позитивна оцінка з боку учасників і батьків), але водночас має виразні проблеми у площині процесної ефективності та інституційної стійкості. Надмірна концентрація ключових функцій в руках обмеженого кола лідерів, часткова неформалізованість процедур, фрагментарність комунікацій і відсутність цілісної системи моніторингу й оцінювання знижують здатність організації підтримувати досягнуті результати та масштабувати успішні практики.

2.2. Основні проблеми та виклики в управлінській діяльності міської молодіжної організації «Станиця Вінниця Пласту – НСОУ»

Аналіз внутрішніх документів, річних планів, протоколів засідань, а також матеріалів неформальних інтерв'ю з виховниками, членами Проводу та активними волонтерами дозволяє виокремити низку системних викликів, які формують управлінську реальність станиці та визначають межі її інституційної стійкості. Ці виклики є взаємопов'язаними й проявляються у фінансовій, кадровій, процедурно-організаційній, комунікаційній та зовнішній площинах, утворюючи складну систему факторів, що впливають на ефективність реалізації виховної місії Пласту.

Одним із базових обмежень, що супроводжує діяльність станиці впродовж останніх років, є нестабільність фінансових ресурсів та постійна потреба у

залученні зовнішньої підтримки. Фінансова модель осередку побудована на членських внесках, разових пожертвах, допомозі батьків, епізодичних грантах і партнерській підтримці, що й за сприятливих умов створює залежність від змін у зовнішньому середовищі. У воєнний час ця залежність посилюється через економічну нестабільність, зменшення доступності благодійної допомоги та зростання конкуренції за донорські ресурси серед громадських організацій. Як показують дослідження українського неприбуткового сектору, волонтерські організації в умовах війни стикаються з труднощами у стабілізації фінансових потоків, плануванні довготривалих програм та утриманні сталого рівня матеріально-технічного забезпечення, що є характерним для багатьох громадських інституцій, які працюють у кризових середовищах. Дослідження підтверджують, що зовнішні фактори та нестабільне фінансування значно впливають на стійкість неприбуткових організацій.

Не менш суттєвим і водночас характерним для багатьох молодіжних волонтерських організацій є кадровий виклик, який охоплює як кількісні, так і якісні параметри функціонування станиці. Волонтерська природа участі в Пласті визначає специфіку кадрової структури: тут відсутні стабільні оплачувані посади, натомість діяльність тримається на добровільній мотивації, індивідуальному ресурсі та внутрішній ціннісній залученості виховників. Це формує модель, де рівень активності безпосередньо залежить від життєвих обставин конкретних людей, що зумовлює природну та доволі високу плинність кадрів. Активні учасники змінюють місце проживання, адаптуються до нових умов навчання або роботи, створюють сім'ї, проходять через періоди професійного перевантаження, і всі ці фактори впливають на можливість системної участі у виховному процесі.

Інтерв'ю засвідчили, що навіть найвідданіші педагоги та виховники нерідко змушені зменшувати свою активність через обсяг робочих і навчальних обов'язків, зниження власного ресурсу чи брак часу. Це створює структурні «провали» в окремих напрямках роботи — наприклад, коли відповідальний за табори тимчасово виходить з активності, стає складно забезпечити підготовку

програм, логістичне планування чи координацію інструкторів. За відсутності продуманої системи наступництва, розподілу повноважень та поступового введення нових людей на ключові ролі, окремі напрями стають критично залежними від однієї-двох осіб. Така персоніфікація функцій підвищує ризики управлінської нестабільності: у разі тимчасової відсутності цих людей окремі блоки діяльності можуть призупинитися або виконуватися фрагментарно, що негативно впливає на загальну динаміку станиці [7].

У ширшому контексті це свідчить про обмежену кадрову спроможність, яка характерна для волонтерських структур. Відсутність формалізованої системи навчання нових виховників, регулярного супроводу молодших лідерів, стандартизованих вступних вимог чи інструментів адаптації новачків ускладнює залучення та утримання активу [19]. Частина потенційних волонтерів не доходить до завершення свого першого року роботи саме через брак підтримки, надмірні навантаження або нерозуміння обсягу вимог, які покладаються на виховника чи провідника гуртка. Це, у свою чергу, не дозволяє повноцінно модерувати потік нових кадрів і формує «вузькі місця» у розвитку організації [30].

Дослідження волонтерських організацій підтверджують, що вигорання та емоційне виснаження є ключовими чинниками скорочення активності добровольців, і діяльність станиці повністю відповідає цій закономірності [39]. Невелика група лідерів змушена поєднувати адміністративні, виховні, навчальні, організаційні та технічні ролі, часто виконуючи ті обов'язки, які в більших інституціях розподіляються між окремими фахівцями. У таких умовах навантаження накопичується поступово: людина може кілька років утримувати високий темп роботи, однак після інтенсивних періодів — сезонів таборування, кількох великих подій поспіль, паралельних вишколів — рівень виснаження стрімко зростає. Інтерв'ю показали, що виховники відчують труднощі із відновленням, втому від постійних організаційних мікрозавдань, а також зниження внутрішньої мотивації при надмірному обсязі відповідальності.

У воєнних умовах цей фактор посилюється. Постійний психоемоційний стрес, небезпека ракетних атак, необхідність реагування на повітряні тривоги, зміни в розкладі чи місці проведення занять, вимушений переїзд сімей або тимчасові від'їзди дітей за кордон створюють середовище нестабільності, яке впливає на всіх учасників виховного процесу [1; 14; 27]. Виховники зазначають, що війна спричиняє додаткові навантаження: зростає відповідальність за безпеку дітей, змінюються часові рамки й умови роботи, ускладнюється логістика, а батьки інколи відмовляються від участі дітей в офлайн-заходах. Це збільшує адміністративний тягар, вимагає оперативності та гнучкості, але водночас виснажує тих, хто намагається забезпечити безперервність виховного процесу.

