

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет менеджменту і маркетингу**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувачка кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.  
\_\_\_\_\_ Н.В. Бондарчук  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: РОЗВИТОК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**В ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**  
**В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: магістр

**Здобувач**

**Антон ВИСТАВНИЙ**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцентка**

**Ірина ВОЛОВИК**

**Дніпро – 2024**

# ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Спеціальність** 073 «Менеджмент»

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** магістр

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

### **на кваліфікаційну роботу здобувачу ВИСТАВНОМУ АНТОНУ СЕРГІЙОВИЧУ**

- Тема роботи** «Розвиток проєктного менеджменту в діяльності громадських організацій в умовах воєнного стану»,  
**науковий керівник роботи** Воловик Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцентка, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від 20 листопада 2023 року № 3510.
- Строк подання роботи:** 9 лютого 2024 року.
- Вихідні дані до роботи:** відкриті аналітичні звіти, офіційна статистика, наукові публікації за темою дослідження, звітність громадських організацій.
- Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розкрити):**
  - Менеджмент громадських організацій в теорії та практиці.
  - Оцінка впливу воєнного стану на діяльність підприємств та організацій в Україні.
  - Розвиток проєктів економічного спрямування в умовах воєнного стану. Висновки.
- Перелік графічного матеріалу:**
  - 5.1. Методи управління проєктами.
  - 5.2. Позиції України в світових рейтингах розвитку (Світовий банк, Індекс людського розвитку).
  - 5.3. Динаміка економічних та соціальних показників України в умовах воєнного стану.
  - 5.4. Показники розвитку громадських організацій в Україні.
  - 5.5. Проєкти ГС «Бізнес мережа сільських жінок», м. Львів.
  - 5.6. Управлінська структура ГС «Бізнес мережа сільських жінок», м. Львів.
  - 5.7. Проєкти міжнародної технічної допомоги.
  - 5.8. Система збалансованих показників для оцінки діяльності громадської організації.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2022	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2022 - травень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Червень – вересень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Жовтень - грудень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	Січень 2024	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Лютий 2024	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Антон ВИСТАВНИЙ  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ірина ВОЛОВИК  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Розвиток проєктного менеджменту в діяльності громадських організацій в умовах воєнного стану»

**Кваліфікаційна робота:** 66 с., 15 рис., 3 табл, 50 джерел.

**Об'єкт дослідження:** система управління громадськими організаціями.

**Предмет дослідження:** особливості та інструменти організаційного проєктного менеджменту в умовах воєнного стану.

**Мета кваліфікаційної роботи:** дослідити науково-методичні основи проєктного менеджменту в громадських організаціях та розробити заходи з підвищення ефективності діяльності громадських організацій.

В роботі узагальнені теоретичні та практичні аспекти управління громадськими організаціями на засадах проєктного менеджменту. Досліджені особливості розвитку громадського сектора під час воєнного стану. Проведено оцінку діяльності ГС «Бізнес мережа сільських жінок». Розроблені пропозиції для удосконалення організаційного проєктного менеджменту.

Науковою новизною роботи є розвиток проєктного менеджменту в громадській організації на засадах організаційного проєктного менеджменту, що передбачає управління портфелем проєктів, управління програмами та управління окремими проєктами.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

Громадські організації, управління проєктами, організаційний проєктний менеджмент, воєнний стан, проєкти економічного розвитку.

## KEYWORDS

Nongovernment organizations, project management, organizational project management, martial law, economic development project

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ	8
1.1. Роль та особливості громадських організацій в сучасних економічних системах	8
1.2. Особливості проектного менеджменту в громадських організаціях	15
1.3. Воєнний стан та його вплив на діяльність підприємств та організацій	21
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ	26
2.1. Соціально-економічні індикатори розвитку України в період воєнного стану	26
2.2. Показники діяльності громадських організацій України в умовах воєнного стану	33
2.3. Діяльність громадські спілка «Бізнес мережа сільських жінок» в умовах воєнного стану	38
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ПРОЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	43
3.1. Удосконалення системи управління громадською організацією	43
3.2. Техніко-економічне обґрунтування створення кооперативу	49
3.3. Розвиток фандрайзингу в громадській організації	52
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

## ВСТУП

**Актуальність.** Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теми проектного менеджменту в діяльності громадських організацій. Ця тема є надзвичайно актуальною в умовах воєнного стану, адже саме завдяки проектному підходу організаціям громадянського суспільства вдається реалізовувати сотні нетипових завдань в умовах абсолютної невизначеності та підвищених ризиків.

Діяльність міжнародних організацій в Україні під час війни набула небаченого масштабу. Станом на 1 січня 2024 року в Кабінеті Міністрів України зареєстровано 472 діючі проекти, які стосуються усіх сфер суспільства. Щороку в Україні реєструється понад 2 тис. нових організацій, які прагнуть зробити позитивні зміни в економіці, освіті, культурі, медицині, захисті прав людини тощо.

Війна збільшила масштаби діяльності громадських організацій та вимагає від них ефективної системи управління для забезпечення прозорості, підзвітності та результативності. В умовах, коли весь світ допомагає Україні вистояти у страшній війні, яку розв'язала росія, ми повинні продемонструвати абсолютну чесність та ефективність використання всіх грантових коштів.

Саме тому тема кваліфікаційної роботи має важливе значення і є актуальною як з точки зору теорії, так і для практики менеджменту.

Вивченням методів та інструментів проектного менеджменту займаються П.П. Микитюк, Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик, Філінг Пол Дж., Хігні Дж. та інші. В сфері менеджменту громадських організацій також є чимало методичних напрацювань, більшість з яких є результатом міжнародних проектів. Проте, багато питань потребують подальшого дослідження з урахуванням специфіки громадських організацій та етапів їх життєвого циклу.

**Мета дослідження** –дослідити науково-методичні основи проектного менеджменту в громадських організаціях та розробити заходи з підвищення ефективності діяльності громадських організацій.

Для досягнення мети були запропоновані наступні завдання:

- визначити роль громадських організацій в розвитку України та їх особливості як об'єкту управління;
- проаналізувати сучасні методичні підходи та інструменти проектного менеджменту, які можуть бути впроваджені в громадському секторі;
- оцінити наслідки впровадження воєнного стану для громадських організацій та економіки України в цілому;
- визначити показники діяльності громадських організацій в Україні в період воєнного стану (2022-2023 рр.);
- провести аналіз діяльності Громадської спілки «Бізнес мережа сільських жінок» (далі – ГС БМСЖ);
- запропонувати заходи для розвитку проектного менеджменту в громадській організації в період воєнного стану.

**Об'єктом дослідження** є система управління громадськими організаціями.

**Предмет дослідження:** особливості та інструменти організаційного проектного менеджменту в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження**, які використані під час підготовки кваліфікаційної роботи: загальнонаукові (узагальнення, аналіз, синтез), монографічний, аналіз рядів динаміки, дослідження трендів, візуалізація процесів.

**Науковою новизною** роботи є розвиток проектного менеджменту в громадській організації на засадах організаційного проектного менеджменту, що передбачає управління портфелем проектів, управління програмами та управління окремими проектами та впровадження системи збалансованих показників для оцінки ефективності роботи організації.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в розробці пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури ГС БМСЖ та впровадження збалансованої системи показників для оцінки ефективності роботи організації.

В першій частині роботи розглянуто роль громадських організацій в розвитку України та їх особливості як об'єкту управління. Узагальнені сучасні методичні підходи та інструменти проєктного менеджменту, які можуть бути впроваджені в громадському секторі. Визначені особливості діяльності підприємств та організацій в період воєнного стану.

В другій частині роботи проаналізовано наслідки війни для України в економічному та соціальному сенсі. Досліджено показники діяльності громадських організацій, визначено особливості проєктної діяльності ГС «Бізнес мережа сільських жінок» (м. Львів).

В третьому розділі запропоновано заходи для удосконалення структури управління та впровадження організаційного проєктного менеджменту в ГС БМСЖ. Визначені новий напрямок проєктів – кооперація. Аргументована необхідність проведення реєстрації проєктів технічної допомоги для зниження податкових ризиків організації.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 50 найменувань. Обсяг роботи становить 66 сторінок тексту та включає 3 таблиці, 13 рисунків.

Результати дослідження пройшли апробацію на V Міжнародна науково-практичній конференції «Innovative development of science, technology and education», 15-17.02.2024 року, Ванкувер, Канада.



# РОЗДІЛ 1

## МЕНЕДЖМЕНТ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ

#### **1.1. Роль та особливості громадських організацій в сучасних економічних системах**

Визначення громадських організацій законодавством є визначальним при дослідженні їх природи, мети, форм та особливостей діяльності. В Україні громадські організації працюють, керуючись Законом України «Про громадські об'єднання», який був прийнятий в 2013 році, зазнав багатьох змін і остання зміни до якого вступають в силу у вересні 2024 року [1].

Стаття перша Закону говорить про те, що юридичні та фізичні особи мають право об'єднуватись для “захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів” [1]. Громадські об'єднання можуть мати або не мати статус юридичної особи. В разі, якщо такий статус є – громадське об'єднання набуває форми некомерційного товариства, створеного без мети одержання прибутку.

За формою передбачено два типи об'єднань – громадська спілка (ГС) та громадська організація (ГО). Перша передбачає об'єднання юридичних та фізичних осіб, друга – лише фізичних.

Не відносять до категорії громадських об'єднань, згаданих вище, політичні партії, релігійні організації, організації місцевого самоврядування, профспілкові організації. Крім того, політичні партії не можуть бути засновниками громадського об'єднання.

Окремий порядок діяльності передбачено також для міжнародних неурядових організацій.

Законом регламентовані також принципи, якими повинні керуватися в своїй діяльності громадські організації і які визначають їх ідентичність: добровільність, самоврядність; вільний вибір території діяльності; рівність

перед законом; відсутності майнового інтересу їх членів (учасників); прозорість, відкритість та публічність.

Згадані принципи є не просто ціннісним орієнтиром, вони накладають особливості на систему менеджменту, що вимагає підготовки окремих підходів та інструментів у всіх сферах менеджменту: від управління фінансами до управління персоналом.

З точки зору теми кваліфікаційної роботи, важливим є те, що громадські об'єднання можуть здійснювати співробітництво з іноземними неурядовими організаціями та міжнародними урядовими організаціями, тобто залучатися до проектів міжнародної технічної допомоги. Що по суті формує фінансову та ресурсну спроможність громадських організацій.

Характеристика визначення «проект міжнародної технічної допомоги» буде надана в розділі 3 разом з оглядом результатів таких проектів та діяльності міжнародних організацій в Україні.

«Засновниками громадської організації можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, які досягли 18 років, а молодіжної та дитячої громадської організації - 14 років» [1].

Власне, засновники мають свої повноваження лише для реєстрації громадського об'єднання. Для цього потрібно не менше 2 засновників.

Громадське об'єднання, відповідно до статті 23 Закону має право вступати в цивільно-правові відносини, бути виконавцем державного замовлення, проводити комерційну діяльність, якщо це передбачено його статутом та засновувати власні медіа.

Громадські об'єднання мають право на фінансову підтримку за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів відповідно до закону.

Громадські об'єднання, які отримують фінансову підтримку за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів, зобов'язані подавати та оприлюднювати звіти про цільове використання цих коштів відповідно до закону.

Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи, створені ним юридичні особи (товариства, підприємства) зобов'язані вести бухгалтерський облік, фінансову та статистичну звітність, бути зареєстрованими в податкових органах та сплачувати до бюджету обов'язкові платежі відповідно до закону. Надання громадським об'єднанням, створеним ними юридичним особам (товариствам, підприємствам) пільг, у тому числі з оподаткування, здійснюється на підставах та в порядку, визначених законом.

В період війни багато громадських об'єднань стикнулися з неоднозначним трактуванням законодавства з боку фіскальних органів і отримали перевірки, штрафи тощо. Особливо це стосувалося тих організацій, які займалися волонтерською діяльністю.

З ряду причин такі тенденції є зрозумілими, адже в умовах війни не завжди є час та ресурс залучити експертів та розробити процедури закупівель, зокрема. Проте, це не знижує ролі та важливості діяльності багатьох громадських організацій для підтримки України.

Громадське об'єднання як юридична особа має право набувати власність та розпоряджатися нею. В разі саморозпуску громадського об'єднання його майно та кошти після задоволення вимог кредиторів передаються за рішенням такого об'єднання на статутні або благодійні цілі іншому (кільком іншим) громадському об'єднанню, а в разі неприйняття такого рішення - зараховуються відповідно до закону до державного або місцевого бюджету.

Отже, за сукупністю ознак, прав та обов'язків, громадські організації та громадські спілки є повноправним об'єктом для управління, так само як підприємство будь-якої форми власності. Місія та завдання громадських об'єднань накладають свої особливості на організацію їх менеджменту. Тому, доцільно розглянути, які системи управління характерні для громадських організацій.

Основними органами управління, як відомо, є керівні, виконавчі і контролюючі органи. Їх утворення в громадських об'єднаннях регулюється відповідним законодавством.

Найвищим органом управління для таких організацій є загальні збори. Повноваження цього органу не можуть бути делегованими. Збори повинні скликатися як мінімум раз на рік для прийняття важливих рішень.

Є також Правління – колегіальний орган управління, яке здійснює оперативне керівництво громадською організацією. Голова Правління, хоч і не може приймати одноосібних рішень, проте при однаковій кількості протилежних думок членів Правління його голос вважається вирішальним. Особливості роботи Правління регулюються статутом кожної організації.

Окрім Правління, організації можуть створити й виконавчий орган на чолі з директором (або окрему одиницю – виконавчого директора), який підпорядковується Правлінню. Його завдання – розробляти і впроваджувати операційні плани, управляти ресурсами, визначати потреби організації, відповідати за ефективність виконання поточних завдань, популяризувати організацію в соціумі. Проте, додаткова ланка управління потребує і додаткових ресурсів на її утримання, а це собі можуть дозволити далеко не всі громадські організації.

Також можуть бути створені ревізійна комісія та наглядова рада. Ревізійна комісія підпорядковується загальним зборам і контролює виконання їх рішень, використання ресурсів (особливо фінансових). Наглядова рада виступає більше як дорадчий орган, який сприяє розробці і втіленню стратегії розвитку організації, врегульовує конфлікт інтересів, стежить за відповідністю діяльності організації проголошеним цінностям, цілям і місії [2].

Існують також інші терміни для громадських об'єднань – неурядові організації, неприбуткові організації. Проте, це не завжди стосується саме громадських спілок та організацій, часто є похідним від англійських термінів.

Так, згідно Cambridge Dictionary, NGO - non-governmental organization – це організація, яка намагається досягти соціальних або політичних цілей, але не контролюється урядом [3].

