

УДК 005.8:2-7

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-84-90

## ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ РЕЛІГІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: СУТНІСТЬ І СПЕЦИФІКА

*Євген Зіскінд*<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: yevgeniyziskind@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3309-5627>

## FEASIBILITY OF APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF RELIGIOUS ORGANIZATIONS: ESSENCE AND SPECIFICITY

*Ievgen Ziskind*<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: yevgeniyziskind@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3309-5627>

**Анотація.** У статті розглядається сутність проєктного менеджменту як специфічної галузі управління та доцільність його застосування в діяльності релігійних організацій. Метою статті є узагальнення сутності проєктного менеджменту як специфічної галузі управління та визначення доцільності його застосування в діяльності релігійних організацій. Визначені характерні ознаки проєктної діяльності та основні відмінності від поточної діяльності підприємства. Визначено специфічні риси менеджменту релігійних організацій, що обумовлені особливостями їх діяльності, наведені основні проблеми управління релігійними організаціями зумовлені недостатнім рівнем сучасних фінансових знань, навичок і здібностей у релігійних лідерів та інтеграцією волонтерської робочої сили з оплачуваним персоналом. Виявлено, що виконання функцій релігійних організацій вимагає пошуку ефективних рішень для управління окремими видами діяльності та передбачає наявність певної кількості фахівців з відповідним досвідом. Визначено, що використання інструментарію та проєктного підходу в управлінні діяльністю релігійних організацій є одним з основних способів забезпечення ефективності їх діяльності. Зроблено висновок, що застосування проєктного менеджменту дозволить врегулювати наведені проблеми та підвищити ефективність управління релігійними організаціями, покращити систему внутрішнього контролю та забезпечити виконання відповідних організаційних функцій. В свою чергу це дасть можливість релігійним організаціям з максимальною ефективністю виконувати свої вагомні суспільні функції: благодійні, гуманітарні, освітні.

**Ключові слова:** проєктний менеджмент, релігійні організації, управління релігійними організаціями

**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1; бібл.: 16**

**Abstract.** The article considers the essence of project management as a specific branch of government and the feasibility of its application in the activities of religious organizations. The purpose of the article is to generalize the essence of project management as a specific field of management and to determine the expediency of its application in the activities of religious organizations. The characteristic features of the project activity and the main differences from the current activity of the enterprise are determined. It is identified the specific features of the management of religious organizations due to the peculiarities of their activities, the main problems of management of religious organizations due to insufficient level of modern financial knowledge, skills and abilities of religious leaders and the integration of volunteer work with paid staff. It was found that the performance of the functions of religious organizations requires the search for effective solutions for the management of certain activities and requires a certain number of professionals with relevant experience. It is determined that the use of tools and approach of project management in the management of religious organizations is one of the main ways to ensure the effectiveness of their activities. It is concluded that the application of project management will solve these problems and increase the efficiency of management of religious organizations, improve the system of internal control and ensure the implementation of relevant organizational functions. In turn, this will enable religious organizations to perform their important social functions with maximum efficiency: charitable, humanitarian, educational.

**Keywords:** project management, religious organizations, management of religious organizations

**Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 1; bibl.: 16**

**Вступ.** В Україні на різних рівнях (від локального до національного) налічується більше 37 тисяч релігійних організацій, які виконують важливі функції з точки зору формування громадянського суспільства та є активними учасниками освітньої, соціальної, фінансово-економічної та гуманітарної сфери життя суспільства [1]. Релігійними організаціями в Україні є релігійні громади, управління і центри, монастирі, релігійні братства, місіонерські товариства (місії), духовні навчальні заклади, а також об'єднання, що складаються з вищезазначених релігійних організацій. Релігійні організації в Україні утворюються з метою задоволення релігійних потреб громадян сповідувати і поширювати віру і діють відповідно до своєї ієрархічної та інституційної структури [2]. У роки незалежності України релігійна ситуація в державі – за наявного процесу трансформації від атеїстичної ідеології до європейської моделі свободи совісті – характеризується стабільною динамікою зростання релігійно-інституційної мережі на 5-7 % щороку. Мережа релігійних організацій в Україні є однією з найчисельніших на континенті, що відображає вагому присутність релігійного інституту в суспільстві. Динаміка кількісних змін у конфесійному середовищі впродовж останніх двох десятиліть є віддзеркаленням якісних трансформацій у релігійному житті країни: в осмисленні конфесіями свого місця в суспільстві; визначенні церквами, релігійними організаціями ставлення до держави, суспільства; у ставленні до домінуючих у світському суспільстві цінностей (політичних, соціальних, національних, правових, духовних) [3].