Окремим чинником кадрового ризику є емоційна втома від взаємодії з дітьми, які самі перебувають у стані хронічного стресу. Виховники все частіше стикаються з проявами тривожності, нестабільності поведінки, зниженням концентрації, труднощами адаптації після повернення з-за кордону — і це потребує додаткових педагогічних компетентностей. У результаті обсяг психологічної роботи виховника зростає, хоча формальна підготовка добровольців не завжди охоплює такі аспекти, що додатково посилює напруженість у кадровому блоці.

Організаційно-процедурні труднощі становлять ще одну важливу групу викликів, що безпосередньо впливають на ефективність управління. Аналіз документів та інтерв'ю свідчить, що значна частина управлінських процесів у станиці залишається недостатньо формалізованою. Рішення часто ухвалюються на основі прецедентів, особистого досвіду окремих лідерів або неформальних домовленостей. Такий підхід забезпечує гнучкість і швидкість реагування, особливо в умовах обмежених ресурсів, проте створює ризики непослідовності, втрати важливої інформації, ускладнює передачу досвіду новим членам Проводу та знижує передбачуваність управлінських дій [17]. Відсутність стандартизованих форм документування — планів, звітів, протоколів, чек-листів та процедур — призводить до того, що кожна нова ініціативна група чи новий

відповідальний вимушений розробляти власний підхід «з нуля», що погіршує системність і ускладнює масштабування діяльності [13].

Фрагментарність і нерівномірність внутрішньої комунікації створює окрему сферу управлінських викликів. У станиці співіснує кілька каналів комунікації — групові чати, особисті повідомлення, інформаційні групи для батьків, сторінки в соціальних мережах, — але вони не завжди взаємопов'язані в єдину логіку. Учасники інтерв'ю часто відзначали випадки запізненого отримання важливої інформації, дублювання повідомлень, відсутність узгодженості між різними підрозділами станиці та нерівномірний розподіл інформації між віковими уладами. Така ситуація негативно впливає на згуртованість, довіру та здатність оперативно реагувати на зміни, а також підсилює ризики внутрішніх непорозумінь.

Зовнішні комунікації також мають значний потенціал для покращення. Попри активну участь станиці у житті громади, її діяльність нерідко залишається малопомітною для потенційних партнерів, медіа та ширшої аудиторії. Це зумовлено тим, що інформація про проекти та досягнення здебільшого циркулює у внутрішніх каналах, тоді як системна публічна присутність у медійному просторі є недостатньою. Подібна невидимість знижує можливості для формування стратегічних партнерств, ускладнює фандрейзингову діяльність та обмежує потенціал залучення нових учасників, волонтерів і благодійників. Для молодіжних неприбуткових організацій це є доволі типовим явищем: комунікаційна політика часто не розглядається як окремий стратегічний напрям, а виконується за залишковим принципом — настільки, наскільки дозволяє ресурс конкретного волонтера [26].

Складність ситуації для станиці посилюється особливостями фандрейзингової моделі НСОУ «Пласт». Залучення великих партнерів, донорів чи корпорацій має узгоджуватися з фандрейзинговим відділом центрального офісу організації, що створює додаткові процедурні бар'єри та обмежує можливість оперативно вибудувувати співпрацю на рівні громади. Це є важливим елементом національної політики Пласту, який захищає бренд та уникнення

дублювання запитів до донорів, однак для місцевих осередків це означає, що фандрейзинг часто зводиться до локальних, точкових ініціатив, які не здатні забезпечити достатній рівень ресурсної підтримки [42]. У результаті, навіть за наявності активності та якісного соціального контенту, потенціал розвитку партнерств залишається частково нереалізованим.

Додатковим чинником, що ускладнює зовнішні комунікації, є обмежені людські ресурси. Відповідальність за зв'язки з громадськістю зазвичай покладається на одного волонтера, який поєднує це завдання з іншими напрямками роботи. У таких умовах навіть організаційно нескладні дії — підготувати пресреліз, домовитися про інформаційний супровід, зібрати фото та відео, відповісти журналістам або вийти на інтерв'ю — часто відкладаються через брак часу. З інтерв'ю також постає проблема операційності: журналістів потрібно запрошувати завчасно, але в умовах волонтерських графіків та постійних змін у розкладі заходів це не завжди вдається. Часто інформаційні події відбуваються швидко та спонтанно, а можливості оперативно координувати медійне висвітлення обмежені [18].

У комплексі це створює ситуацію, коли, з одного боку, станиця проводить змістовну, соціально значущу роботу, а з іншого — значна частина цієї діяльності не стає елементом публічного простору. Низький рівень зовнішньої видимості послаблює довіру з боку потенційних партнерів та громадськості, обмежує доступ до благодійних програм і донорських інструментів, а також зменшує можливість транслювати позитивний імідж Пласту як сучасної виховної спільноти [44].

Нарешті, усі зазначені виклики суттєво посилюються впливом зовнішнього середовища, сформованого умовами повномасштабної війни. Воєнні дії, регулярні повітряні тривоги, необхідність наявності укриттів, зміна маршрутів пересування містом, часті від'їзди та повернення сімей, психологічна втома дітей і батьків створюють атмосферу постійної невизначеності, яка ускладнює планування та реалізацію довгострокових виховних програм. Станиця вимушена постійно адаптовувати формати роботи, скорочувати тривалість занять, шукати

безпечні локації або переходити в онлайн-режим. У цих умовах збільшується роль неформальних мереж підтримки, ситуативних рішень та імпровізацій, що з одного боку забезпечує гнучкість і життєстійкість організації, а з іншого — підвищує залежність від кількох ключових лідерів, загрожує вигоранням і поглиблює проблему нестачі кадрів [32].