В основі роботи громадських організацій лежать певні принципи дії. За інформацією медіа ресурсу Best Diplomat, до них можна віднести прозорість, вплив на суспільство, відповідальність [4].

Прозорість як принцип передбачає вимогу декларувати джерела фінансування, плани витрат і бюджети. Громадські організації поширюють інформацію про свої проєкти, їх цілі, результати. Це забезпечує чітке розуміння того, як ГО використовує свої ресурси та який прогрес досягнуто. Це також сприяє зміцненню довіри між усіма залученими сторонами, включаючи донорів, бенефіціарів та громадськість.

Рівень впливу організації можна оцінити через ті зміни, які вона створює завдяки своїй діяльності. Ці зміни безумовно повинні мати позитивний характер, тривалий ефект, охоплювати цільові групи відповідно до проблем, які вирішує організація. Вимірювання впливу виходить за рамки цифр; він вивчає покращення соціально-економічного статусу, освіти та якості життя бенефіціарів.

Підзвітність передбачає відповідальність. Громадські організації повинні нести відповідальність за свої дії, вибір та розподіл ресурсів. Підзвітність передбачає дотримання моральних принципів і законодавчих вимог, водночас гарантуючи, що цілі організації відповідають її місії та цінностям. Крім того, це включає ефективне управління ресурсами, при якому гроші витрачаються ефективно [4].

Разом з тим всі громадські організації стикаються в своїй діяльності з викликами, що носять глобальний характер:

- відсутність коштів,
- зниження довіри з боку суспільства через гучні скандали, які час від часу просочуються в пресу,
- політичні та регуляторні виклики, які зумовлені національними особливостями;
- глобальні питання світової безпеки, зміни клімату тощо.

На думку Олександра Мамчія, журналіста Best Diplomat, у список топ 21 неурядових організацій світу входять: BRAC - Bangladesh Rural Advancement Committee, MSF - Médecins Sans Frontière, Bill & Melinda Gates Foundation, Open Society Foundation, Oxfam International, Save the Children, The Wikimedia Foundation, Acumen fund, The Danish Refugee Council, Ashoka, Mercy Corps, Cure Violence Global, No Kid Hungry, CARE International, Apopo, Heifer International, Landesa, International Rescue Committee, Ceres, Clinton Health Access Initiative (CHAI), PATH [4].

Ці організації можна розглядати через призму їх приналежності до тієї чи іншої країни, хоча всі вони мають глобальний рівень впливу. Можна говорити про їх спеціалізацію, особливості управління, масштаби діяльності. В зв'язку з цим ми пропонуємо вдатися до певної класифікації. Зокрема:

- за походженням – організації, які зареєстровані в розвинутих країнах та тих, що розвиваються;
- за напрямками діяльності – медична допомога, діти, жінки, екологія, біженці,
- за походженням капіталу – приватні пожертви, кошти підприємств, кошти урядів та міжнародних організацій,
- за тривалістю роботи - що свідчить про довіру та відповідальність,
- партнерські принципи – працюють ці організації самостійно чи в партнерстві з місцевими громадськими організаціями, розвиваючи їх потенціал.

На міжнародному рівні існують й інші підходи щодо класифікації неурядових організацій, навіть розроблена ціла система акронімів:

**BINGO:** Business-friendly international NGO or Big international NGO – великі ГО, орієнтовані на бізнес;

**CSO:** Civil society organization – організації громадянського суспільства,

**ENGO:** Environmental NGO – організації в темі довкілля,

**DONGO:** Donor-organized NGO – донорські організації,

GONGO: Government-organized non-governmental organization – урядові та неурядові організації. В окремих країнах уряд створює всевиди ГО для посилення свого режиму,

GSO: Grassroots Support Organization – організації, які створені за принципом «знизу вгору»,

INGO: International NGO – міжнародні організації,

MANGO: Market advocacy NGO – організації з адвокації в маркетингу,

NGDO: Non-governmental development organization – неурядові організації розвитку,

PVDO: Private voluntary development organization – приватні волонтерські організації,

TANGO: Technical assistance NGO – організації підтримки технічного розвитку,

YOUNGO: Youth NGOs – організації з адвокації прав молоді та інші [5].

За даними медіа Human Rights Careers, до 15 найбільших неурядових організацій відносять: Save the Children, Oxfam International, Doctors without Borders (MSF), BRAC World Vision, International Rescue Committee, Catholic Relief Services, Danish Refugee Council, CARE International, Amnesty International, ActionAid International, Direct Relief, Action Against Hunger, Anti-Slavery International, Plan International [6]. Багато з цих організацій працюють в Україні під час війни.

Загалом в світі працює понад 54000 громадських організацій. Про це заявляє WANGO – World Association of NGOs [7]. Всі вони роблять свій внесок в досягнення глобальних цілей розвитку через партнерства.

Досвід іноземних партнерів може бути цікавим для українських громадських організацій, які знаходяться на початкових етапах свого становлення. Саме тому за підтримки донорів видається спеціальна література, проводяться тренінги і цілі проекти підтримки громадських організацій. Зокрема, проект «Через підвищення потенціалу місцевих громадських організацій – до розвитку громад», що реалізується ПОбФ «Фонд розвитку

громад «Ініціатива» у межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримку Європейського Союзу [8].

З точки зору менеджменту важливо підкреслити, що є 3 важливі принципи належного врядування для організації громадянського суспільства:

- формальна структура, яка визначається статутом,
- розмежування врядування та менеджменту,
- підпорядкованість місії [9].

Таким чином, особливістю громадської організації на відміну від комерційної структури є наявність двох гілок влади: врядування та менеджменту.

## **1.2. Особливості проєктного менеджменту в громадських організаціях**

Управління проєктами є одним з сучасних способів організації роботи підприємств. В умовах турбулентних змін важливим елементом менеджменту є адаптивність, гнучкість, готовність до змін. Разом з тим, планування як функцію менеджменту ніхто не скасовував. Проєктний менеджмент дозволяє поєднати сучасні підходи до управління змінами і зберегти певну структурованість роботи підприємств та організацій.

Проєктний менеджмент як наука пройшов етапами еволюції та збагатився методичними підходами, які використовуються залежно від рівня складності проєкту, його тривалості, середовища та задач. Сформувався навіть окремий тип організаційної структури - проєктна, яка передбачає, що діяльність підприємства чи організації полягає саме в реалізації окремих проєктів.

Разом з тим, виникають певні труднощі, коли потрібно поєднати тимчасову систему управління проєктом з постійно-діючою системою управління. Вивченню інструментів та методів проєктного менеджменту присвячено багато робіт. Серед вчених варто виділити роботи П.П. Микитюка,



Л.Є. Довганя, Г.А. Мохонька, І.П Малика, Філінг Пол Дж., Хігні Дж. та інших [10-14].

Боковець В.В. в своїй роботі провів дослідження окремих методів управління проектами, обравши класичний, Agile; Lean; Kanban; Six Sigma [15].

Найвідомішим в проектному управлінні є класичний підхід. Його ще називають РМВОК - Project Management Base of Knowledge. Він засновується на тому, що процес управління проектом розбивають на окремі етапи, які можна спланувати та змодельовати в часі з використанням інструментів календарного планування та CCPM – Critical Chain Path Method.

Метод Agile підходить до більш динамічного середовища, в його основі – робочі групи, сформовані з фахівців відповідного профілю. По суті, кожна група виконує свій підпроект, які в підсумку дають результат. Метод Agile є достатньо гнучким та адаптивним, що дозволяє впроваджувати проєкт в складних або непередбачуваних ситуаціях. Цей метод часто використовується в роботі ІТ компаній, дослідників.

Є певні ключові принципи, які характеризують цей метод:

1) людський ресурс важливіший за процеси та інструменти – це означає, що знайти експертів та фахівців в такий проєкт, утримати їх в команді та налагодити комунікації і координацію робіт набагато важливіше, ніж дотримуватися регламенту процедур чи підходів;

2) успішно працюючий продукт пріоритетніше за документацію – цей принцип говорить, що в динамічному середовищі рутинна, бюрократична робота сповільнює проєкт, її потрібно оптимізувати;

3) співпраця із замовником пріоритетніше за узгодження умов контракту – важливо зрозуміти замовника, його пріоритети і укласти контракт спираючись на це;

4) готовність до змін пріоритетніше за дотримання початкового плану – в умовах війни, зокрема, цей принцип є ключовим.

Сам по собі Agile це скоріше набір ідей і принципів того, як потрібно реалізовувати проєкти. Вже на основі цих принципів і кращих практик були

розроблені окремі гнучкі методи або, як їх іноді називають, фреймворки (Scrum, Kanban, Crystal тощо) [15].

Scrum заснований на обов'язковому використанні чітко сформованих правил. Проектні команди формуються з різнопланових фахівців, які розбивають проект на етапи та на початку кожного етапу команда створює чіткий список завдань, визначають їх пріоритети і виконують певні дії (рис. 1.1.).



Рис. 1.1 – Етапи роботи проектної команди (робочої групи) за методом Scrum  
*Джерело: розроблено автором за матеріалами [15]*

Якщо організація або команда зустрічається з необхідністю виконувати декілька різних завдань, котрі перебувають на різних етапах, то доцільніше використовувати метод Lean.

У методі Lean робота розбивається на невеликі пакети, які будуть виконуватись окремо за певними етапами (рис. 1.2)

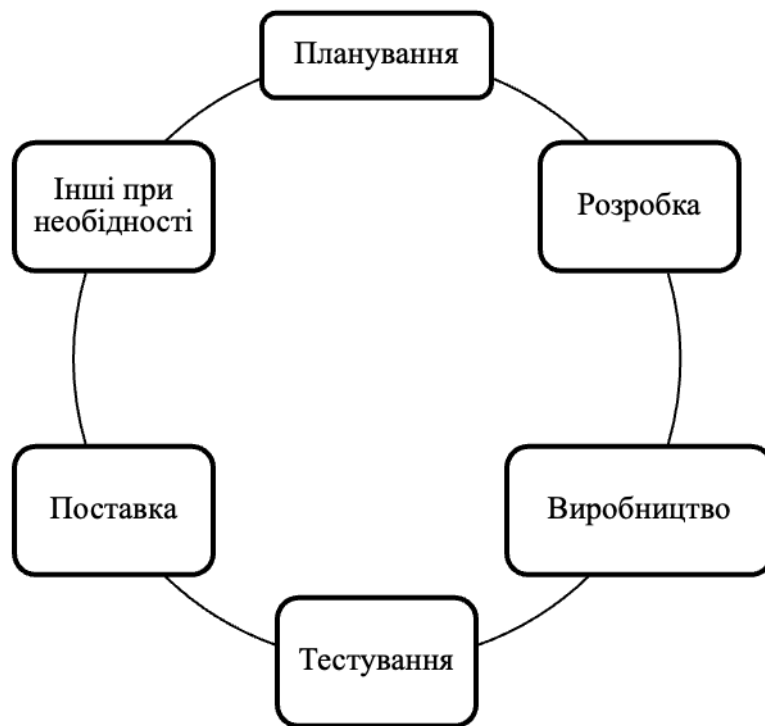


Рис. 1.2 – Етапи роботи за методом Lean  
*Джерело: розроблено автором за матеріалами [15]*

Досить вдалою практикою є поєднання Lean з методом управління проектами Kanban. Kanban – це концепція формування безперервного потоку завдань та їх ефективного виконання завдяки максимальній ефективності роботи команди. При цьому важливо забезпечити нормування роботи команди.

Для методу Kanban характерним є візуалізація роботи та обмеження завдань в процесі.

Метод управління проектами Six Sigma – це метод, що використовує типову формулу: плануй – роби – перевір – виправ.

Заслуговує на увагу також методологія «PRINCE2», у перекладі – «Проекти в контрольованому середовищі версія 2.» Метод створений Урядом Великобританії в 1989 році і зосереджений на управлінських аспектах проекту. Це виражено у семи принципах, процесах та темах проекту: принципи визначають загальні правила управління проектами, процеси прописують кроки просування по проектному циклу, теми – аспекти, за якими проводиться

контроль для досягнення успіху проекту. Метод зорієнтований на масштабні державні проекти і великі організації.

Громадські організації по своїй суті також підпадають під категорію проектних структур, адже проектна діяльність для них є інструментом розвитку організації [16, 17, 18].

В сучасних наукових пошуках в сфері менеджменту чільне місце займає організаційна теорія або теорія організаційного розвитку. Вона охоплює методики та інструменти для покращення та підвищення ефективності організаційної діяльності та змін. Щоб отримати чітке розуміння цієї теорії, життєво важливо зрозуміти її основні елементи. До них належать цілі та основні цінності теорії розвитку організації. Це також означає розуміння основних культурних елементів організації [19, 20]. Ключові цінності в теорії організаційного розвитку наведені на рис. 1.3.

Згідно стандартів Інституту управління проектами (PMI): «Організаційне управління проектами (OPM) — це виконання стратегій організації за допомогою проектів шляхом поєднання систем управління портфелем, управління програмами та управління проектами» [21].

В OPM є три основні складові:

- Менеджмент портфель стосується стратегічних планів та рішень щодо всіх проектів. Менеджери портфелів зосереджуються на результатах і тому, як отримати максимальну віддачу від бюджету, людей і ресурсів.
- Менеджмент програм охоплює кілька проектів, спрямованих на досягнення масштабних організаційних цілей.
- Менеджмент проектів стосується окремих проектів. Фахівці з управління проектами (PMP) зосереджуються на обсягах, часу, вартості та якості конкретного проекту.

### Надати можливість кожній людині бути людиною

- З точки зору громадських організацій - це ключова цінність, оскільки кожна з них працює над досягненням цілей, які стосуються розвитку людей в соціальній, економічній, культурній, освітній сферах

### Надати можливість кожній людині розкрити свій потенціал

- Діяльність громадських організацій полягає в залученні до роботи однодумців, волонтерів, які дійсно розкривають свій потенціал, реалізуючи проекти

### Прагнути підвищити загальну ефективність організації

- Громадські організації не є прибутковими, проте поняття ефективності для них не менш важливе, ніж для прибуткових

### Надайте людям можливість впливати на те, як вони ставляться до організації

- Зворотний зв'язок та залученість в процесі управління - основа розвитку громадських організацій

### Ставтеся до кожної людини в організації як до людей із важливими складними потребами

- Командний підхід в роботі організації дозволяє втілити цей принцип в життя

### Створіть середовище, в якому люди мають роботу, що спонукає їх долати виклики

- Робота в проектах стимулює розвиток навичок та нових інструментів для членів громадських організацій

Рис. 1.3 – Організаційні цінності та їх втілення в громадських організаціях

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [20]*

На нашу думку, впровадження елементів теорії організаційного розвитку через підходи організаційного управління проектами може суттєво покращити ефективність та стійкість громадських організацій, які в період воєнного часу зустрічаються з викликами збереження власної ідентичності при зростанні кількості донорів та програм.