Виконання релігійними організаціями основних функцій передбачає у них наявність певної кількості фахівців з відповідним досвідом для управління відповідним видом діяльності. Водночас, масштабування та розвиток громади та її проєктів, вимагає пошуку ефективних рішень для управління окремими видами діяльності. В цих умовах, використання інструментарію та підходу проєктного

менеджменту в управлінні діяльністю релігійних організацій є одним з основних способів забезпечення ефективності їх діяльності.

Вітчизняні науковці приділяють увагу проєктному менеджменту у неприбуткових організаціях на сучасному етапі розвитку держави. Зокрема можемо виділити праці таких науковців, як В.О. Кузьмінський, В.С. Білецький, І.Б. Запухляк, А.С. Полянська, Г.Л. Ципес, В.Д. Шапіро. Разом з тим, здебільшого проблематика потребує подальших досліджень у контексті адаптації методології проєктного менеджменту до специфіки функціонування релігійних організацій. Особливо широке поле залишається для досліджень проблематики застосування проєктного менеджменту у діяльності релігійних організацій, передусім через обмеженість висвітлення успішного досвіду реалізації проєктів у спеціальній літературі, що в свою чергу, не дає релігійним організаціям можливості запровадити в своїй діяльності новітні інструментарії проєктного менеджменту.

**Метою статті** є узагальнення сутності проєктного менеджменту як специфічної галузі управління та визначення доцільності його застосування в діяльності релігійних організацій.

**Викладення основного матеріалу.**

Сучасний менеджмент проєктів – це потужна трансформаційна технологія, яка довела свою корисність для організацій при успішній реалізації комплексних і складних програм і проєктів в усьому світі. Проєктний підхід до управління оперує значним обсягом інструментів, технологій і знань з застосуванням яких здійснюється управління проєктами та проєктний менеджмент, досягаються найкращі результати планування та провадження проєктів.

Вагоме значення в розумінні проєктного менеджменту посідають безпосередньо методологія, технології та інструментарій проєктного управління і в першу чергу сітьове планування, методологія планування та управління

ресурсами, управління часом, вартістю, якістю, ризиками проєктів [4].

За визначенням С. Д. Бушуєва проєктний менеджмент є використанням знань, навичок, методів і засобів до управління, виконання робіт проєкту для задоволення потреб і бажань зацікавлених осіб [5]. Загалом, проєктний менеджмент не обмежується рамками конкретного проєкту, а виступає сукупністю управлінських завдань, організаційних дій, методів і засобів, спрямованих на досягнення поставленої мети усієї проєктної діяльності.

В історичному контексті перший досвід використання спеціальних проєктів для досягнення поставлених цілей розвитку був набутий ще у 30-ті роки минулого століття в США у розробці та впровадженні компаніями Exxon у нафтогазовій сфері та USAir Corporation у авіаційній сфері масштабних інвестиційно-інноваційних проєктів [6]. Набутий досвід був узагальнений та підтриманий науковцями із цього періоду розпочалося формування управління проєктами як одного із ґрунтовних нових напрямів менеджменту. Базові принципи управління проєктами якілягли в основу проєктного підходу було сформовані економістом Роландом В. Гутчем у 50-роки та прийняті за стандарт першою міжнародною асоціацією управління проєктами [7].

Поряд з визначенням проєктів та проєктного управління в американській та японській школах управління проєктами прийшло розуміння доцільності та важливості планування проєктів в рамках реалізації комплексних програм, що забезпечуватиме значно більший ефект та більшу цінність впровадження інновацій для забезпечення загального розвитку.