Таким чином, управлінська діяльність станиці формується під впливом багаторівневої системи викликів, у якій поєднуються фінансові, кадрові, процедурні, комунікаційні та зовнішні фактори. Їхня взаємодія визначає реальну спроможність осередку виконувати свою місію й забезпечувати сталість розвитку. Подальший аналіз потребує оцінки того, як ці виклики відображаються на внутрішній динаміці станиці та які управлінські рішення можуть сприяти їх подоланню.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ МІСЬКОЇ МОЛОДІЖНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «СТАНІЦЯ ВІННИЦЯ ПЛАСТУ – НСОУ»

Удосконалення управлінської діяльності молодіжних волонтерських організацій, зокрема Пласту, потребує комплексного підходу, який враховує як внутрішню специфіку виховної та організаційної роботи, так і зовнішні виклики, пов'язані з умовами воєнного стану, змінами в громаді та зростанням суспільних очікувань [1]. Аналіз виявлених проблем і особливостей функціонування Станиці Вінниця Пласту – НСОУ свідчить про необхідність формування управлінської моделі, що поєднує теоретичні засади менеджменту, пластову методіку та практичні рішення, здатні забезпечити сталість і розвиток осередку. Оптимальна система управління має ґрунтуватися на інтеграції кількох концептуальних підходів, адаптованих до умов Пласту, але спрямованих на подолання конкретних викликів, зафіксованих у діяльності станиці [33].

Системний підхід дозволяє розглядати станицю як цілісний організм, у якому кожен елемент впливає на інші. Дефіцит кадрів неминуче призводить до перевантаження активу, що знижує якість внутрішніх комунікацій, уповільнює процес ухвалення рішень і зменшує стабільність виховної роботи. В умовах Пласту це проявляється у зростанні навантаження на виховників, поєднанні кількох ролей однією особою та ризику вигорання [22]. Тому вдосконалення управлінської моделі має передбачати узгодження кадрової політики з фінансами, плануванням, виховними підходами та комунікаційними механізмами. Будь-які зміни — як-от формалізація посадових ролей, введення дублерів або розподіл функцій між гуртками та службами — слід оцінювати з позиції їхнього впливу на загальну стійкість організації [45].

Важливим напрямом модернізації є перехід до програмно-проектної логіки, яка значною мірою відповідає природі Пласту як виховної організації. Структурування діяльності у форматі програм — виховної, волонтерської,

інформаційної, партнерської, безпекової — дає змогу чітко визначати цілі, результати та індикатори ефективності. Це усуває хаотичність планування, зменшує залежність від окремих волонтерів і робить діяльність станиці зрозумілішою для дітей, батьків та партнерів [23]. Наявність програмних документів полегшує координацію між виховниками, адміністрацією та підтримувальними службами, забезпечуючи сталість процесів навіть у разі зміни окремих людей у команді.

Подальша трансформація управління потребує переходу від управління активностями до управління результатами. Для Пласту, який орієнтується на розвиток особистості, важливо оцінювати не лише кількість проведених сходин, таборів чи акцій, а й їхній вплив на формування пластових компетентностей: самостійності, лідерства, громадянської активності, відповідальності та мотивації до волонтерства [34]. Це потребує налагодження системи моніторингу, здатної відстежувати динаміку змін у поведінці, навичках і цінностях дітей та молоді [28].

Значущим елементом управлінської спроможності станиці є партисипативний підхід. Він передбачає залучення старшопластунів, виховників, батьків, прихильників та партнерів до планування й оцінювання діяльності [3]. Йдеться не лише про разові опитування або дорадчі групи, а про системну практику створення майданчиків для діалогу: стратегічних сесій, аналізу минулих заходів, колективного планування таборів та великих проєктів. За таких умов діти та молодь отримують можливість впливати на процеси, що їх стосуються, а організація зменшує ризик неефективних або відірваних від реальних потреб рішень.

У фундаменті трансформацій повинні лежати чітко визначені принципи. Принцип стратегічної спрямованості забезпечує узгодженість управлінських рішень із місією Пласту та довгостроковим баченням розвитку станиці. Прозорість і підзвітність формують довіру як усередині осередку, так і серед батьків та партнерів, особливо у питаннях фінансів, безпеки та виконання планів [44]. Принцип субсидіарності дозволяє ухвалювати рішення на найближчому до

дії рівні — від гуртка до проводів, — забезпечуючи гнучкість та залучення тих, кого рішення безпосередньо стосуються. Принцип безперервного навчання є критично важливим для виховників, волонтерів і молоді, оскільки регулярні вишколи, тренінги з безпеки, методичні заняття та фахові обміни забезпечують здатність організації адаптуватися до сучасних викликів, включно з воєнною ситуацією та змінами соціального середовища [45].

Узагальнюючи, комплексне застосування системного, програмно-проектного, результативного та партисипативного підходів створює підґрунтя для розвитку стійкої, структурно збалансованої та відкритої до змін управлінської моделі Станиці Вінниця. Саме така модель підвищує ефективність процесів, зміцнює кадровий потенціал, мінімізує ризики перевантаження та забезпечує якісний виховний процес навіть у складних суспільних умовах.

Одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності управління є перехід від інтуїтивного планування до системної моделі, у якій поєднуються стратегічний, середньостроковий і поточний рівні. Стратегічне бачення, розраховане на 3–5 років, повинно визначати ключові пріоритети станиці: розширення охоплення молоді, удосконалення виховної роботи, розвиток спеціалізацій, налагодження партнерств із місцевими інституціями, посилення комунікацій, модернізацію внутрішньої структури. Це бачення не потребує надмірної деталізації, однак має окреслювати напрям руху й відповідати на запитання «куди ми очікуємо прийти» (таблиця 3.1). На основі стратегічних орієнтирів формується середньострокове планування, яке деталізує реалізацію обраних пріоритетів на 1–2 роки, а поточне планування забезпечує щомісячну й щоквартальну координацію роботи. Середньострокове планування є важливою складовою управлінського циклу станиці, оскільки воно дозволяє узгоджувати короткострокові дії з довгостроковими цілями та забезпечувати сталість виховних процесів. У цьому контексті практики, описані в наукових джерелах, підкреслюють значення багаторічних програм розвитку, які задають траєкторію зростання організації та визначають необхідні ресурси для її реалізації.

Таблиця 3.1

OKR-матриця для підвищення ефективності управлінської діяльності Станиці Вінниця НСОУ «Пласт»

Мета (Objective)	Ключові результати (Key Results)	Очікуваний ефект для організації
Підвищити залучення учасників до діяльності Станиці	– Збільшити кількість активних членів на 15% протягом року– Забезпечити участь не менше 80% зареєстрованих пластунів у принаймні одній події на квартал– Провести 5 відкритих інформаційних заходів для громади	Зростання активності та видимості організації, посилення громади навколо Пласту
Підвищити якість виховних програм	– Провести не менше 4 навчань для виховників– Запровадити систему внутрішнього зворотного зв'язку після кожного табору– Досягти середнього рівня задоволеності учасників ≥ 9 за 10-бальною шкалою	Підвищення професійності виховників, покращення досвіду учасників
Розширити партнерства та підвищити фінансову сталість	– Залучити не менше 3 нових партнерів або грантодавців– Підвищити частку позабюджетних надходжень на 20%– Розробити єдиний шаблон для фінансової звітності по проектах	Зміцнення фінансової бази, прозорість звітності, довіра донорів
Розвинути систему внутрішніх комунікацій	– Запровадити єдиний календар подій і онлайн-платформу для обміну інформацією– Провести 2 командні стратегічні сесії на рік– Забезпечити своєчасність внутрішніх звітів у 90% випадків	Підвищення злагодженості дій проводу, зменшення дублювання зусиль

Середньострокове планування може стосуватися конкретних програм і проєктів. Наприклад, програма розвитку юнацьких гуртків може мати окреслений горизонт на два-три роки із чітко визначеними етапами: стабілізація вже наявних гуртків, відкриття нових, підготовка достатньої кількості виховників, розроблення методичних матеріалів, введення практик регулярного оцінювання прогресу учасників.

Особливу увагу в практиці управління приділяють поточному плануванню, адже саме воно забезпечує реалізацію програми діяльності в межах одного року. У джерелах наголошується, що ефективне річне планування не може бути одноосібним — воно потребує залучення стейкхолдерів, уточнення потреб та прогнозування ресурсів. Поточне планування реалізується через складання річних планів, де відображаються конкретні заходи із зазначенням строків,

відповідальних і необхідних ресурсів. Важливо, щоб цей процес мав партисипативний характер: проєкт річного плану формується Проводом, але потім обговорюється з виховниками й представниками молоді, доповнюється й уточнюється. Такий підхід забезпечує як реалістичність плану, так і відчуття причетності до його реалізації [4].

На наступному етапі управлінського циклу ключового значення набуває моніторинг виконання планів. Дослідження вказують, що регулярний моніторинг є одним із найефективніших інструментів запобігання управлінським помилкам та підтримання стабільності діяльності організації [31]. Моніторинг виконання планів потребує використання простих, але регулярних інструментів. Це можуть бути електронні таблиці чи онлайн-системи, де фіксується статус кожного заходу, причини можливих змін, короткі підсумки. На рівні Проводу доцільно періодично (наприклад, раз на місяць) аналізувати хід реалізації плану, виявляти «вузькі місця» та потреби в додаткових ресурсах.

Оцінювання результатів є завершальним і надзвичайно важливим етапом управлінського циклу, оскільки воно забезпечує зворотний зв'язок та формує основу для подальших рішень. Наукові джерела підкреслюють, що поєднання кількісних та якісних методів дозволяє отримати найбільш повну картину ефективності діяльності [8; 10]. Система оцінювання має включати як кількісні індикатори (кількість учасників, години волонтерської роботи, виконані програмні елементи, залучені ресурси), так і якісні методи — анкетування, фокус-групові обговорення, індивідуальні інтерв'ю, рефлексивні практики, під час яких учасники осмислюють свій досвід та його вплив на їхній розвиток [27].

Важливо також забезпечити реальне використання результатів оцінювання у подальшому плануванні, оскільки лише інтеграція результатів у процес ухвалення рішень дозволяє уникнути повторення помилок та сприяти зростанню організації [13]. Для цього можна запровадити практику щорічних підсумкових сесій, на яких Провід і виховники разом аналізують основні успіхи й проблеми, формують пропозиції на наступний рік, фіксують формати діяльності, які

виявилися найбільш ефективними, та визначають ті, що потребують переформатування або повної заміни.

Окремий напрям стосується кадрового потенціалу, який у Пласті є одним із ключових ресурсів. Цілісна кадрова політика підвищує стійкість організації, зменшує ризики перевантаження та сприяє довгостроковому розвитку [20]. Розглядаючи кадровий потенціал станиці як стратегічну основу для реалізації виховної та організаційної роботи, варто говорити про необхідність формування системної кадрової політики. Її ядром має бути усвідомлений підхід до залучення, навчання, підтримки та утримання активних учасників, які беруть на себе управлінські й виховні ролі. Це охоплює наставництво, систему дублювання ролей, регулярні тренінги, підтримку нових виховників та розвиток лідерського потенціалу молоді.