### **1.3. Воєнний стан та його вплив на діяльність підприємств та організацій**

Правовою основою воєнного стану є Конституція України та відповідний указ Президента. Нормативна база з цього питання затверджена Законом України «Про правовий режим воєнного стану», який був ухвалений в 2015 році, із останніми змінами і доповненнями у вересні 2023 року [22].

В статті 1 відповідного Закону зазначається, що «Воєнний стан - це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень» [22].

У разі оголошення воєнного стану в Указі Президента поміж іншого зазначається «вичерпний перелік конституційних прав і свобод людини і громадянина, які тимчасово обмежуються у зв'язку з введенням воєнного стану із зазначенням строку дії цих обмежень, а також тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень».

Для всіх юридичних осіб запровадження воєнного стану спричиняє значні зміни в їх діяльності.

Проте, важливо розділяти фактори впливу війни як такої та запровадження воєнного стану.

До перших відносять:

1. Об'єктивні ризики, спричинені бойовими діями і втратою майна (знищення майна підприємств в наслідок обстрілів, авіаударів, тощо).

2. Об'єктивні ризики, спричинені неможливістю скористатися майновими правами (окупація території, мінування приміщень, полів, тощо).

3. Еміграція населення та скорочення кількості кваліфікованих кадрів на ринку праці.

4. Порушення логістичних ланцюгів для внутрішньої та зовнішньої торгівлі товарами і послугами, постачання ресурсів.

5. Порушення контрактів з постачальниками та підрядниками з об'єктивних та суб'єктивних причин.

6. Перебої з електроенергією та іншими комунальними сервісами.

7. Інфляція, скорочення доступу до фінансування та відтік інвестицій.

8. Соціальні виклики, які погіршують продуктивність праці (дистанційне навчання для дітей в школах і необхідність батьків бути вдома, переривання роботи через повітряні тривоги, погіршення фізичного та ментального здоров'я населення).

Ризики, безпосередньо пов'язані з введенням військового стану:

1. Ризики, пов'язані з мобілізацією – цей фактор негативних наслідків найчастіше зазначається в опитуваннях підприємців з різних сфер діяльності.

2. Об'єктивні ризики, спричинені втратою майна, через неможливість скористатися майновими правами - вилучення транспортних та інших засобів на потреби ЗСУ).

3. Ускладнення логістики вантажоперевезень через запровадження комендантської години.

4. Запровадження інших обмежень передбачених законодавством.

Поряд з викликами воєнного стану можна говорити про інструменти підтримки бізнесу, які були запроваджені від початку повномасштабного вторгнення. За даними Національного інституту стратегічних досліджень [23], станом за липень 2022 року працювали наступні механізми:

- релокацію бізнесу,
- розширення механізмів фінансування через пільгове кредитування,
- перерозподіл покриття боргових зобов'язань сільгоспвиробників,

- поліпшення умов розвитку для індустріальних парків,
- дерегуляція режиму договірних трудових відносини,
- законодавче закріплення нестандартних форм зайнятості (фріланс) та інші ініціативи.

Через рік, в серпні 2023 року, Національний інститут стратегічних досліджень, опублікував огляд дієвих інструментів підтримки бізнесу під час війни [24]. До них ввійшли: Державна програма «Доступні кредити 5–7–9 %», грантові програми для підприємців від міжнародних партнерів, освітня підтримка бізнесу, підтримка бізнесу в сфері дерегуляції в сфері будівництва.

Проте, наприкінці 2023 року, між підприємцями та владою виникло значне напруження, що призвело до перезавантаження комунікацій.

Ведення воєнного стану також суттєво вплинуло на громадські об'єднання. На думку Філіпа Тараненка, під час дії воєнного стану багато ГО переформатовують свою діяльність та ставлять перед собою інші цілі та завдання, ніж ті, що були визначені їхніми установчими документами [25].

Найпоширенішими є, наприклад, надання фінансової та організаційної допомоги ЗСУ та ТрО, організація допомоги постраждалим людям та тваринам, координація центрів допомоги для ВПО, організація гуманітарної допомоги, автоволонтерство тощо. Відтак, наразі ГО здійснюють діяльність, прямо не передбачену статутом, що взагалі-то є порушенням чинного законодавства. Відповідно, постає питання зміни статуту [25].

Мінюєт вніс зміни до відповідних положень та полегшив процеси найбільш нагальних реєстраційних дій, серед яких і внесення змін до відомостей про ГО. Проте, ці зміни не стосуються зміни статуту ГО.

Від початку війни майже всі громадські організації стикалися з ризиком використання неприбутковою організацією доходів (прибутків) для цілей інших, ніж визначені статутними документами, що є підставою для виключення такої організації з Реєстру неприбуткових установ та організацій і нарахування податкового зобов'язання з податку на прибуток підприємств, штрафних санкцій і пені.



Разом з тим діяльність громадських організацій надає можливості, щоб подолати виклики, які спричинені незареєстрованою волонтерською діяльністю, як от нестача ресурсів, відсутність можливості залучати донорів, дефіцит людських ресурсів.

Детальніше показники проєктної діяльності громадських організацій в умовах воєнного стану будуть представлені в розділі 2.

## **Висновки до розділу 1**

1. Громадські об'єднання відіграють вагомую роль в демократизації суспільства та досягненні цілей сталого розвитку. Вони працюють в розвинутих країнах та країнах, що розвиваються, в сферах, які охоплюють всі напрямки діяльності та життя людей. В розвитку України як демократичної європейської держави об'єднання громадян стали рушієм позитивних якісних змін.

2. В Україні більшість громадських об'єднань є неприбутковими і набувають форму громадської організації (ГО) або громадської спілки (ГС). Організація є членською, до складу якої можуть входити як юридичні так і фізичні особи. Спілка об'єднує юридичних осіб.

3. Для ефективної роботи громадських організацій важливо побудувати ефективне керівництво та менеджмент. Проєктний менеджмент є важливим інструментом в розвитку організацій.

4. Сучасна теорія організаційного управління проєктами (Organizational Project Management) передбачає три елементи: управління портфелями проєктів, управління програмами та управління проєктами.

5. Піж час дії воєнного стану громадські організації відіграють вирішальну роль вгуртуванні суспільства для перемоги над російською федерацією. ГО стикаються з викликами організаційного та оперативного характеру, які важливо усвідомлювати та управляти відповідними ризиками.

6. Для всіх без винятку підприємств та організацій війна спричинила ризики, пов'язані з:

- втратою майна, або неможливістю ним користуватися,
- еміграція населення та скорочення кількості кваліфікованих кадрів на ринку праці,
- погіршення продуктивності праці через фізичні та психологічні проблеми людей,
- порушення логістичних ланцюгів,
- порушення термінів виконання контрактів,
- перебої з електроенергією та іншими комунальними сервісами,
- нфляція, скорочення доступу до фінансування та відтік інвестицій.

7. Окремі виклики пов'язані з запровадженням воєнного стану:

- мобілізація і дефіцит робочої сили,
- виклики вилучення транспортних та інших засобів на потреби ЗСУ,
- ускладнення логістики вантажоперевезень через запровадження комендантської години та інші обмеження.

7. Громадські організації повинні враховувати всі умови при плануванні та впровадженні проєктів для управління зазначеними ризиками або зменшення їх наслідків.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Соціально-економічні індикатори розвитку України в період воєнного стану

Одне з завдань дослідження – проаналізувати стан соціальної та економічної складових розвитку України під час воєнного стану, який розпочався 24 лютого 2022 року і триває на момент завершення дослідження в рамках кваліфікаційної роботи. Указом Президента воєнний стан вчергове продовжено до 13 травня 2024 року.

Для початку необхідно визначити, що саме вважається індикаторами соціально-економічного розвитку, які показники дозволяють провести об'єктивну оцінку.

Якщо ми говоримо про міжнародний рівень досліджень, то визнаними і найбільш відомими є системи показників Human Development Index (HDI) та система Світового банку [26, 27]. Розглянемо, які показники використовуються в методології обох систем.

World Development Indicators (Індикатори світового розвитку) - це база даних Світового банку, сформована з офіційно визнаних джерел. В цій базі є показники розвитку глобальних ринків, а також національні, регіональні та глобальні оцінки.

Human Development Index (Індекс людського розвитку) – був створений United Nations Development Program (UNDP) щоб підкреслити, що люди та їхні здібності повинні бути основним критерієм оцінки розвитку країни, а не тільки економічне зростання [27]. До складу Індексу входять показники економічного розвитку, рівня життя, гендерної рівності, освіти, охорони здоров'я, екологічні індикатори, рівень злочинності тощо. Щороку система поповнюється методичними напрацюваннями провідних вчених, щоб найточніше

відслідковувати рух людства та окремих країн до виконання глобальних цілей 2030 (Sustainable Development Goals):

- Подолання бідності,
- Викорінення голоду, забезпечення продовольчої безпеки та покращення харчування, заохочення раціонального ведення сільського господарства,
- Забезпечення здорового способу життя та добробуту людей будь-якого віку,
- Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх,
- Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат,
- Забезпечення наявності та сталого управління водними ресурсами та санітарією,
- Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії,
- Сприяння безперервному, всеохоплюючому і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх,
- Скорочення нерівності всередині країн і між ними,
- Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів,
- Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва,
- Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками,
- Збереження та стале використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку,
- Захист і відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення та повернення назад процесу деградації земель і зупинення втрати біорізноманіття,

- Сприяння розбудові миролюбного і всеохоплюючого суспільства задля сталого розвитку, забезпечення всім доступу до правосуддя і створення ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій на всіх рівнях,
- Зміцнення засобів реалізації Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку та активізація його діяльності [28].

Очевидно, що війна, розв'язана в Україні російською федерацією не тільки не сумісна з Глобальними цілями розвитку, але й відкинула і зруйнувала певні досягнення в цьому напрямку. Соціальна сфера, екологія, безпека, партнерство – все це поставлено під загрозу агресивними діями країни-загарбниці. Світова спільнота це прекрасно розуміє і саме тому допомога Україні носить такий глобальний характер.

Розглянемо, як змінилась позиція України в глобальних рейтингах за останні роки. Останній звіт Індексу людського розвитку підготовлений за період 2021-2022 роки і засвідчує, що динаміка зростання цього індексу на глобальному рівні вперше від 1990 року має негативну тенденцію. Навіть в період фінансової кризи 2008 року Індекс демонстрував зростання, проте пандемія 2020 року спричинила набагато серйозніші негативні наслідки і скорочення індексу було зафіксовано у 87% країн, що приймають участь в оцінці (всього 191 країна). Більшість з цих країн – країни, що розвиваються [29, с. 12].

І хоча в 2021 році частка країн, які мали негативну динаміку HDI, скоротилась до 57%, проте є очікування, що через війну росії проти України негативний тренд буде в 2022 та 2023 роках.

Важливо зазначити, що Україна в 2021 році покращила свою позицію в рейтингу на одну позицію: 77 місце в 2021 році проти 78 місця в 2020 році, і залишалася в групі країн з високим розвитком (табл. 2.1).

Аналізуючи показники сусідніх держав, в тому числі держав-агресорок росії та білорусі, можна дійти висновку, що країни з демократичним устроєм переважають в розвитку країни, які хоча й мають великі природні ресурси та певний обсяг економічного блага, проте, не створюють для своїх громадян

достатньо якісних умов життя. Про це, зокрема, свідчить низька тривалість життя в рф, та високий розрив між очікуваною та фактичною кількістю років навчання в Туреччині.

Таблиця 2.1

## Позиції України та сусідніх країн в Індексі людського розвитку

Країна	HDI	Очікувана тривалість життя при народженні, роки	Очікувана тривалість навчання, роки	Середня тривалість навчання, роки	Валовий національний дохід, дол. США на душу населення	Позиція в рейтингу
Молдова	0,787	68,8	14,4	11,8	14 875	80
<b>Україна</b>	<b>0,773</b>	<b>71,6</b>	<b>15,0</b>	<b>11,1</b>	<b>13 256</b>	<b>77</b>
білорусь	0,808	72,4	15,2	12,1	18 849	60
Румунія	0,821	74,2	14,2	11,3	30 027	53
російська федерація	0,822	69,4	15,8	12,8	27 166	52
Туреччина	0,838	76,0	18,3	8,6	31 033	48
Угорщина	0,846	74,5	15,0	12,2	32 789	46
Словаччина	0,848	74,9	14,5	12,9	30 690	45
Польща	0,876	76,5	16,0	13,2	33 034	34

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [29]*

Згідно методичних підходів Світового Банку, Україну можна представити низкою показників за секціями: економіка, навколишнє середовище, населення, міжнародна діяльність, тощо. Відповідно до поставлених завдань для нас більше цікаво отримати інформацію про зміну показників за 2022-2023 роки під час дії воєнного стану. Одразу зазначимо, що на момент завершення дослідження офіційна статистика за 2023 рік ще відсутня в публічному просторі, проте на сайті Світового банку є окремі показники станом за 2022 рік:

- кількість населення України в 2022 році становила 38 млн. осіб, що на 14,3%, ніж в 2021 році;
- ВВП в 2022 році становило 160,5 млрд. дол. США, що на 29,1% менше, ніж в 2021 році;
- ВВП на душу населення в 2022 році становило 4,5 тис. дол. США, що на 17,1% нижче, ніж в 2021 році;

- інфляція 2022 року 20,2% проти 9,4% в 2021 році;
- прямі іноземні інвестиції в 2022 році становили 0,2% від ВВП, в порівнянні з 4% в 2021 році [30].

Ці показники свідчать про значне погіршення економічної та соціальної складової розвитку в перший рік війни в Україні. Але ще красномовніше говорять динамічні ряди. Ми обрали часовий проміжок в період з 2013 по 2022 роки, щоб відслідкувати, як воєнні дії впливали на показники розвитку України від початку вторгнення РФ в 2014 році (рис. 2.1-2.4).