В наші дні проєктний підхід стає нормою роботи багатьох організацій. Він полягає у формуванні групи з високим ступенем мотивації для роботи над конкретним проєктом і використанні новітніх комп'ютерних програм, спеціально призначених для управління

проєктами.

На даний час, базис знань проєктного менеджменту та застосування програмно-проєктного підходу активно використовується в різних сферах галузях та напрямках виробничої, комерційної, фінансової, інвестиційної діяльності, державного управління, розробці та впровадженні державних цільових програм розвитку і ознаменував визначення та застосування програмно-цільового підходу до розвитку на макрорівні управління економічними процесами.

З точки зору теорії систем управління проєкт як об'єкт управління повинен бути контрольованим і керованим, тобто виділяються певні характеристики, за якими можна постійно контролювати хід виконання проєкту (контрольованість).

Зміст роботи з управління проєктами складається з об'єктів і процесів для створення цих об'єктів. Предметна область проєкту декомпозується у його структурній моделі за декількома рівнями на часткові об'єкти і процеси. І оскільки цілі проєкту можуть змінюватися в ході його реалізації і виявлені помилки повинні бути виправлені, необхідне систематичне управління змінами, щоб планувати зміни, контролювати їх проведення і вплив на строки, витрати та інші характеристики проєкту.

Для управління проєктом створюється єдина група на чолі з керівником проєкту. До групи входять уповноважені представники всіх учасників проєкту для реалізації функцій згідно з прийнятим розподілом зон відповідальності.

Серед основних відмінностей проєктів від поточної діяльності підприємства можна виділити наступні:

- на відміну від поточної діяльності, яка є постійною, проєкт є тимчасовим і унікальним;
- проєкти завжди мають визначену мету, в той час як у повсякденному житті організації така єдина визначена мета часто відсутня або не достатньо зрозуміла;
- внаслідок наявності чітко визначеної мети, проєкти мають конкретний і завчасно

встановлений момент завершення, що нехарактерно для постійно виконуваних обов'язків у процесі повсякденної діяльності організації;

- для проєктів характерно комбінувати і поєднувати зусилля найрізноманітніших фахівців, в той час як переважна більшість видів організаційної роботи поділяється за принципом функціональної спеціалізації;
- проєкт завжди має якісь елементи унікальності;
- проєкти характеризуються обмеження за часом, витратами і особливими вимоги до виконання робіт [9].

Управління проєктом - це процес управління командою і ресурсами проєкту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проєкт завершується успішно і досягає своєї мети [8].

Завдання управління проєктами полягають у:

- визначенні цілей проєкту і проведення його обґрунтування;
- виявленні структури проєкту;
- визначенні необхідних обсягів і джерел фінансування;
- підборі виконавців;
- підготовки контрактів;
- визначенні термінів виконання;
- розробці графіка реалізації проєкту;
- розрахунку необхідних ресурсів;
- складанні кошторису і бюджету проєкту;
- контролі за ходом виконання проєкту;
- моніторингу проєкту.

Застосування управління проєктом є дійсно необхідним і залежить від таких основних факторів, як:

- масштаби проєкту, обсяг робіт, їх вартість;
- складність проєкту;
- кількість і взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх учасників проєкту;
- вірогідність змін як у самому проєкті, так і в його структурі, умовах, оточенні та у необхідності швидкого реагування на них;
- наявність конкурентів;
- переконаність вищого керівництва у необхідності спеціальної організаційної структури і особи, яка відповідатиме за загальну роботу над проєктом [8].

У контексті діяльності неприбуткових організацій, проєктний

менеджмент - це професійна діяльність, в основі якої поєднання найсучасніших наукових знань і технологій з практичними навичками. Він орієнтований на отримання найбільш ефективного результату в ході реалізації проєкту.

Релігійні організації, як неприбуткові, мають свої особливості:

- існують задля духовної, соціальної, благодійної місії;
- відокремлені від державних структур і не залежать від держави;
- повторно інвестують фінансові результати, отримані від основної діяльності.