Залучення нових кадрів є одним із ключових чинників стійкого розвитку станиці, і дослідження підкреслюють важливість раннього виявлення лідерського потенціалу серед юнацтва та старших пластунів. Наукові джерела наголошують, що ефективні організації формують кадровий резерв задовго до появи формальних вакансій або управлінських потреб [43]. Це може реалізовуватися через цілеспрямоване спостереження за тим, хто бере на себе ініціативу, охоче реагує на складні завдання, демонструє відповідальність і здатність взаємодіяти з іншими. Виявленим потенційним лідерам доцільно пропонувати поступове включення в організаційні процеси: спочатку на рівні допомоги в підготовці окремих елементів заходів, потім — у координації невеликих проєктів, а згодом — у виконанні ролей помічників виховників чи референтів певних напрямів.

Навчання та розвиток кадрів становлять фундамент ефективної управлінської системи, і наукові підходи підкреслюють необхідність поєднання зовнішнього та внутрішнього навчання для формування компетентної команди [21]. У контексті Пласту це може забезпечуватися через участь у національних і крайових вишколах, тренінгах, семінарах, а також через внутрішні освітні ініціативи станиці, які сприяють обміну досвідом і формуванню професійних

навичок. До внутрішнього навчання можуть належати тематичні зустрічі, де досвідчені виховники аналізують складні ситуації, діляться напрацюваннями й шукають оптимальні рішення; а також залучення зовнішніх експертів зі сфери педагогіки, психології, кризового менеджменту чи управління проектами. Це створює багатосаровий простір навчання, який охоплює як фахову, так і соціально-психологічну підготовку.

Система наступництва, згідно з науковими джерелами, має бути структурованою та передбачуваною. У Пласті це особливо важливо через значну ротацію волонтерів та ризик втрати інституційної пам'яті. Система наступництва повинна не бути випадковою, а ґрунтуватися на завчасному визначенні потенційних наступників для ключових посад у Проводі та виховній роботі. Такі майбутні лідери поступово залучаються до виконання відповідних функцій і отримують доступ до необхідної інформації. Документування основних процедур у вигляді коротких інструкцій, чек-листів, шаблонів документів значно полегшує перехід ролей новим людям і знижує залежність станиці від окремих особистостей.

Питання профілактики емоційного вигорання є особливо актуальними в умовах війни та постійного стресу, що підтверджує низка досліджень у сфері волонтерського менеджменту [39]. Для запобігання вигоранню важливо забезпечити рівномірний розподіл навантаження між членами команди, створити середовище, де можна відкрито говорити про свій стан, вчасно реагувати на ознаки перенавантаження та давати можливість тимчасово зменшувати активність без відчуття провини. Важливу роль відіграють неформальні зустрічі, спільний відпочинок, ритуали подяки та публічне визнання внеску, які формують відчуття цінності кожного члена організації.

Комунікації в станиці, як зазначено у фаховій літературі, виконують не лише функцію передавання інформації, а й визначають культуру взаємодії, рівень довіри та згуртованості. Тому удосконалення внутрішніх комунікацій передбачає три ключові напрями.

По-перше, необхідно узгодити й оптимізувати канали зв'язку, визначивши чітко, які питання обговорюються в робочих чатах Проводу, виховницьких групах або інформаційних каналах для батьків; а також забезпечити дублювання ключових оголошень у такий спосіб, щоб їх гарантовано отримували всі зацікавлені сторони.

По-друге, слід підвищити регулярність і структурованість комунікації: засідання Проводу, зустрічі з виховниками та батьками мають проводитися за чітким порядком денним із фіксацією рішень, що суттєво зменшує кількість непорозумінь і неофіційних «чуток» [29].

По-третє, важливо створювати культуру відкритого зворотного зв'язку, де учасники можуть без страху висловлювати пропозиції чи зауваження. Це можливо лише тоді, коли Провід демонструє не лише готовність вислухати, а й реальну спроможність враховувати відгуки, пояснювати логіку своїх рішень і визнавати помилки.

Розглядаючи зовнішні комунікації, варто наголосити на їх ролі у формуванні позитивного іміджу станиці в громаді. Дослідження показують, що системна комунікація з громадськістю сприяє зростанню довіри, залученню нових учасників і розширенню партнерств [26]. Це може включати активне ведення сторінок у соціальних мережах, підготовку змістовних інформаційних матеріалів про діяльність Пласту, участь у міських заходах, презентації в школах та університетах. Такі дії підвищують впізнаваність та сприяють мобілізації нових ресурсів, зокрема волонтерських і благодійних.

Фінансова й ресурсна спроможність станиці, відповідно до наукових джерел, є необхідною передумовою реалізації виховної місії та забезпечення автономності організації. Удосконалення цієї сфери включає кілька взаємопов'язаних напрямів.

Необхідно перейти від епізодичного збору коштів до системи фінансового планування, коли річний бюджет розробляється паралельно з річним планом роботи. Це дозволяє реалістично оцінити ресурси та визначити, які заходи можуть бути профінансовані, а для яких потрібно залучати додаткові джерела.

Крім того, важливо диверсифікувати джерела фінансування. Поряд із членськими внесками варто активніше розглядати можливості грантових програм, партнерств із місцевим бізнесом та підтримки «друзів станиці». Прозорість і підзвітність у використанні коштів є ключовою умовою для довготривалої підтримки.

Також, розвиток матеріально-технічної бази має здійснюватися системно і на основі чітких пріоритетів. Проведення інвентаризації наявного спорядження, визначення мінімальних стандартів забезпечення, складання плану оновлення та прив'язка краудфандингових кампаній до конкретних потреб дозволяють уникати хаотичних закупівель і підвищують ефективність використання ресурсів.