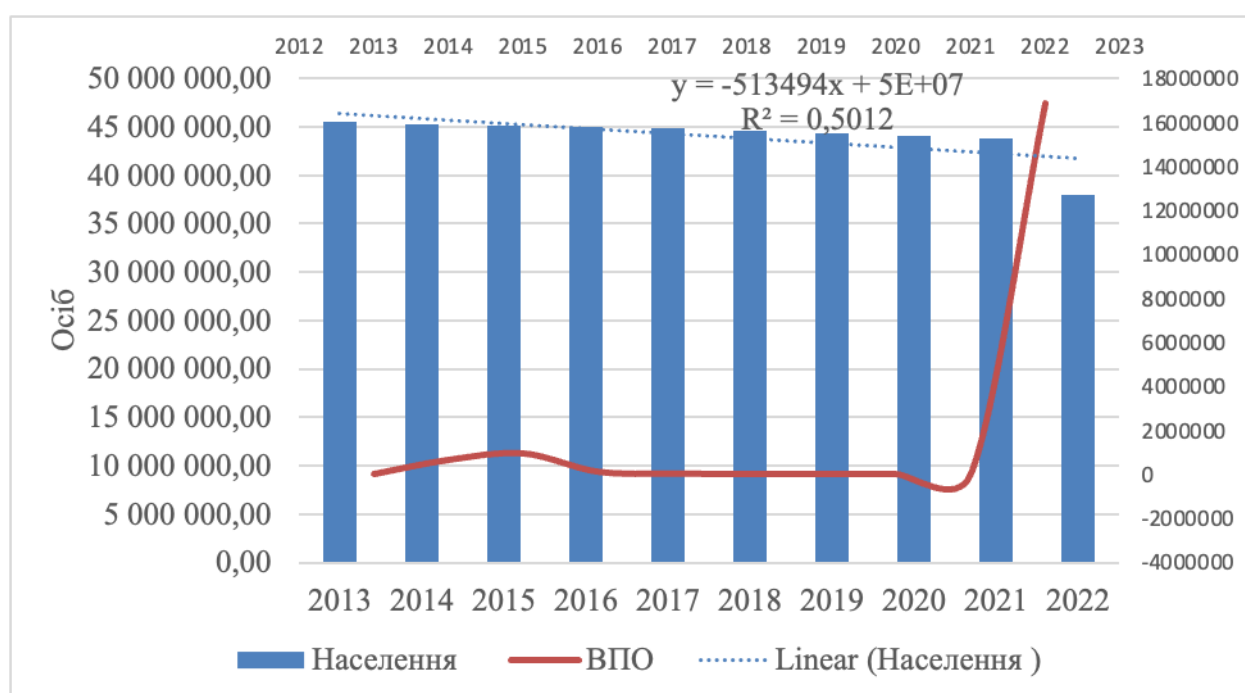


Рис. 2.1 – Динаміка кількості населення та внутрішньо переміщених осіб в Україні, 2013-2022 рр.

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [30]*

Очевидно, що війна призвела до значного зменшення кількості населення в Україні, зокрема, в порівнянні з 2013 роком, скорочення склало 7,5 млн. осіб.

При цьому, військові дії 2014 року призвели до скорочення населення на 218 тис. осіб, а повномасштабна агресія росії в 2022 році – до скорочення на понад 5 млн. осіб. Драматично збільшилась кількість внутрішньо переміщених осіб: в 2014 році 646 тис. громадян України отримали цей статус, а в 2022 році кількість ВПО склала 1687 тис. осіб. Це майже 5% населення.

Ці показники говорять про значне навантаження на державний бюджет для підтримки соціальних виплат ВПО, для організації проживання, навчання, медичних та інших соціальних послуг. Ринок праці зазнав значних трансформацій, люди потребують психологічної підтримки та перекваліфікації. Всі ці завдання можливо виконати в тому числі за рахунок залучення суспільства, громадських організацій, міжнародних партнерів.

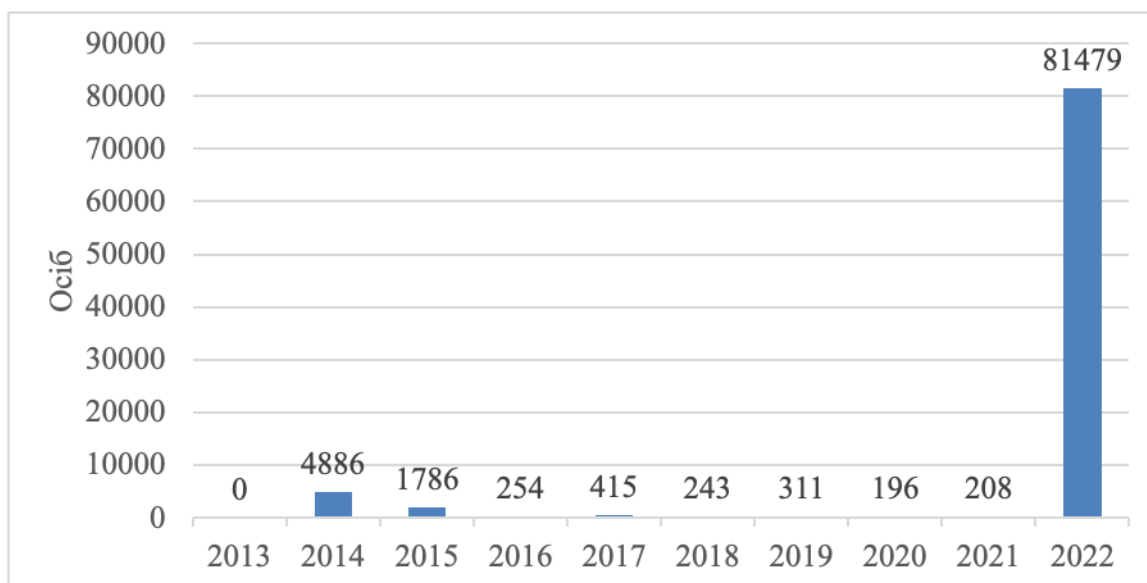


Рис. 2.2 – Загиблі, внаслідок бойових дій в Україні, 2013-2022 рр.  
Джерело: розроблено автором за матеріалами [30]

В 2014 році Україна потрапила в антирейтинг за показником «Кількість загиблих в наслідок бойових дій». Воєнні дії з 2014 року забирали щороку життя українських захисників і захисниць. 2022 рік збільшив цю сумну статистику в сотні разів. Для громадських організацій робота з сім'ями загиблих воїнів, з пораненими, із забезпеченням потреб ЗСУ набула надзвичайних масштабів. Роль волонтерів у захисті України важко переоцінити.





Рис. 2.3 – Приріст показників населення та ВВП на душу населення в Україні, 2013-2022 рр.

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [30]*

Візуалізація динаміки зміни кількості населення та ВВП на душу населення дозволяє визначити взаємозв'язки між цими показниками. Можна говорити про кризові періоди 2014-2015 років, спричинені вторгненням росії з окупацією Криму та частини Донецької та Луганської областей. Це суттєво похитнуло економічні показники. Проте, уряду вдалося стабілізувати економіку і вийти на зростання.

2020 рік, рік пандемії знову призвів до зниження обсягу економіки, але це явище було характерне для більшості економік світу. В 2021 році ситуація стабілізувалася і спостерігалось зростання майже до 5%. Але вже в 2022 році стрімке зниження показників пояснюється виключно наслідками війни.

Дослідження інших показників економіки України говорить про скорочення експорту, імпорту як товарів так і послуг в 2022 році. І це не дивно, економіка перейшла фактично на воєнні рейки. Про це свідчить і зростання витрат державного бюджету на оборонні статті.

Загалом за період 2013-2021 рр. частка витрат на оборону по відношенню до ВВП не перевищувала 4% і була в середньому на рівні 2,95%, що свідчило

певним чином про відсутність оборонної стратегії та політики. В 2022 році ця частка перевищила 27%.

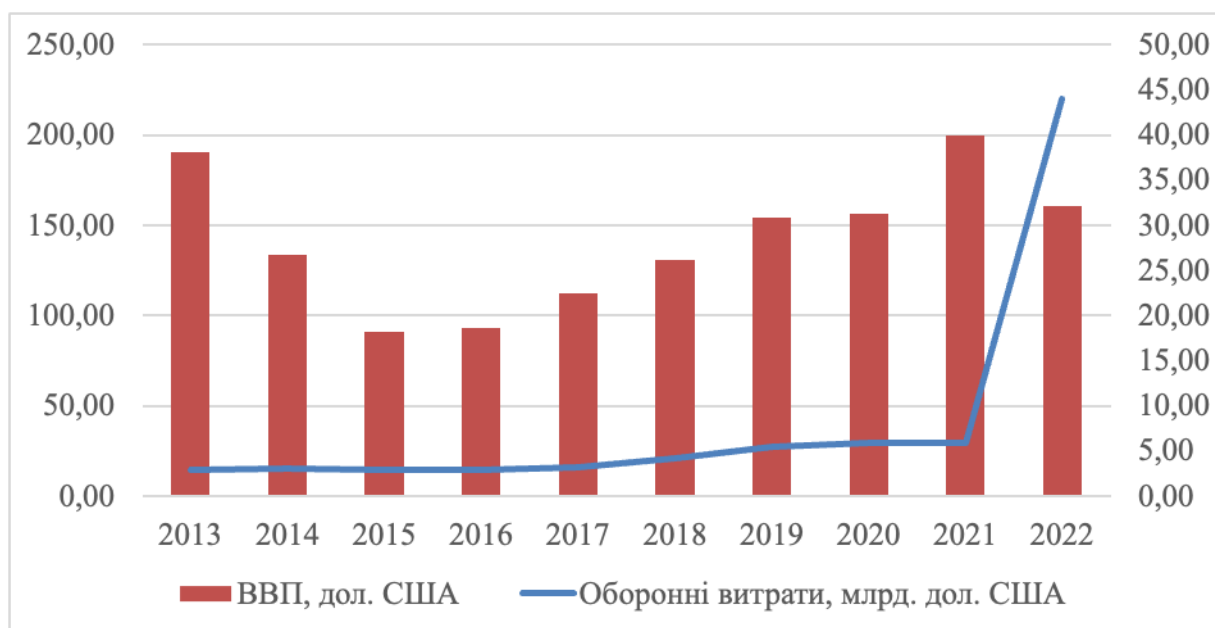


Рис. 2.4 – Динаміка ВВП та витрат на оборону в Україні, 2013-2022 рр.  
Джерело: розроблено автором за матеріалами [30]

Недостатнім фінансуванням потреб армії та неефективною політикою в сфері оборони і можна пояснити те, що потреба у волонтерській підтримці армії залишається актуальною.

## 2.2. Показники діяльності громадських організацій в Україні в умовах воєнного стану

За даними Київського міжнародного інституту соціології станом на грудень 2021 року кількість зареєстрованих громадських об'єднань в Україні сягнула 96 258, що на 19 193 тис. більше, ніж у 2013 році (зростання на 25%). Більш високими темпами зростала кількість благодійних організацій, які становили 21% від загальної кількості ГО.

Масштабне вторгнення росії в Україну в 2022 році дещо знизило темпи створення нових громадських організацій (їх було зареєстровано 2 760 проти

4360 в 2021 році), проте в рази збільшило реєстрацію нових благодійних організацій (6367 нових благодійних фондів проти 830 в 2021 році). Найбільша кількість нових структур зареєстрована у Києві, Київській області, Львові, Харкові, Дніпропетровській та Одеській областях [31].

В медіа просторі за даними дослідження було задокументовано 234755 публікацій на військову тематику та 222742 публікацій на гуманітарну тематику дотичних до діяльності громадських організацій. Лідерами за кількістю згадувань у медіа ландшафті є БФ «Повертайся Живий», UNITED 24, ГО «Справа Громад», БФ «Сергій Притула», БФ «Фонд Порошенка», БФ Карітас [31]. За перший рік війни (2022) українці та іноземці пожертвували понад 33,96 млрд грн (майже \$1 млрд) на рахунки Національного банку України та трьох найбільших фондів (UNITED 24, Повернись Живим та БФ «Сергій Притула»).

Якщо до війни діяльність громадських організацій була зосереджена переважно в сфері культури, спорту, освіти, туризму то, в 2022 році до пріоритетних напрямків були віднесені: підтримка армії, ветеранів; допомога жертвам війни та переселенцям; культура і спорт, туризм; освіта; юридичний супровід; захист прав людини; допомога незахищеним групам населення, людям з особливими потребами; екологія; соціальне підприємництво; науково-аналітичні дослідження, консалтинг (рис. 2.5).

Цікаво, що в громадських об'єднаннях спостерігається певний диспаритет у гендерному профілі лідера (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Гендерний профіль лідерства громадських об'єднань в Україні, 2022 рік

	Громадські організації	Професійні асоціації	Благодійні фонди	ОСББ	В середньому
Відсоток жінок, що очолюють організації	28	62	38	53	45

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [31]*

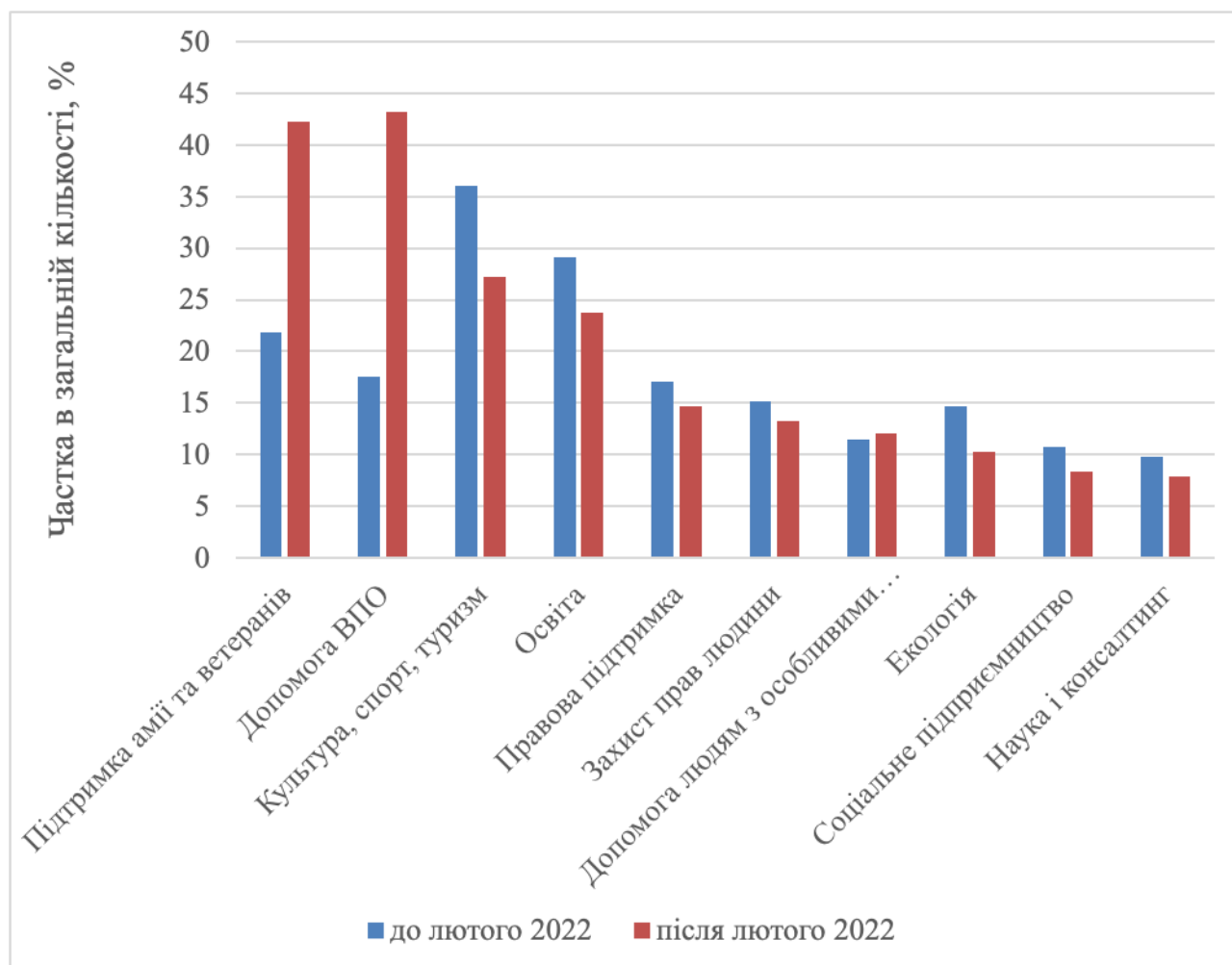


Рис. 2.5 – Напрямки роботи громадських організацій до та після повномасштабного вторгнення в Україні  
*Джерело: розроблено автором за матеріалами [31]*

На жаль, офіційна статистика не містить інформації про діяльність громадських організацій. Все, що є на сайт Державної служби статистики – звіт за 2018 рік [32].