Ці особливості обумовлюють специфічні риси менеджменту релігійних організацій:

- зв'язок між донорами й набувачами послуг ледь помітний;
- існує ризик сформулювати нечіткі цілі;
- вплив важко виміряти;
- підзвітність різним партнерам;
- складна структура управління;
- добровільність є невід'ємною складовою;
- мета суттєво впливає на підходи у менеджменті;
- необхідність берегти цінності;
- фінансові межі не завжди визначають пріоритети [9].

Окрім того, релігійним організаціям менш притаманна наявність конкурентного середовища, а тому, більш визначальним фактором є наявність ресурсів, або започаткування окремих проєктів з фандрайзингу. Також особливістю менеджменту є використання внутрішнього ресурсу для управління проєктами, відсутність окремого підрозділу/окремих працівників відповідальних за проєкти, мінімізація внутрішніх взаємозв'язків (в умовах обмеженості управлінських ресурсів).

Як некомерційні організації, релігійні установи або релігійні організації демонструють відмінну динаміку лідерства від корпоративних компаній та комерційних організацій. Сформована культура залучення до управління певним видом діяльності випускників профільних (релігійних вузів)

або найбільш активних учасників громад, формує дефіцит ефективних рішень, що обмежують потенціал виконання громадами своїх функцій. Однією з відмінностей є кваліфікаційні фактори для обрання на посаду керівника релігійної організації.

Члени та відвідувачі релігійних установ зазвичай визнають, що керівники є духовно обдарованими, щоб очолювати організацію та надавати вказівки щодо того, як слідувати відповідним релігійним канонам. Водночас, масштаб та швидкість змін у суспільних відносинах вимагають нових підходів, знань, умінь та інструментів. Управлінці виявляють, що їм потрібна регулярна перекваліфікація, щоби впоратися з передовими технологіями та інформацією. Розумітися в інформаційних системах, податкової діяльності підприємства, потребують необхідності розуміння процесів. Така ефективність можлива в усіх типах організацій, навіть у тих, що працюють у не класичних комерційних умовах максимізації прибутку.

Суттєвою проблемою є також особливості постановки цілей та обрання проектною методології в умовах з одного боку дефіциту кількісно вимірюваних цілей, з іншого – часовими обмеженнями що накладають релігійні календарі і визначають необхідність отримання мінімального необхідного результату на певну дату. Класичні та гнучкі методи проектного менеджменту потребують додаткової адаптації до наведених обмежень [10].

За оцінкою західних дослідників, керівники релігійних громад, часто мають труднощі в управлінні своїми бізнес-операціями та бізнес-процесами [11], [12]. Низька якість системи управління організаційними операціями серед лідерів релігійних громад у західній літературі пов'язується в першу чергу з проблемою суміщення декількох управлінських компетенцій.

Менеджмент ускладнюється тим, що люди, які роблять свій внесок у діяльність релігійних організацій, керуються комбінацією мотивів, що можуть бути одночасно альтруїстичними і корисливими.

Окремим аспектом проблем є розповсюджена відсутність/недостатній рівень сучасних фінансових знань, навичок і здібностей у релігійних лідерів, що може призводити до шахрайства та марнотратної діяльності в релігійних установах. Дослідження Р. Торнхіла та ін. виявили, що в релігійних організаціях часто не вистачає внутрішнього контролю на всіх його рівнях, що робить їх уразливими для незаконного привласнення та шахрайства [14].

Джонсон та ін. (2020) було оцінено, що у 2019 році було розкрадено 60 мільярдів доларів у релігійних організацій у світі. Факторами, що сприяють розкраданню, є довіра серед релігійних осіб та організацій, відсутність політики виявлення шахрайства та незалежного внутрішнього фінансового контролю. Занепокоєння викликало нездатність потерпілих розпізнати шахрайство [15].

В цих умовах, враховуючи наведені особливості та проблеми діяльності релігійних організацій, використання інструментарію та підходу проектного менеджменту в управлінні релігійними організаціями вважається вкрай доцільним як основний спосіб забезпечення ефективності їх діяльності.