У підсумку, комплексна реалізація описаних напрямів – удосконалення кадрової політики, впровадження програмно-проектного підходу, розвиток системи моніторингу та оцінювання, упорядкування внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також зміцнення фінансової та ресурсної бази – створює підґрунтя для формування більш стійкої, передбачуваної та прозорої моделі управління [1]. Така модель ґрунтується на системному аналізі, відкритості до зворотного зв'язку та здатності адаптуватися до швидких суспільних змін, що особливо важливо в умовах воєнного часу. Вона сприяє підвищенню якості виховної роботи, зменшенню залежності від окремих осіб, посиленню управлінської спроможності та формуванню культури відповідальності й партнерства всередині осередку [11].

У комплексі ці трансформації дозволяють міській молодіжній організації «Станиця Вінниця Пласту – НСОУ» не лише зберігати стабільність своєї діяльності, а й посилювати роль у житті місцевої громади, розширювати можливості для розвитку дітей та молоді, зміцнювати довіру з боку батьків і партнерів, а також забезпечувати довгострокову стійкість, притаманну зрілим і ефективним громадським організаціям.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження проблем ефективності управлінської діяльності на прикладі міської молодіжної організації «Станиця Вінниця Пласту – НСОУ» зроблено такі висновки:

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення змісту та критеріїв ефективності управлінської діяльності у публічному та неприбутковому секторах. Доведено, що ефективність управління є багатовимірною категорією, яка поєднує результативність діяльності, раціональність використання ресурсів, якість організаційних процедур, кадрову стабільність, комунікаційну взаємодію, гнучкість та адаптивність організації до зовнішніх викликів. Аналіз літератури показав, що в центрі сучасних концепцій управління перебувають такі принципи, як системність, стратегічність, доказовість та орієнтація на результат, а ключові критерії включають досягнення визначених цілей, сталість розвитку, прозорість процесів та спроможність мобілізувати й утримувати людські ресурси. Фактичні матеріали, отримані під час дослідження Станиці Вінниця, підтвердили релевантність цих підходів: ефективність виховної та адміністративної діяльності там залежить не від кількості проведених заходів, а від стабільності кадрового складу, чіткості планування, узгодженості функцій і здатності організації забезпечувати розвиток компетентностей та соціальної активності молоді.

2. Проаналізовано підходи до оцінювання результативності управлінських рішень і визначено можливості їх практичного застосування в молодіжних організаціях. Установлено, що поєднання кількісних показників (динаміка членства, кількість виховників, регулярність заходів, обсяг залучених ресурсів) та якісних індикаторів (рівень мотивації, ступінь задоволеності учасників, якість комунікації, ефективність командної взаємодії) є найбільш придатним для оцінки роботи молодіжної структури. Фактичний аналіз станиці показав, що кількість дітей і молоді за останні роки зросла, однак збільшення чисельності не супроводжувалося достатнім зростанням числа виховників і волонтерів, що

створює дисбаланс навантаження. Запровадження принципів управління за результатами, моніторингу виконання планів та практик участі молоді дозволить ефективніше оцінювати вплив діяльності й підвищувати якість управлінських рішень.

3. Здійснено організаційно-правову характеристику міської молодіжної організації «Станиця Вінниця Пласту – НСОУ» як прикладової моделі сучасної молодіжної структури. На основі аналізу внутрішньої документації визначено, що структура станиці включає адміністративний провід, виховну ланку, гурткову мережу, волонтерські групи та партнерські ініціативи. Функціонування станиці ґрунтується на національних нормативних документах Пласту, Статуті організації та внутрішніх регламентах. Дослідження засвідчило, що така модель забезпечує автономність та гнучкість, але вимагає більшої формалізації процедур, удосконалення розподілу повноважень та чіткішого визначення ролей. Зафіксована кадрова нестабільність серед виховників і волонтерів зумовлює потребу у зміцненні кадрової політики та системи наступництва.

4. Досліджено управлінські процеси, ухвалення рішень та внутрішню організаційну динаміку, на основі чого визначено бар'єри, проблемні зони та чинники зниження ефективності. Виявлено, що найбільш суттєвими проблемами є: перевантаження окремих лідерів, нерівномірний розподіл функцій між членами проводу, фрагментарність внутрішніх комунікацій (особливо між адміністративною та виховною ланками), недостатній рівень планування та аналітичної роботи, епізодичний характер збору й обробки управлінських даних, відсутність системного моніторингу результатів діяльності. Аналіз засвідчив, що обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів стримує масштабування діяльності, а відсутність комплексної системи навчання та наставництва ускладнює розвиток кадрового потенціалу. Водночас виявлено значний потенціал розвитку, зокрема в частині виховної роботи, партнерських зв'язків, залучення батьківської та громадської підтримки.

5. Обґрунтовано напрями удосконалення управління з урахуванням потреб волонтерського середовища, особливостей молодіжної роботи та стратегічних

орієнтирів організації. Запропоновано впровадити стратегічне, середньострокове та поточне планування з опорою на програмно-проектну логіку; розвивати кадрову політику, що охоплює залучення, навчання, підтримку, профілактику вигорання та наступництво; удосконалити внутрішні комунікації через чіткі канали, регулярні зустрічі та стандартизовані механізми передачі рішень; запровадити системи моніторингу й оцінювання результатів; диверсифікувати джерела фінансування; системно розвивати матеріально-технічну базу. Фактичні результати роботи станиці свідчать, що впорядкування адміністративного навантаження, підвищення ролі молоді в ухваленні рішень і розбудова дієвих комунікацій можуть суттєво підвищити загальну ефективність управління.

6. Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення результативності та стійкості управлінської діяльності станиці, які можуть бути адаптовані й для інших молодіжних організацій. Рекомендації передбачають формалізацію управлінських процедур (інструкції, чек-листи, шаблони), створення системи наставництва та дублювання ролей, регулярну аналітичну звітність, запровадження щорічних підсумкових сесій, оптимізацію комунікаційних каналів, розвиток внутрішнього навчання та зміцнення ресурсної бази. Встановлено, що комплексне впровадження таких заходів дає змогу підвищити передбачуваність управлінських процесів, мінімізувати ризики кадрових і організаційних збоїв, забезпечити кращу координацію діяльності та сприяти сталому розвитку молодіжної організації, зміцнюючи її потенціал і роль у громаді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ajuwon, O. A., & Dagunduro, A. O. (2024). Strategic leadership and management within non-profit organizations: An in-depth review of practices contributing to sustainable impact. *International Journal of Frontline Research in Science and Technology*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.56355/ijfrst.2024.4.1.0049>
2. Annamalah, S. (2024). The Value of Case Study Research in Practice: A Methodological Review with Practical Insights from Organisational Studies [Review of *The Value of Case Study Research in Practice: A Methodological Review with Practical Insights from Organisational Studies*]. *Journal of Applied Economic Sciences (JAES)*, 485. Routledge. [https://doi.org/10.57017/jaes.v19.4\(86\).11](https://doi.org/10.57017/jaes.v19.4(86).11)
3. Badr, N. G., & Chebib, E. M. (2023). Engaging Youth Led Organizations for Inclusive Service Innovation: Illustrative Case Study. *ITM Web of Conferences*, 51, 4003. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20235104003>
4. Cărămidaru, I., & Ionică, A. (2021). Between project efficiency and stakeholders' interests: project intake decisions in nonprofit organizations. *MATEC Web of Conferences*, 342, 9005. <https://doi.org/10.1051/matecconf/202134209005>
5. Clerkin, R. M., Cogburn, J. D., & Lawrence, K. L. (2024). Volunteers in Name Only: Implications of Court-Mandated Service on Volunteer Management. *Nonprofit Management and Leadership*, 36(1), 9. <https://doi.org/10.1002/nml.21649>
6. Cooley, A. (2023). Toward Greater Legitimacy: Online Accountability Practices of Ukrainian Nonprofits. *Administrative Sciences*, 14(1), 4. <https://doi.org/10.3390/admsci14010004>
7. De Clerck, T., Aelterman, N., Haerens, L., & Willem, A. (2020). Enhancing volunteers capacity in all-volunteer nonprofit organizations: The role of volunteer leaders' reliance on effective management processes and (de)motivating leadership. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3), 481. <https://doi.org/10.1002/nml.21444>
8. Doyle, J., Edwards, D., & Haddow, A. (2022). Applying Mixed Methods Research in Large-scale Programs – Tracing the Long-term Outcomes of Development

Scholarship Alumni. *Journal of Studies in International Education*, 28(1), 87. <https://doi.org/10.1177/10283153221126246>

9. Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010). The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1611810>

10. Fàbregues, S., Sáinz, M., Romano, M. J., Escalante-Barrios, E. L., Younas, A., & López-Pérez, B.-S. (2023). Use of mixed methods research in intervention studies to increase young people's interest in STEM: A systematic methodological review [Review of *Use of mixed methods research in intervention studies to increase young people's interest in STEM: A systematic methodological review*]. *Frontiers in Psychology*, 13. Frontiers Media. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.956300>

11. Fagbemi, T. O., Dosumu, O., Adigun, R. A., Nakpodia, F., & Sakariyahu, R. (2024). Resilience and Adaptation of Third-Sector Organisations (TSOs): Insights from a Developing Economy. *Academy of Management Proceedings*, 2024(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2024.21bp>

12. Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Social Impact Measurement: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *World*, 4(4), 816. <https://doi.org/10.3390/world4040051>

13. Gehringer, T. (2024). How Managerial Practices Impact Perceived Organizational Effectiveness: A Study of Corporate Foundations. *Administrative Sciences*, 14(5), 96. <https://doi.org/10.3390/admsci14050096>

14. Glette, M., & Wiig, S. (2022). The Headaches of Case Study Research: A Discussion of Emerging Challenges and Possible Ways Out of the Pain. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5246>

15. Góes, H. A. de A., Reis, G. G., & Abib, G. (2021). When stakeholder theory meets justification theory: an intersection proposal. *Cadernos EBAPÉ BR*, 19(4), 901. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200179>

16. Gorinov, P.; Drapushko, R. The role of youth in youth policy and realization of youth work in Ukraine. *Pol. Univ. Sci. J.* 2022, 53, 164–176. <https://doi.org/10.23856/5319>

17. Gutheil, L. (2021). Adaptive project management for the civil society sector: towards an academic research agenda. *International Development Planning Review*, 43(3), 393. <https://doi.org/10.3828/idpr.2020.17>
18. Haupt, B. “Brie,” & Azevedo, L. (2021). Crisis communication planning and nonprofit organizations. *Disaster Prevention and Management An International Journal*, 30(2), 163. <https://doi.org/10.1108/dpm-06-2020-0197>
19. Homan, D., Epley, H., & Bloir, K. (2020). Are Volunteers Competent in Positive Youth Development? Perceptions From Three Stakeholder Groups. *Journal of Youth Development*, 15(4), 68. <https://doi.org/10.5195/jyd.2020.742>
20. Ilyas, S., Butt, M., Ashfaq, F., & Maran, D. A. (2020). Drivers for Non-Profits’ Success: Volunteer Engagement and Financial Sustainability Practices through the Resource Dependence Theory. *Economies*, 8(4), 101. <https://doi.org/10.3390/economies8040101>
21. Karagianni, D., Lainidi, O., & Montgomery, A. (2023). Charting the Journey of Young Leaders: A New Model of Transferability of Skills. *Merits*, 3(1), 206. <https://doi.org/10.3390/merits3010013>
22. Karamushka, T., Karamushka, L., & Visich, O. (2024). Features of professional burnout of the staff of rehabilitation centers for wounded soldiers. *Організаційна Психологія Економічна Психологія*, 2(32), 59. <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.5>
23. Khan, I., & Siddiqui, D. A. (2020). Nonprofit Organizational Effectiveness: The Effects of Financial and Social Performance on Its Scale and Scope of Operations, and Social Impact. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3683314>
24. Kramer, M. W., Austin, J. T., & Hansen, G. J. (2021). Toward a Model of the Influence of Motivation and Communication on Volunteering: Expanding Self-Determination Theory. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 572. <https://doi.org/10.1177/08933189211023993>