Станом на 1 листопада 2022 року в Україні налічувалось 92104 активних громадських організацій та 2358 активних громадських спілок, які очолювались переважно чоловіками (71% та 78% відповідно). В порівнянні з 2021 роком кількість активних ГО збільшилась на 2921 організацію, кількість спілок – на 164 організації.

Станом на 1 січня 2024 року в Україні нараховувалося 102860 громадських організацій, та 2347 громадських спілок (рис. 2.6). В середньому з

2013 року щороку в Україні реєструється 2,8 тис. нових громадських організацій.

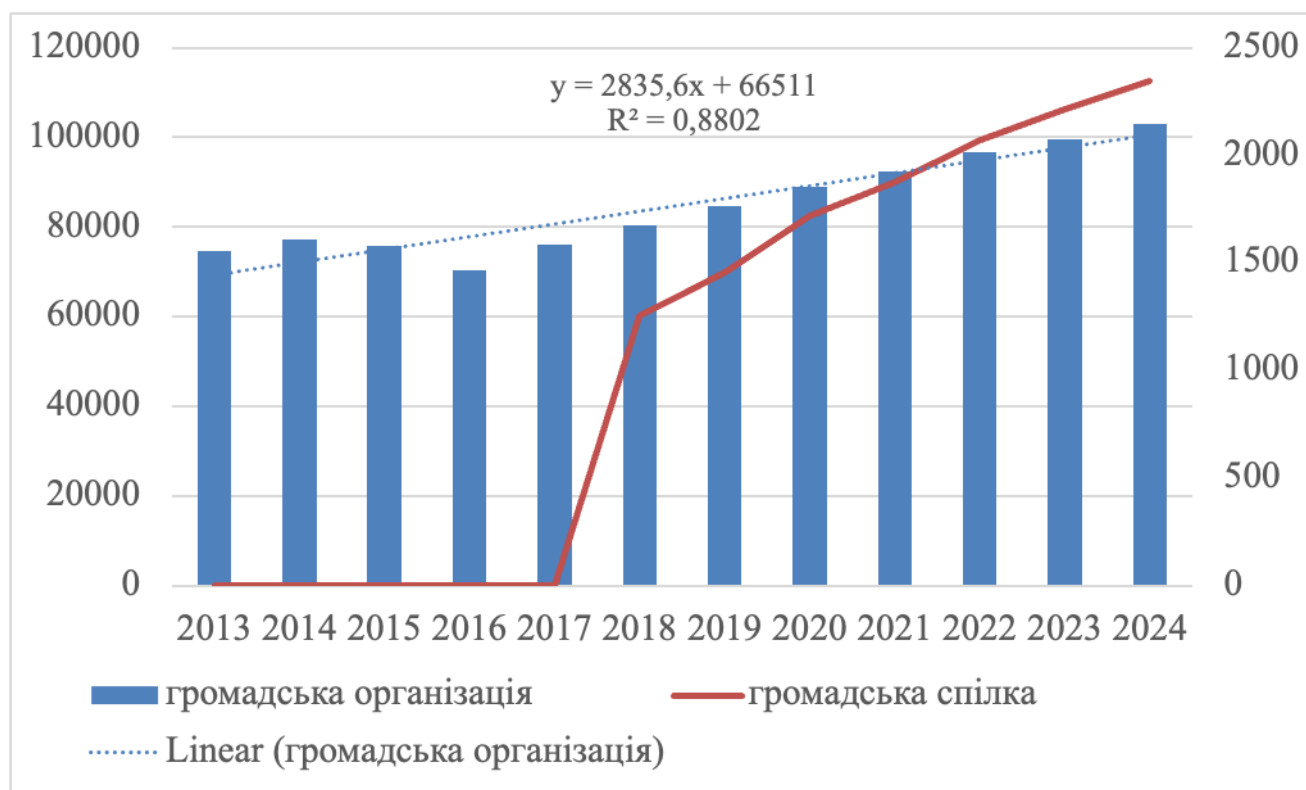


Рис. 2.6 – Напрямки роботи громадських організацій до та після повномасштабного вторгнення в Україні

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [31]*

Структура лідерства за гендерною ознакою в 2023 році також дещо змінилася (в межах 1%) на користь жінок.

Згідно опитувань, які провели фахівці Київського міжнародного інституту соціології, до основних викликів громадського сектору в період війни відносять:

- фізична безпека команди (41% респондентів погодились з цим твердженням),
- пошук шляхів ефективної взаємодії з партнерами - 30%;
- зменшення кількості працівників (мобілізація, виїзд закордон) – 29%;
- втрата фінансової підтримки від донорів – 28%;
- організація роботи команди – 23%;

- пошук шляхів ефективної взаємодії з цільовими групами – 20%;
- релокація – 13%;
- інші фактори – 7%;
- важко відповісти або нічого не заважає – 8% [31, с. 35].

В роботі громадського сектора важливо оцінити джерела ресурсів, які організації залучають для своєї діяльності (рис. 2.7). Найбільші зміни відбулись в сфері державного фінансування (суттєве скорочення) та спостерігалось підвищення активності міжнародних організацій. За 2023 рік очікується також зміна структури джерел фінансування на користь міжнародних грантів.

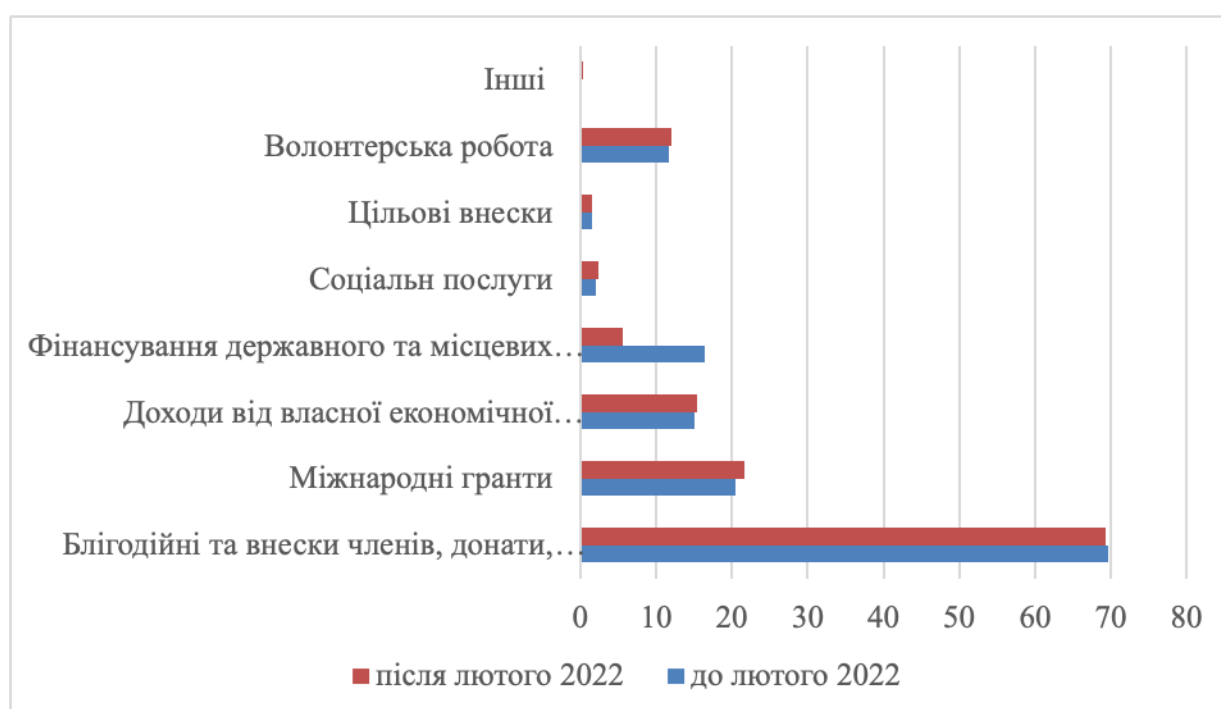


Рис. 2.7 – Структура джерел фінансування громадських організацій до та після повномасштабного вторгнення в Україні

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [30, с. 53]*

Представники 329 громадських організацій прийняли участь в опитуванні щодо навичок, необхідних для них в умовах воєнного стану. Найбільший попит в порівнянні з довоєнним часом був виявлений щодо навичок:

- правові питання та регулювання (зростання зацікавленості вдвічі)
- налагодження співпраці з іноземними партнерами (зростання зацікавленості вдвічі),
- навички написання проєктних заявок, управління грантами,

- фандрайзинг, залучення інвестицій, фінансування, краудфандинг,
- управління проектами та управління організаціями [30, с. 61].

Очевидно, що кожна громадська організація має свою специфіку, особливості, етап розвитку та бачення. Тому доцільно перейти до монографічного методу та вивчити особливості діяльності базової організації – громадської спілки «Бізнес мережа сільських жінок».

### **2.3. Діяльність громадської спілки «Бізнес мережа сільських жінок» в умовах воєнного стану**

Інформацію про Громадську спілку «Бізнес мережа сільських жінок» (далі ГС БМСЖ) можна знайти на офіційній соціальній сторінці організації в мережі Facebook [33] та Instagram, на порталах для перевірки юридичних осіб та в медіа. Офіційний веб-сайт організації наразі не працює. Взагалі за ключовими словами можна знайти близько 11 тис. джерел.

Громадська організація була зареєстрована в 2021 році в м. Дніпро, а в 2023 році змінила реєстрацію на Львів. В реєстрі юридичних осіб засновниками зазначені: Фермерське господарство "Ярина-1", Фермерське господарство "Веселка", Громадська організація "Молодіжно-жіночий гендерний центр імені Наталії Кобринської". Керівник організації – Софія Буртак.

Метою та діяльності Спілки є розбудова спільноти сільських жінок. захист їхніх прав та інтересів. сприяння рівної та справедливої економічної участі сільських жінок, посилення їхнього лідерства. розширення доступу до послуг освіти та охорони здоров'я, сприяння доступу сільських жінок до процесу прийняття рішень та участі в ньому, в тому числі сприяння доступу сільських жінок в управлінні справами у громаді.

Головні напрями діяльності Громадської спілки "Бізнес Мережа Сільських Жінок" включають:

- Мережування і лідерство: Зміцнення співпраці та лідерства сільських жінок у відповідь на суспільні виклики;
- Безпека: Забезпечення безпеки жінок, їхніх сімей і громади в умовах конфлікту чи кризи;
- Економічна самодостатність: підвищення економічної самодостатності жінок та надання можливостей для розвитку їхніх бізнесів, включаючи грантові програми та підтримку стартапів;
- Адвокація і права: захист прав та інтересів жінок на рівні їхніх громад і перед центральними органами влади, особливий акцент на підтримку малих і середніх підприємців та виробників.
- Психологічна та правова підтримка: надання соціально-психологічної та правової підтримки у важливих ситуаціях, зокрема в умовах збройної агресії з боку Росії та в кризових ситуаціях.

У фінансовій звітності за 2022 рік зазначається, що вартість активів організації на початок 2022 року складала 506,7 тис. грн., на кінець року 8223,1 тис. грн. Всі кошти є цільовим фінансуванням для реалізації проєктів. За 2021 рік організація освоїла 201,9 тис. грн. проєктних коштів, в 2022 році 17113, тис. грн. [34].

Можна стверджувати, що ГС БМСЖ є організацією, що динамічно розвивається і наростила обсяг діяльності на 2-й рік свого існування в 85 разів.

Виходячи з інформації, що міститься на сторінці Facebook, ГС БМСЖ впровадила кілька цікавих проєктів (табл. 2.3).

На своїх соціальних сторінках ГС БМСЖ представляє себе такими словами: «Підтримка жіночого бізнесу на селі. Супровід бізнесу. Гранти. Менторство. Корисні зв'язки» [33].

Результативність роботи організації, як зазначалося в розділі 1.1., можна оцінити через показники залучення ресурсів на впровадження проєктів та ведення статутної діяльності, рівнем змін, якого досягає організація своєю діяльністю, відкритістю, підзвітністю та довірою.