Широкі можливості проектного управління у реалізації проектів забезпечать:

- зростання ефективності реалізації проектів та економію ресурсів (часових, людських, фінансових);
- оптимальність рішень та прогнозованість результатів діяльності;
- зведення до мінімуму ризику прийняття помилкових рішень;
- гнучкість і простоту рішення типових задач [16].

Актуальність та необхідність застосування проектного менеджменту в діяльності релігійних організацій також підтверджується вдалим світовим досвідом застосування даного інструменту в практиці громадських та релігійних організацій.

**Таблиця 1. Доцільність застосування проектного менеджменту у релігійних організаціях**

Проблемні аспекти діяльності релігійних організацій	Доцільність застосування інструментарію проектного менеджменту
Низька якість системи управління організаційними операціями	Принципи менеджменту якості в управлінні результативністю: інвестиції в людей, соціальний аудит, кодекс інструкцій, застосування моделі досконалості. Має привести до поліпшення у самих людей, процесах і результативності.
Відсутність незалежного внутрішнього фінансового контролю	Використання фінансової інформації в управлінні результативністю
Надмірне використання проектних коштів, не дотримання термінів реалізації проектів	Застосування системи проектного контролю для визначення правильності прийнятих рішень, здійснення проекту за часом, вартістю, ресурсами, визначення необхідності внесення змін до плану реалізації проекту. Використання індикаторів результативності для вимірювання ефективності й результативності.
Інтеграція волонтерської робочої сили з оплачуваним персоналом; Непрофесіоналізм на робочому місці, конфлікти між робочою силою та невинуватими очікування волонтерів [13]	Побудова ефективної організаційної структури; практична робота з персоналом: розроблення і здійснення кадрової політики, управління соціальним розвитком, бюрократична кадрова робота, що дає змогу врегулювати спірні питання і зменшити кількість конфліктів. Впровадження систем мотивації співробітників та волонтерів.
Вплив важко виміряти	Застосування специфічних методів оцінювання в проектному менеджменті.

**Висновки.** Релігійні організації виконують важливі функції формування громадянського суспільства та є активними учасниками освітньої, соціальної, фінансово-економічної та гуманітарної сфери життя суспільства. Масштабування та розвиток релігійних організацій та їх проектів, вимагає пошуку ефективних рішень для управління окремими видами діяльності. В цих умовах, використання інструментарію та підходу проектного менеджменту в управлінні діяльністю релігійних організацій є одним з основних способів забезпечення ефективності їх діяльності.

Застосування проектного менеджменту дозволить врегулювати проблеми діяльності та підвищити ефективність управління релігійними організаціями, покращити систему внутрішнього контролю та забезпечити виконання відповідних організаційних функцій. В свою чергу це дасть можливість релігійним організаціям з максимальною ефективністю виконувати свої вагомні суспільні функції: благодійні, гуманітарні, освітні.

#### Література:

1. Кількість релігійних організацій в Україні зросла до 37 тис. Електронний ресурс. 2019. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2679097-kilkist-religijnih-v-organizacij-v-ukraini-zroslo-do-37-tisac.html>
2. Закон України «Про свободу совісті і релігійні організації»
3. Палінчак М.М., Лешанич М.М. Мережа релігійних організацій в Україні: стан та перспектива розвитку. *Актуальні проблеми політики*. Збірник наукових праць.; НУ «ОЮА», Південноукраїнський центр гендерних. проблем. Одеса : Фенікс, 2015. Вип. 55. С. 205-214.
4. Кириченко О. (2021). Впровадження програмно-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(64), 120–128. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128>
5. Бушуєв С. Д., Морозов В.В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія. Київ: Ділова Україна, 2000. 312 с.
6. Березін В. В. Современные тенденции применения проектного менеджмента в управлении организациями. *Компьютерное обозрение*. 2009. Вип. 36. С. 25-32.
7. Бушуєв С. Д. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Київ : Науковий світ, 2009. 173 с.
8. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/

Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – Київ.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017.