25. Kravchenko V., Slobodianyuk Yu. Audit of Non-governmental Organizations in Ukraine: Challenges and Prospects. *Oblik i finansi*, 2021. № 4 (94). C. 16-22. URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-4\(94\)-16-22](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-4(94)-16-22)
26. Kyalo, E. (2024). Public Relations Strategies for Non-Profit Organizations. *Journal of Public Relations*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.47941/jpr.1771>
27. Lantos, H., Redd, Z., Warren, J. L., Bradley, M., & Habteselasse, S. (2024). *Measuring youth development: How out-of-school time programs collect and use data*. <https://doi.org/10.56417/3703u3452e>
28. Lee, C. (2024). Exploring the utility of performance measurement in nonprofits. *International Review of Public Administration*, 29(3), 220. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2399862>
29. Litvaj, I., Poniščiaková, O., Stančeková, D., Svobodová, J., & Mrázik, J. (2022). Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management. *Sustainability*, 14(1), 572. <https://doi.org/10.3390/su14010572>
30. Lorente, J. M., Boluda, I. K., & López, N. V. (2024). The role of engagement in retaining volunteers. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 21(4), 1027. <https://doi.org/10.1007/s12208-024-00412-x>
31. Mayer, D. J., & Fischer, R. (2022). Exploring data use in nonprofit organizations [Review of *Exploring data use in nonprofit organizations*]. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102197. Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102197>
32. Moskalenko, D. (2024). The activities of legal networks under the system of free legal aid and within the volunteer initiatives related to the legal services in the period of martial law enforcement in Ukraine. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4867268>
33. Nordin, N., Khatibi, A., & Azam, S. M. F. (2022). Nonprofit capacity and social performance: mapping the field and future directions. *Management Review Quarterly*, 74(1), 171. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00297-2>

34. Nursey-Bray, M., Masud-All-Kamal, Md., Giacomo, M. D., & Millcock, S. (2022). Building community resilience through youth volunteering: towards a new model. *Regional Studies Regional Science*, 9(1), 242. <https://doi.org/10.1080/21681376.2022.2067004>
35. Othman, N., Wahab, S. N., Atan, R., & Kamal, S. (2025). Exploring Motivational Drivers and Economic Impact of Youth Volunteerism in Malaysia. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 10(31), 11. <https://doi.org/10.21834/e-bpj.v10i31.6434>
36. Palagnyuk, Y., Faichuk, O., Kostieva, T., Soloviova, A., & Say, D. (2024). YOUTH ENGAGEMENT IN CIVIL SOCIETY DEVELOPMENT IN UKRAINE: PROBLEMS AND SOLUTIONS. *Public Administration and Regional Development*, (23), 157–176. <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.09>
37. Pies, I., & Valentinov, V. (2023). Trade-offs in stakeholder theory: an ordonomic perspective. *Social Responsibility Journal*, 20(5), 975. <https://doi.org/10.1108/srj-06-2023-0321>
38. Pinto, S. R., Silva, G. D., & Sepulcri, L. M. C. B. (2024). The Role of Accountability in Social Organizations: a Systematic Literature Review. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(12). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n12-162>
39. Robichau, R. W., Sandberg, B., & Russo, A. (2023). Beyond “Psychic Income”: An Exploration of Interventions to Address Work-Life Imbalances, Burnout, and Precarity in Contemporary Nonprofit Work. *Nonprofit Policy Forum*, 15(2), 139. <https://doi.org/10.1515/npf-2023-0001>
40. Shaw, A., & Dolan, P. (2022). Youth Volunteering: New Norms for Policy and Practice. In *IntechOpen eBooks*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.108441>
41. Sheldon, K. M., Titova, L., Osin, E., & Bratcher, B. (2022). Understanding the motivations of food bank volunteers: Applying self-determination theory and functional motivations theory. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 33(3), 708. <https://doi.org/10.1002/casp.2656>

42. Vysochan, O. ., Vysochan, O. ., Lytvynenko, N. ., & Hyk, V. (2021). EVALUATION OF EFFICIENCY OF FUNDRAISING ACTIVITIES OF SMALL CHARITABLE ORGANIZATIONS OF UKRAINE. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(1), 100–110. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.09>
43. Wu, J. H.-C., Shereda, A., Stacy, S. T., Weiss, J. K., & Heintschel, M. (2022). Maximizing Youth Leadership in Out-of-School Time Programs: Six Best Practices from Youth Driven Spaces. *Journal of Youth Development*, 17(3), 70. <https://doi.org/10.5195/jyd.2022.1179>
44. Yasmin, S., & Ghafran, C. (2021). Accountability and legitimacy of non-profit organisations: Challenging the current status quo and identifying avenues for future research. *Financial Accountability and Management*, 37(4), 399. <https://doi.org/10.1111/faam.12280>
45. Yli-Kerttula, J., & Varis, K. (2023). Comparison of Change Management Models and Suggestions for Top Management. *Journal of Management and Strategy*, 14(2), 69. <https://doi.org/10.5430/jms.v14n2p69>
46. Yoo, E., & Urrea, G. (2024). *A Little Goes a Long Way: How Investments Boost Volunteer Productivity*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4958627>