Таблиця 2.3

## Проекти ГС Бізнес мережа сільських жінок

Назва проекту	Діяльність	Тривалість	Донори, партнери
<b>GE:</b> Просування гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок через реформу децентралізації в Україні	Тренінг для жіночих ініціативних груп, консультування з питань реєстрації та розвитку ГО, гранти на реалізацію жіночих ініціатив, менторство під час реалізації, мережа жіночих громадських організацій	2021-2022	GAC (Канада) UN Women Ukraine
<b>WeProsper:</b> Проект розвитку підприємництва для постраждалого від конфлікту сільського населення в Україні	Підвищення економічного добробуту сільських жінок та внутрішньо переміщених осіб внаслідок війни завдяки навчанню, консультаціям, програмі підтримки жіночого підприємництва, фінансуванню жіночих ініціатив.	2019-2025	GAC, Socodivi (Канада), ДОГО СКС (Україна)
<b>SEE:</b> Безпечне економічне середовище для сільських жінок – безпека та мир для всіх	Проект забезпечує покращення соціально-економічного відновлення для сільських жінок. Консультації, освітнє відео, круглі столи (онлайн), нетворкінг, гранти.	2022-2023	WPHF, UN Women Ukraine
<b>Rapid Response:</b> Швидке реагування для стратегії швидкого відновлення	Покращення роботи БМСЖ буде досягнуто за рахунок розробки швидкої стратегії відновлення та реагування	2022	WPHF
<b>CASE:</b> Забезпечити відповідь на наслідки повномасштабного вторгнення росії в Україну шляхом підтримки стійкої продовольчої та енергетичної безпеки в сільськогосподарських	Підтримка сільськогосподарських кооперативів та цільових громад в Миколаївській області з метою стимулювання овочевого виробництва закритого ґрунту в громадах та впровадження енергоефективних технологій	2022-2023	Oxfam GB
<b>IN-LEAD:</b> Підприємницькі ініціативи та жіноче лідерство в сільських громадах незламної України	Навчання, консультування та грантова підтримка ініціатив жінок та жіночих громадських організацій в сфері соціального підприємництва	2022-2023	UN Women Ukraine, WPHF

За даними статистики сторінки, у ГС БМСЖ є понад 1900 підписників, серед яких чоловіків 15%, жінок відповідно 85%. Найбільша кількість підписників і підписниць знаходиться в діапазоні 35-44 роки (більше 30%) та 45-54 роки (20%).

Всі активності ГС БМСЖ викликають великий інтерес у цільовій аудиторії. Це рівно стосується просвітницьких програм у формі стрімів, тренінгів, консультацій та грантових програм.

ГС БМСЖ провела в 2023 році вже 6-й Форум і кількість учасниць, не зважаючи на складну ситуацію сягнула більше 100. Представництво заходу засвідчила присутність Посолки Канади в Україні пані Наталки Цмось, Народної депутатки Марії Іонової (Український Жіночий Конгрес), представників Міністерства економіки України, міжнародних організацій.

Серед проєктів ГС Бізнес мережа сільських жінок є такі, що орієнтуються на розвиток жіночого лідерства в сільських громадах, жіночого підприємництва, підтримку кооперації, навчання, просвітництво (Стріми про Глобальні цілі 2030, гендерні студії). Проєкти адвокації та захисту прав жінок (питання обліку, оподаткування, земельні питання, інтереси вразливих категорій). Проєкти інтеграції ВПО та розвиток ланцюгів доданої вартості.

Така різноманітність проєктів створює певні складнощі в управлінні ними та потребує розвитку системи організаційного управління проєктами (ОРМ).

Цьому буде присвячений розділ 3.

## **Висновки до розділу 2**

1. За даними Світового банку Україна зазнала значних негативних наслідків військового вторгнення росії в 2022 році: кількість населення України в 2022 році становила 38 млн. осіб, що на 14,3%, ніж в 2021 році; ВВП в 2022 році становило 160,5 млрд. дол. США, що на 29,1% менше, ніж в 2021 році; ВВП на душу населення в 2022 році становило 4,5 тис. дол. США, що на

17,1% нижче, ніж в 2021 році; інфляція 2022 року 20,2% проти 9,4% в 2021 році; прямі іноземні інвестиції в 2022 році становили 0,2% від ВВП, в порівнянні з 4% в 2021 році.

2. Наслідки війни (зростання кількості ВПО до майже 1,7 млн. осіб в 2022 році, зростання кількості людей, які постраждали від війни (майже половина населення), зниження спроможності держави підтримувати соціальний сектор через спрямування майже третини ВВП на фінансування оборони – все це зумовлює необхідність залучення громадських організацій до вирішення нагальних проблем суспільства.

3. Станом на початок 2024 року кількість громадських організацій в Україні становить 102 860, динаміка зростання свідчить про збільшення таких структур на 2,8 тис. одиниць щороку, починаючи з 2013 року. Жіноче лідерство в громадських організаціях складає біля 45%.

4. Громадська спілка «Бізнес мережа сільських жінок» є дуже молодою громадською організацією, яка в період воєнного стану змогла збільшити обсяги своєї діяльності в десятки разів, завдяки правильно обраній місії, підібраній команді та високому рівню довіри як серед міжнародних партнерів, так і серед цільової аудиторії – сільських жінок.

5. Портфоліо проєктів, які були реалізовані за період 2021-2023 рік охоплює питання розвитку жіночого лідерства, організаційного розвитку, підтримки жіночого підприємництва, інтеграція жінок - ВПО в громади. Всього на рахунку організації 6 проєктів, 2 з яких продовжуються в 2024 році.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗВИТОК ПРОЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### 3.1. Удосконалення системи управління громадською організацією

Структура управління громадською організацією чи спілкою передбачає наявність органів керівництва, які покликані адмініструвати діяльність та розробляти стратегію і бачення. В кожній організації є свої особливості, які визначають її структуру управління відповідно до місії.

Місія Мережі – сприяти підтримці сільських жінок у територіальних громадах, їхнім правам та інтересам, сприянню лідерству сільських жінок, їх рівноправній участі в економіці, кращому доступу до освіти, охорони здоров'я, участі у прийнятті рішень та управлінні громадою.

Напрями діяльності ГС БМСЖ:

а. проведення мережевих заходів для сільських жінок, задіяних у різних сферах;

б. організація Всеукраїнського бізнес-форуму жінок-фермерів для налагодження бізнес-мереж та посилення ролі сільських жінок у формуванні місцевої та національної політики, підприємництва та безпеки харчових продуктів;

в. організація навчання, що підвищує компетентність і лідерство, а також доступ до економічних вигод, ринків з доданою вартістю для продукції та покращує їх добробут;

д. навчання та адвокація доступу сільських жінок до медичної допомоги;

д. подолання гендерних диспропорцій у доступі та контролі над землею та іншими виробничими ресурсами та послугами, у забезпеченні гідної праці та розширення економічних можливостей;

ф. залучення сільських жінок до прийняття рішень і відзначення їх особливої ролі в підтримці таких чотирьох стовпів продовольчої безпеки, як наявність, доступ, використання та стабільність;

г. сприяння доступу до належного соціального захисту як фундаментального права для добробуту сільських жінок;

h. відстоювання потреб і безпеки в умовах зміни клімату, що непропорційно впливає на сільських жінок відповідно до їх соціальної ролі, дискримінації, з якою вони стикаються, і бідності;

і. включення сільських жінок у політичне середовище, забезпечення розширення прав і можливостей сільських жінок щодо гендерної нерівності та дискримінації, що існує в різних секторах, включаючи сільське господарство, розвиток села, торгівлю, фінанси, освіту, охорону здоров'я та охорону навколишнього середовища.

На даному етапі структура управління БМСЖ виглядає наступним чином:



Рис. 3.1 – Діюча структура управління ГС «Бізнес мережа сільських жінок»

Практика показує, що ця структура управління не є оптимальною і потребує адаптації до умов роботи організації. Зокрема, в організації не вистачає фахівця з розвитку комунікацій. Головний бухгалтер може бути в підпорядкуванні фінансового директора, а проєктні менеджери повинні бути виведені на наступну ланку в ієрархії системи управління (рис. 3.2)

Ще одним елементом, який потребує вдосконалення є розробка політик організації, зокрема, облікової політики, комунікаційної політики, кадрової політики, політики безпеки. Це є необхідним на цьому етапі розвитку

організації, оскільки її діяльність набула значних масштабів і потребує впорядкування та забезпечення.

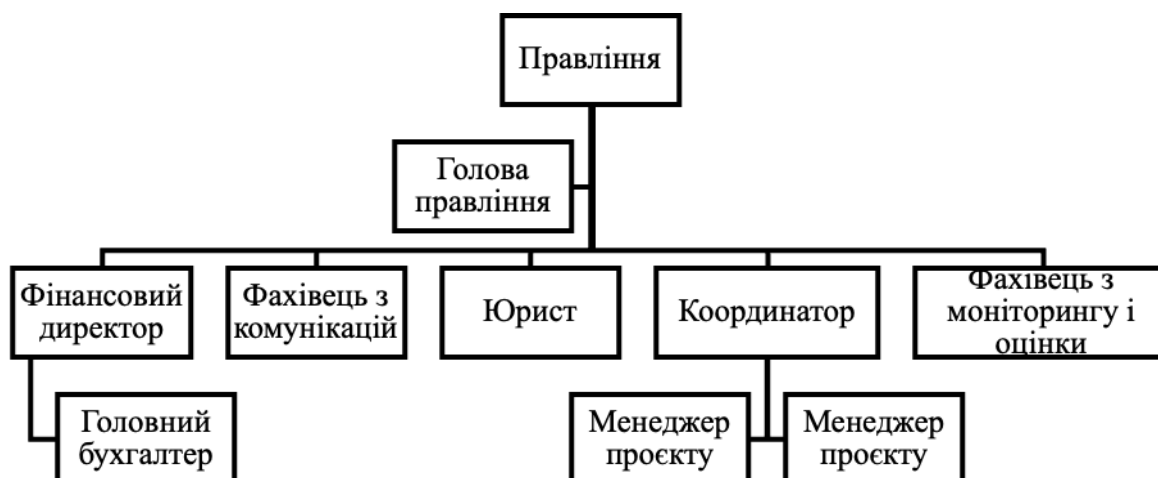


Рис. 3.2 – Удосконалена структура управління  
ГС «Бізнес мережа сільських жінок», розроблено автором

Дамо визначення кожної із запропонованих політик та пропозиції по їх наповненню для ГС «Бізнес мережа сільських жінок».

Облікова політика – це сукупність принципів, методів і процедур, які використовує підприємство для складання та подання фінансової звітності [35]. При розробці облікової політики важливо керуватися діючими нормативними документами та упорядковувати не лише фінансову, але й управлінську звітність.

На нашу думку, для ГС БМСЖ буде доцільним також запровадити систему показників індикаторів діяльності – так звану скоркард. Це дозволить ефективно приймати рішення та впровадити систему збору та аналізу управлінської інформації.

Ми пропонуємо впровадити систему ВАВОК v3 (10.3.2), яка орієнтована на результат і забезпечує збалансований погляд на підприємство шляхом впровадження стратегічного плану як активної системи цілей і показників ефективності.

Збалансована система показників складається з чотирьох вимірів: Навчання та зростання, Бізнес-процес, Клієнти і Фінансова частина (рис. 3.3).

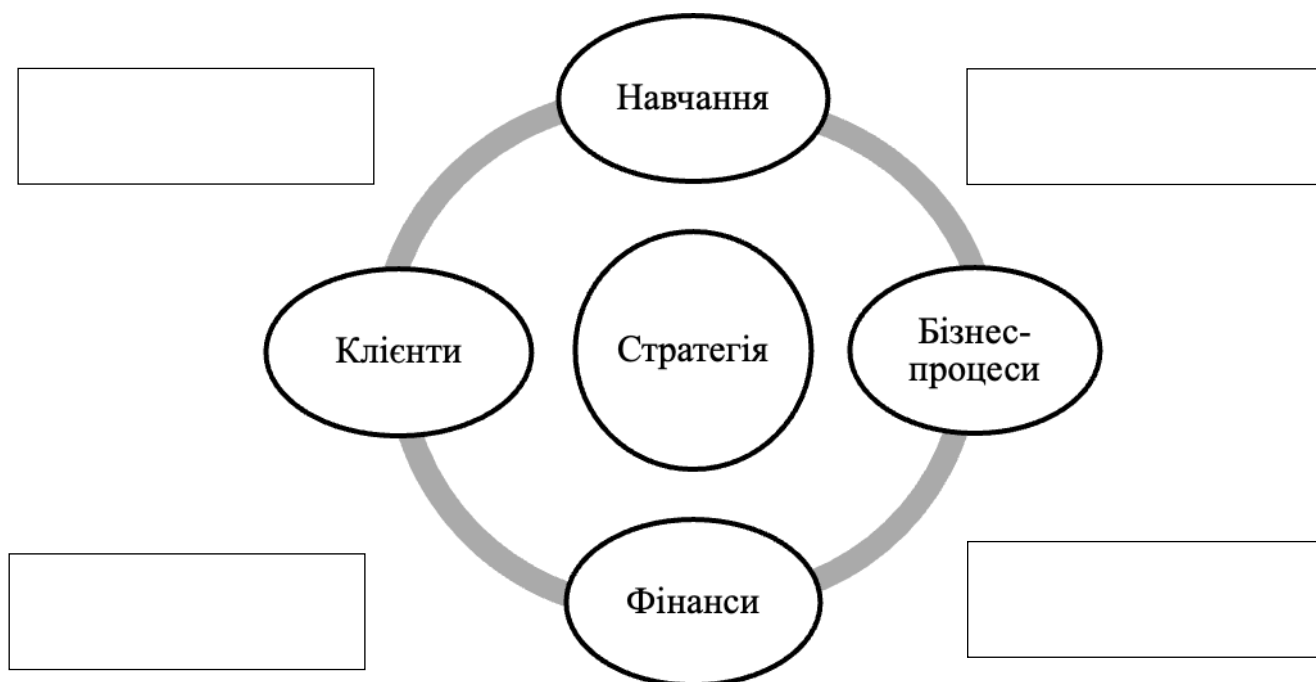


Рис. 3.3 – Система збалансованих показників для ГС БМСЖ,  
*розроблено автором за матеріалами [36]*

Збалансована система показників включає реальні цілі, конкретні заходи та заплановані результати, що впливають з бачення та стратегії організації.

Комунікаційна політика як наукова категорія найчастіше пов'язана з маркетингом. Її розглядають як принципи, механізми та інструменти для взаємодії з клієнтами, партнерами, громадами та взагалі стейкхолдерами [37].

До етапів розробки комунікаційної політики входять:

- Постановка мети,
- Оцінка поточного стану,
- Організаційні та комунікаційні цілі,
- Список внутрішніх і зовнішніх аудиторій,
- Ключові повідомлення для кожної аудиторії,
- Список каналів зв'язку,

- План роботи,
- Показники та віхи успіху [38].

Введення в структуру організації комунікаційника, на нашу думку, покращить ефективність роботи спілки.

Політика безпеки є однією з найважливіших політик, яка відображає потреби військового часу та корелює з вимогами міжнародних партнерів-донорів. Ця політика має назву англійською safeguarding policy.