9. Кузьмінський В.О. Управління неприбутковою організацією. Київ: Логос, 2006.

10. PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guides). Project Management Institute. 2017.

11. M. Masenya, J. Booyse. A community needs responsive management training model: Re-envisioning management training for pastors of the international assemblies of god church. *Verbum Et Ecclesia*. 2016. 37(1).1–9.

12. J. Plastow. Isn't the Holy Spirit enough?: The case for churches and ministry leaders to hire a professional consultant. *Journal of Practical Consulting*. 2018. 6(1). 10–17.

13. K.McAllum. Volunteers as boundary workers: Negotiating tensions between volunteerism and professionalism in nonprofit organizations. *Management Communication Quarterly*. 2018. 32(4). 534–564.

14. R. Thornhill, C. Troy, M. (2016). Domino Passing the plate: A survey of internal controls in local churches. *Journal of Theoretical Accounting Research*. 12(1). 26–53.

15. B.Mitchell. A multiple case study: church leaders and project management.2021.URL: <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4270&context=doctoral>

16. Харченко Н. Проектний менеджмент в діяльності дитячих та молодіжних громадських організацій України. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. Збірник наукових праць; Інститут проблем виховання НАПН України. 2018. Вип.22. URL: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2018-22-263-275>

#### References:

1.The number of religious organizations in Ukraine has increased to 37 thousand. Electronic resource. 2019. Access mode: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2679097-kilkist-religijnih-v-organizacij-v-ukraini-zroslo-do-37-tisac.html>

2. Law of Ukraine “ On Freedom of Conscience and Religious Organisations”

3. Palinchak MM, Leshanich MM Network of religious organizations in Ukraine: state and prospects of development. Current policy issues. Collection of scientific works .; OUA National University, South Ukrainian Center for Gender. problems. - Odesa: Phoenix, 2015. - Issue. 55. - P. 205-214.

4. Kirichenko O. (2021). Introduction of program-project approach to enterprise development management in modern conditions. *Academic Notes of*

the University "KROK", (4 (64), 120-128. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128>

4. Bushuyev SD, Morozov VV Dynamic leadership in project management: a monograph. Kyiv: Business Ukraine, 2000. 312 p.

6. Berezin VV Modern trends in the application of project management in the management of organizations. *Computer review*. 2009. Vip. 36. C. 25-32.

7. Bushuyev SD Guide to managing innovative projects and programs. Kyiv: Scientific World, 2009. 173 p.

8. Project management: a textbook for studying the discipline for masters of knowledge 07 "Management and Administration" specialty 073 "Management" specialization: "Business Administration Management", "International Project Management", "Innovation Management", "Logistics" / .: L.Ye. Dovgan, GA Mokhonko, IP Malik. - Kyiv .: KPI im. Igor Sikorsky, 2017.

9. Kuzminsky VO Management of a non-profit organization. Kyiv: Logos, 2006.

10. PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guides). Project Management Institute. 2017

11. M. Masenya, J. Booyse. A community needs responsive management training model: Re-envisioning management training for pastors of the international assemblies of god church. *Verbum Et Ecclesia*. 2016. 37 (1) .1–9.

12. J. Plastow. Isn't the Holy Spirit enough ? : The case for churches and ministry leaders to hire a professional consultant. *Journal of Practical Consulting*. 2018. 6 (1). 10–17.

13. K.McAllum. Volunteers as boundary workers: Negotiating tensions between volunteerism and professionalism in nonprofit organizations. *Management Communication Quarterly*. 2018. 32 (4). 534–564.

14. R. Thornhill, C. Troy, M. Domino Passing the plate: A survey of internal controls in local churches. 2016. *Journal of Theoretical Accounting Research*. 12 (1). 26–53.

15. B. Mitchell. A multiple case study: church leaders and project management.2021.URL: <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4270&context=doctoral>

16. Kharchenko N. Project management in the activities of children's and youth public organizations of Ukraine. Theoretical and methodological problems of raising children and students. Collection of scientific works; Institute of Problems of Education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine. 2018. Issue 22. URL: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2018-22-263-275>