Наприклад, ГС БМСЖ працює з Oxfam, міжнародним донором, який має дуже структуровану політику безпеки. Зокрема:

- Єдина політика Oxfam щодо захисту від сексуальної експлуатації, насильства та домагань (PSEAH),
- Політика єдиного захисту дітей Oxfam,
- Єдина політика Oxfam щодо захисту молоді,
- Політика безпеки та місцеві правила безпеки,
- Політика прав щодо сексуальної різноманітності та гендерної ідентичності [39].

Для вдосконалення бізнес-процесів ми також пропонуємо впровадити систему управління портфелем проєктів, яка полягає в тому, що проєкти організації будуть класифіковані на гуманітарні, навчально-дослідницькі та проєкти економічного розвитку. По кожному напрямку буде працювати координаторка, яка триматиме загальний контроль над впровадженням проєктів і буде працювати з командами. Це дозволить більш ефективно використовувати потенціал фахівців та розвантажить голову правління від операційної діяльності.

В якості прикладу ми пропонуємо розпочати новий напрямок проєктів – кооперація для сільських жінок, оскільки інтерес до цієї теми великий як серед самих жінок, так і серед донорів.

Варто розглянути, що таке кооператив і в чому його переваги перед іншими формами організації бізнесу.



Згідно Закону України «Про Сільськогосподарську кооперацію», сільськогосподарський кооператив – це юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які є виробниками сільськогосподарської продукції і добровільно об'єдналися на основі членства та на засадах самоврядування для провадження спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб [40].

Кооператив має подвійну природу – це бізнес і асоціація, що несе як переваги так і виклики кооперації. Кооператив працює згідно міжнародних принципів кооперації, затверджених Міжнародним кооперативним альянсом [41]:

- Вільне і відкрите членство
- Демократичний контроль членів кооперативу
- Економічна участь членів кооперативу
- Автономність і незалежність
- Освіта, тренування та інформація
- Кооперація серед кооперативів
- Турбота про громаду.

Враховуючи, що своїми проектами Бізнес Мережа охопила тисячі жінок, більшість з яких є невеликими агровиробницями, ми вважаємо, що ідея кооперації може бути сприйнята ними позитивно.

В такому випадку ГС БМСЖ варто заручитися підтримкою команди СК «Кооперативна Академія» [42] як фахівців з розвитку кооперативів і знайти донорів, які підтримають ідею.

Для того, щоб розвивати кооперацію важливим є підготовка проектної заявки, яка повинна мати чітку структуру та відповідати очікуванням донора. Розглянемо таку заявку в наступному розділі.

Дослідники, які вивчають кооперацію наголошують на її перспективах та ключовій ролі у формування стійкості малих підприємницьких структур в агробізнесі [46-49].

### 3.2. Техніко-економічне обґрунтування проєкту розвитку кооперації

Ідея проєкту виникла виходячи з перспектив розвитку ягідного виробництва в Україні та можливостей навчання та грантової підтримки жінок-фермерок, які може надати ГС Бізнес мережа сільських жінок. Основна ідея проєкту наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Резюме проєкту

Назва проєкту	Реалізація стратегії кооперативу завдяки залученим інвестиціям в удосконалення процесу після врожайної доробки та реалізації ягід і отримання конкурентних переваг його членами на ринку свіжих ягід
Назва кооперативу (умовна)	Сільськогосподарський кооператив «Ягідна царівна»
Мета проєкту в контексті стратегії розвитку кооперативу	Метою проєкту є забезпечення членів холодильним комплексом збереження якості отриманого врожаю, сортування, пакування, що дасть можливість реалізовувати продукцію членів кооперативу з доданою вартістю, стимулювання до співпраці із кооперативом.
Послуги/продукція, які будуть надаватися/вироблятися	Членам кооперативу надаватимуться послуги по забезпеченню після врожайної доробки отриманого врожаю: шокове охолодження, зберігання, сортування, пакування, етикетування та доставці до замовника.
Технологія та необхідні ресурси для реалізації проєкту	Технологія послуг полягає у якісному та швидкому сортуванні ягід лохини після збору врожаю та фасуванні відібраних ягід у тару замовника з наступним етикетуванням. Для реалізації проєкту потрібно приміщення, 4 сезонних працівника, електроенергія та розхідні матеріали для обслуговування лінії. Послуги по сортування будуть надаватися з 2024 року.
Потреба в інвестиціях	Лінія для сортування ягід європейських виробників модульного типу, складається із невеликих вузлів і при потребі може вдосконалюватися. Вартість лінії залежно від виробника і комплектації складає близько 2293600 грн., що становить в еквіваленті 58-60 тис. дол. США
Ризики проєкту	Основними ризиками проєкту є природні фактори: втрата врожаю внаслідок стихійних явищ, як ураган, град, тривалі зливи, штормові вітри під час морозів, весняні заморозки. Ринкові ризики, недотримання технологій.

Головна місія проєкту створення кооперативу – об'єднання людей, розуміння можливості спільної праці на користь собі, своїм родинам, і навіть

громаді. Жінки, які переважно займаються вирощуванням ягід є дуже незахищеними від ризиків цього бізнесу, не мають можливості впливати на ціну, здають часом за безцінь ягоди і мають не високий дохід при важких умовах праці.

Метою проєкту є отримання коштів на придбання лінії сортування та пакування ягід лохини, а також технологічного транспорту (рефрижератор) для доставки готової продукції (ягід) до гуртового та роздрібного продавця (торгові мережі, гуртові ринки, магазини роздрібної торгівлі).

Придбання лінії для сортування та фасування ягід дозволить вдосконалити кінцеву стадію у процесі післяврожайної доробки ягід і, можливо, створити додану вартість або надати конкурентну перевагу продукції членів кооперативу.

Є сенс зробити зареєструвати кооператив як прибуткову організацію. Наявність можливостей по зберіганню, сортуванню та пакуванню ягід та фруктів привабить до членства в кооперативі інших дрібних виробниць ягідної продукції, які мають сезонні проблеми із реалізацією продукції.

Адже кооператив, формуючи достатні товарні партії, зможе запропонувати покупцям стабільні поставки товару належної якості, а, відповідно, і отримати кращі умови продажу (можливо, і кращу ціну або постійний сезонний контракт), що дуже важливо для виробника сезонної продукції.

При розрахунках вартості послуг буде взято до уваги вартість електроенергії, яка використовується при роботі лінії сортування, вартість праці робітників, які обслуговують лінію, норму амортизації лінії. Розрахунок буде здійснюватися на підставі кількості відсортованої та розфасованої ягоди, отриманої членом кооперативу зі зберігання. Оплата відбуватиметься шляхом перерахування коштів на розрахунковий рахунок кооперативу або готівкою через банк.

Основні фінансові показники проєкту наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Основні фінансові показники проєкту за рік

Показники	грн.
1. Чистий дохід від надання послуг кооперативу	630000,00
2. Собівартість послуг	118900,00
3. Валовий прибуток	511100,00
4. Інші операційні доходи	0,00
5. Адміністративні та інші постійні витрати	463720,00
6. Операційний дохід	47380,00
7. Грант від Програми Підтримки Додаткові внески 10 членів	2293600,00 438720,00
8. Капітальні витрати на реалізацію проєкту	2293600,00
9. Інші надходження	-
10. Інші витрати	-
11. Фінансовий результат до оподаткування	47380,00
12. Податок на прибуток, 18%	8528,40
13. Чистий фінансовий результат	38851,60

Оцінка ризиків проєкту – важливий елемент планування. Розглянемо їх докладніше.

Природні – посуха, або тривалі опади, шкідники, хвороби, град. Це може призвести до повної або часткової загибелі урожаю. На всій площі насаджень буде створено систему краплинного зрошення, накопичувальних басейнів та резервний водогін від ріки.

Політичні - Закриття кордонів, заборона на вивіз-ввіз товарі, військові дії. Необхідно думати про диверсифікацію каналів збуту, роботу на різних ринкових майданчиках всередині країни, організація різних форм продажу – гуртових та роздрібних.

Зовнішньоекономічні - неповернення коштів при ЗЕД, інфляція валюти, втрата ринку збуту. Рекомендації з управління цими ризиками - страхування та диверсифікація.

Ринкові - ціновий ризик, конкурентний ризик, ризик зниження попиту на продукцію. Заходи - розвиток асортименту продукції, в тому числі переробки, організація високотехнологічного підприємства, оптимізація витрат, активна реклама продукції членів кооперативу.

Технологічні - зупинка, поломка лінії, невиконання замовлень. Заходи: наявність фахового інженера, наявність сервісних комплектуючих.

Демографічні - Старіння населення, еміграція, зниження кількості населення. Заходи: пропаганда здорового способу життя, впровадження технологічних способів праці, ліквідація трудомістких процесів, забезпечення належного рівня оплати праці.

Внутрішні ризики – низька активність членів кооперативу і їх пасивність. Заходи: тренінги, консультації, навчальні поїздки, супровід Кооперативної Академії.

На наш думку, проект підтримки жіночих кооперативів може стати певною спеціалізацією ГС Бізнес Мережа Сільських Жінок.

### **3.3. Розвиток фандрайзингу в громадській організації**

Фандрайзинг визначається як процес пошуку та збору добровільних фінансових внесків від компаній, залучених осіб, благодійних фондів або державних установ. Більшість громадських організацій частково або повністю покладаються на щедрість донорів. Одна з перших надзвичайно успішних кампаній розпочалася в організації, відомій як YMCA. Протягом багатьох років благодійні організації та громадські організації розробили інноваційні способи збору коштів і сприяння змінам способу життя [43].

Існують такі види збору коштів: пряма поштова розсилка, спеціально організовані події, онлайн пожертви, «від дверей до дверей», звернення по телефону, електронний маркетинг, краудфандинг, партнерство/спонсорство/гранти, збір коштів «рівний-рівному».

ГС Бізнес мережа сільських жінок використовувала в своїй діяльності переважно грантові ресурси та мала досвід збору коштів під час проведення Форумів Бізнес Мережі.

В Україні станом на 01 січня 2024 року зареєстровано 472 проекти міжнародної технічної допомоги [44]. Першим проектом технічної допомоги в 1997 році був Проект ядерної безпеки Чорнобильської АЕС, який фінансував Європейський банк реконструкції та розвитку із загальним бюджетом 611 998 963 євро на період 01.01.1997 – 31.12.2024.

Динаміка кількості проектів міжнародної технічної допомоги наведена на рис. 3.4.

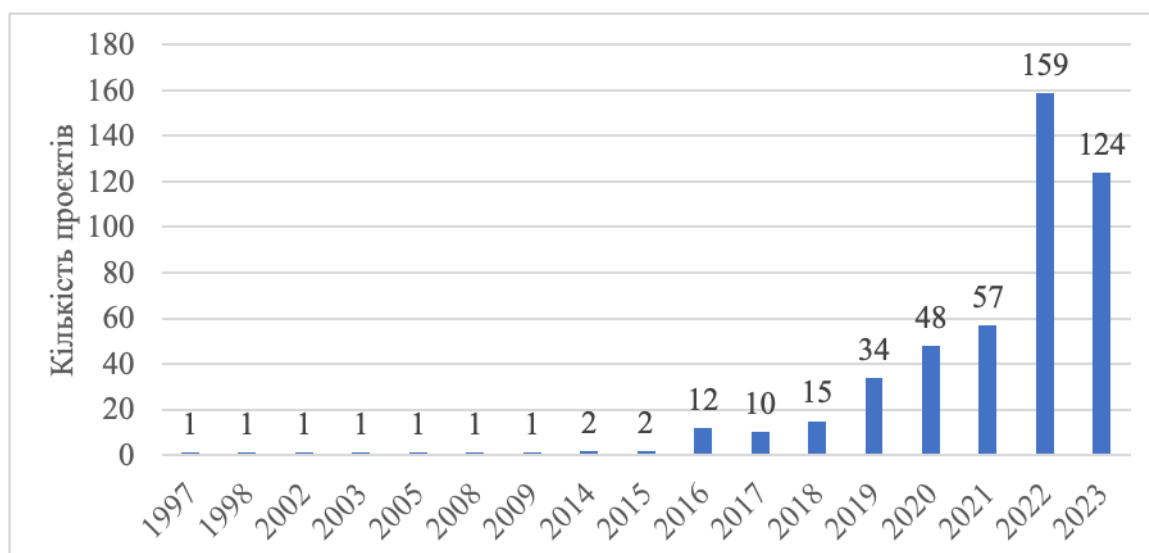


Рис. 3.4 – Динаміка кількості проектів міжнародної технічної допомоги в Україні, 1997-2023 рр.

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [44]*

За останні 25 років зростала також кількість країн та організацій, які долучались до програм підтримки. В цілому Україна отримала та отримує допомогу від 24 міжнародних партнерів (урядів країн та міжнародних організацій) (рис. 3.5).

Кожен з партнерів долучалися до технічної допомоги на різних етапах розвитку нашої країни. Першими партнерами в 90-х та 2000-х були США та

ЄБРР. З 2014 року долучилися Данія, ЄС, Канада, Німеччина, Швейцарія. З 2020 року кількість партнерів зростає.

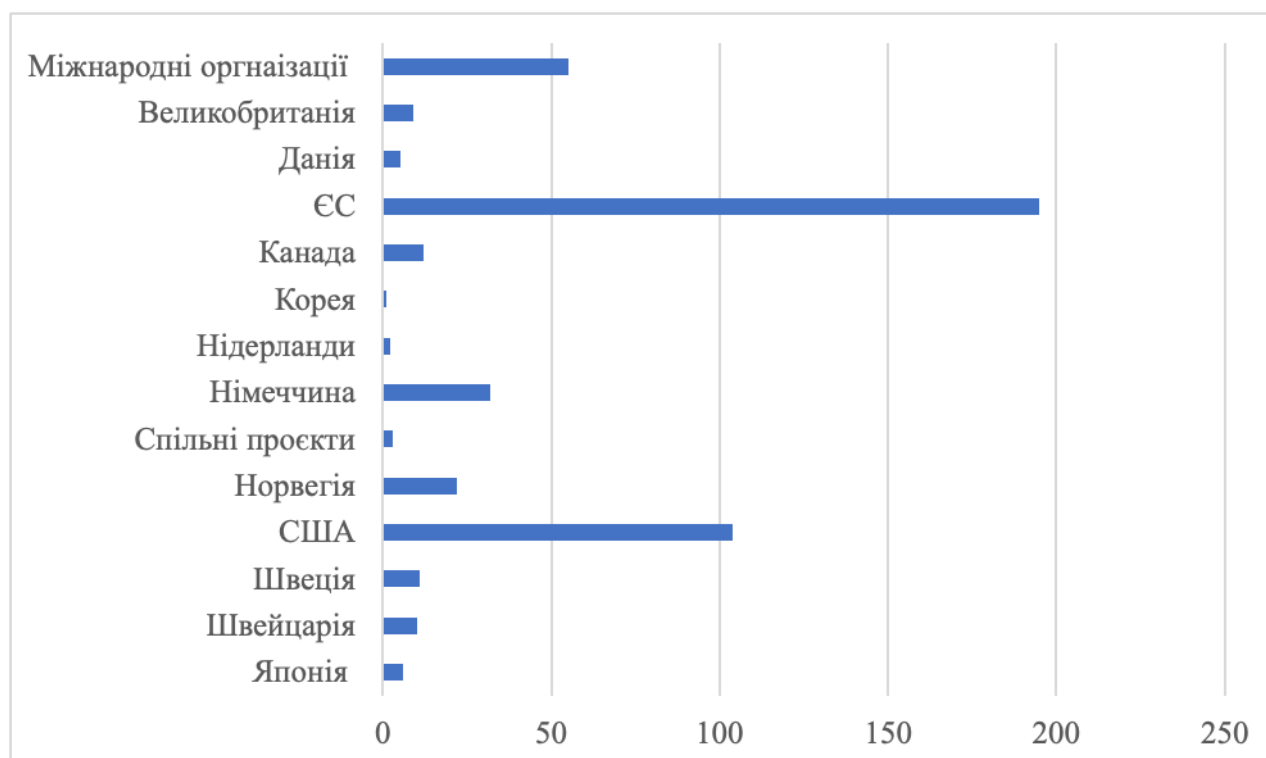


Рис. 3.5 – Структура партнерів проектів міжнародної технічної допомоги в Україні, 1997-2023 рр.

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [44]*

Провівши дослідження, ми встановили, що проекти, в яких бере участь ГС БМСЖ не зареєстровані, як проекти міжнародної технічної допомоги, а це накладає певні ризики з точки зору оподаткування допомоги, яку громадська спілка надає своїм бенефіціарам. Рекомендовано розвивати партнерства саме з тими, хто є зареєстрованим.

На порталі Дія наведено всю необхідну інформацію щодо реєстрації проектів МТД [45]. Нормативна база для цих проектів:

- Закон України "Про міжнародні договори",
- Постанова КМУ від 15.02.2002 №153 "Порядок залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги".

Звернутися за послугою може фізична особа, юридична особа, фізична особа-підприємець. Тривалість надання послуги 10 днів. Вартість – безоплатно.

Звертатися потрібно до Секретаріату Кабінету Міністрів України особисто або електронною поштою.

Подаються наступні документи:

1. Клопотання про державну реєстрацію проекту (програми), яке містить відомості про: партнера з розвитку; виконавця; реципієнта; бенефіціара. До клопотання обов'язково вноситься номер проекту (програми), визначений партнером з розвитку

2. Засвідчена партнером з розвитку або виконавцем копія контракту, укладеного між партнером з розвитку і виконавцем, або його частини, в якій визначено цілі, завдання проекту (програми), види та обсяги міжнародної технічної допомоги, яка надається для цілей проекту (програми), кошторисну вартість, строк та етапи реалізації проекту (програми), лист від бенефіціара про підтримку і зацікавленість у результатах проекту (програми) та згоду на провадження діяльності, зазначеної у контракті. У листі бенефіціара також зазначається інформація про відповідність проекту (програми) завданням та заходам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів, Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, Цілями сталого розвитку, схваленими резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 р. № 70/1, регіональними стратегіями розвитку, іншими стратегіям [45].

3. Засвідчений партнером з розвитку або виконавцем план закупівлі.

4. Документ, який підтверджує узгодження цілей, завдань, діяльності за проектом (програмою) між партнером з розвитку або виконавцем і реципієнтом (бенефіціаром).

5. Реципієнт, який уклав грантову угоду з партнером з розвитку або виконавцем, замість документа, який підтверджує узгодження цілей, подає завірену ним копію такої грантової угоди.



6. Звіт про результати реалізації проекту (програми) у разі подання документів для державної реєстрації проекту (програми) у строк, що перевищує шість місяців з початку реалізації проекту (програми)

7. Лист-погодження НАДС у разі, коли проектом (програмою) передбачено підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації державних службовців України[45].

Порядок реєстрації є наступним:

Крок 1. Для державної реєстрації проектів (програм) реципієнт (реципієнти) та партнер з розвитку або уповноважена партнером з розвитку особа подають до Секретаріату Кабінету Міністрів України в електронному та паперовому вигляді відповідні документи.

Крок 2. Секретаріат Кабінету Міністрів України розглядає подані усіма заявниками проекту (програми) документи протягом 10 робочих днів починаючи від дня надходження документів.

Крок 3. У разі коли документи для державної реєстрації подано не в повному обсязі, Секретаріат Кабінету Міністрів України письмово повідомляє про це заявника протягом десяти робочих днів.

Крок 4. Державна реєстрація проекту (програми) підтверджується реєстраційною картою проекту (програми), яка підписується заступником Державного секретаря Кабінету Міністрів України чи іншою уповноваженою особою Секретаріату Кабінету Міністрів України, засвідчується печаткою Секретаріату Кабінету Міністрів України та видається заявникові з надсиланням копії бенефіціарові протягом п'яти робочих днів від дати прийняття рішення про проведення державної реєстрації проекту (програми).

Крок 5. Одночасно з видачею реєстраційної картки проекту (програми) робиться відповідний запис у реєстрі проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, та розміщується план закупівлі на Єдиному веб-порталі органів виконавчої влади (крім інформації, що становить комерційну таємницю).

Крок 6. Секретаріат Кабінету Міністрів України подає щороку МЗС інформацію про державну реєстрацію (перереєстрацію) проектів (програм), які фінансуються Радою Європи та Організацією з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ) та виконуються інститутами громадянського суспільства.

Отже, процес є нескладним і ми рекомендуємо ГС БМСЖ проходити реєстрацію своїх проектів разом з партнерами-донорами.

### **Висновки до розділу 3**

1. Дослідивши структуру управління ГС «Бізнес мережа сільських жінок» ми прийшли до висновку, що необхідно її вдосконалити, включивши посаду фахівця з комунікацій до складу виконавчої ланки. А також важливо розвантажити Голову правління і підпорядкувати менеджерів проекту координатору, а бухгалтера – фінансовому директору.

2. Пропонується також впровадити систему збалансованих показників для оцінки ефективності роботи організації на основі ВАВОК v3 (10.3.2), яка складається з 4-х компонентів: Навчання, Бізнес-процеси, Клієнти і Фінанси.

3. Впровадження організаційного управління проектами дозволить структурувати проекти організації за напрямками: гуманітарні, навчальні, економічного розвитку. Ми пропонуємо також запровадити напрям розвитку жіночої кооперації для бенефіціарок проекту в співпраці з Кооперативною Академією через навчання основам техніко-економічного обґрунтування.

4. Також важливо відповідально ставитись до вибору партнерів і робити ставку на тих, хто реєструє свої проекти як проекти міжнародної технічної допомоги. В Україні зареєстровано 472 таких проекти станом на 01.01.2024 року. Більшість проектів фінансується США та ЄС. Дослідивши процедуру реєстрації, ми пропонуємо БМСЖ виступити ініціаторкою реєстрації своїх діючих проектів. Це дозволить зменшити податкові ризики для організації та бенефіціарок.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження ми дійшли наступних висновків:

1. Громадські об'єднання відіграють вагомую роль в демократизації суспільства та досягненні цілей сталого розвитку. В розвитку України як демократичної європейської держави об'єднання громадян стали рушієм позитивних якісних змін. В Україні більшість громадських об'єднань є неприбутковими і набувають форму громадської організації (ГО) або громадської спілки (ГС). Організація є членською, до складу якої можуть входити як і юридичні так і фізичні особи. Спілка об'єднує юридичних осіб.

2. Для ефективної роботи громадських організацій важливо побудувати ефективне керівництво та менеджмент. Сучасна теорія організаційного управління проектами (Organizational Project Management) передбачає три елементи: управління портфелями проектів, управління програмами та управління проектами.

3. За даними Світового банку Україна зазнала значних негативних наслідків військового вторгнення росії в 2022 році: кількість населення України в 2022 році становила 38 млн. осіб, що на 14,3%, ніж в 2021 році; ВВП в 2022 році становило 160,5 млрд. дол. США, що на 29,1% менше, ніж в 2021 році; ВВП на душу населення в 2022 році становило 4,5 тис. дол. США, що на 17,1% нижче, ніж в 2021 році; інфляція 2022 року 20,2% проти 9,4% в 2021 році; прямі іноземні інвестиції в 2022 році становили 0,2% від ВВП, в порівнянні з 4% в 2021 році.

Наслідки війни (зростання кількості ВПО до майже 1,7 млн. осіб в 2022 році, зростання кількості людей, які постраждали від війни (майже половина населення), зниження спроможності держави підтримувати соціальний сектор через спрямування майже третини ВВП на фінансування оборони – все це зумовлює необхідність залучення громадських організацій до вирішення нагальних проблем суспільства.

4. Станом на початок 2024 року кількість громадських організацій в Україні становить 102 860, динаміка зростання свідчить про збільшення таких структур на 2,8 тис. одиниць щороку, починаючи з 2013 року. Жіноче лідерство в громадських організаціях складає біля 45%.

В роботі громадського сектора важливо оцінити джерела ресурсів, які організації залучають для своєї діяльності. Найбільші зміни відбулись в сфері державного фінансування (суттєве скорочення) та спостерігалось підвищення активності міжнародних організацій. За 2023 рік очікується також зміна структури джерел фінансування на користь міжнародних грантів.

5. Громадська спілка «Бізнес мережа сільських жінок» є дуже молодою громадською організацією, яка в період воєнного стану змогла збільшити обсяги своєї діяльності в десятки разів, завдяки правильно обраній місії, підібраній команді та високому рівню довіри як серед міжнародних партнерів, так і серед цільової аудиторії – сільських жінок.

Портфоліо проектів, які були реалізовані за період 2021-2023 рік охоплює питання розвитку жіночого лідерства, організаційного розвитку, підтримки жіночого підприємництва, інтеграція жінок - ВПО в громади. Всього на рахунок організації 6 проектів, 2 з яких продовжуються в 2024 році.

6. Структуру управління ГС «Бізнес мережа сільських жінок» потребує вдосконалення, цього можна досягти включивши посаду фахівця з комунікацій до складу виконавчої ланки. А також важливо розвантажити Голову правління і підпорядкувати менеджерів проекту координатору, а бухгалтера – фінансовому директору. Пропонується також впровадити систему збалансованих показників для оцінки ефективності роботи організації на основі ВАВОК v3 (10.3.2), яка складається з 4-х компонентів: Навчання, Бізнес-процеси, Клієнти і Фінанси.

7. Впровадження організаційного управління проектами дозволить структурувати проекти організації за напрямками: гуманітарні, навчальні, економічного розвитку. Пропонується запровадити напрям розвитку жіночої кооперації для бенефіціарок проекту в співпраці з Кооперативною Академією через навчання основам техніко-економічного обґрунтування.

8. Важливо відповідально ставитись до вибору партнерів і робити ставку на тих, хто реєструє свої проекти як проекти міжнародної технічної допомоги. В Україні зареєстровано 472 таких проекти станом на 01.01.2024 року. Більшість проектів фінансується США та ЄС. Пропонується БМСЖ виступити ініціаторкою реєстрації своїх діючих проектів. Це дозволить зменшити податкові ризики для організації та бенефіціарок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про громадські об'єднання» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 12.01.2024).
2. Структура органів правління організації та стилі управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cd-platform.org/library/statti/1777-struktura-orhaniv-pravlinnia-> (дата звернення: 12.01.2024).
3. Cambridge Dictionary. NGO [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/ngo> (дата звернення: 12.01.2024).
4. List of top NGOs in the world [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bestdiplomats.org/list-of-top-ngos-in-the-world/> (дата звернення: 12.01.2024).
5. Non-governmental organization. Wikipedia. Free Encyclopedia. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Non-governmental\\_organization](https://en.wikipedia.org/wiki/Non-governmental_organization) (дата звернення: 12.01.2024).
6. The 15 Biggest NGOs in the World. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.humanrightscareers.com/issues/biggest-ngos-in-the-world/> (дата звернення: 12.01.2024).
7. Connecting & Serving NGOs Beyond Borders [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.wango.org/download/pdf/WANGO\\_Brochure\\_v2.pdf](https://www.wango.org/download/pdf/WANGO_Brochure_v2.pdf). (дата звернення: 12.01.2024).
8. Проектний менеджмент громадських організацій. Управління змінами в громадських об'єднаннях / ООН Україна, «Фонд розвитку громади «Ініціатива», Працюємо разом . \_ Полтава, 2020. – 97 с.- Режим доступу : [https://initiative.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Posibnyk\\_Fond-2020\\_kor.pdf](https://initiative.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Posibnyk_Fond-2020_kor.pdf) (дата звернення: 12.01.2024).
9. Рекомендації щодо стандартів якості та належного врядування для організацій громадянського суспільства як механізму зміцнення довіри

[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www-osce-org/uk/project-coordinator-in-ukraine/433301> (дата звернення: 12.01.2024).

10. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. – 416 с.

11. Управління проектами: навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

12. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

13. Філінг Пол Дж. Як керувати проектами / Пер. з англ. О. Якименко. Київ : вид-во «Фабула», 2020. 240 с.

14. Хігні Дж. Основи управління проектами / Пер. з англ. Я. Машико. Київ : вид-во «Фабула», 2020. 272 с.

15. Боковець В.В. Сучасні методи управління проектами та їх особливості / Боковець В.В. Заяц О.М. – Економіка та управління підприємствами, 2022, вип. 65. – с. 55-57. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65\\_2022/11.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/11.pdf).

16. Адвокатова Н. О. Проектний менеджмент в громадських організаціях України / Н. О. Адвокатова. // Сучасний менеджмент проблеми та перспективи розвитку зб. матеріалів доп. учасн. V Всеукр. наук.-практ. Інтернетконф. 29.05.2020. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. – С. 89–92.

17. Moravec, M. (1979). How organization development can help and hinder project managers. Project Management Quarterly, 10(3), 17–20. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.pmi.org/learning/library/organization-development-hinder-project-managers-5696> (дата звернення: 12.01.2024).

18. Timothy J. Kloppenborg, Deborah Tesch, Chris Manolis, Mark Heitkamp. An empirical investigation of the Sponsor's role in project initiation. *Project Management Journal*, 2006, Research Quarterly, Volume 37, Number 3, p. 16-25.

19. Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 719–822). Consulting Psychologists Press.

20. What is Organizational Development Theory? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.bestcollegesonline.org/faq/what-is-organizational-development-theory/> (дата звернення: 12.01.2024).

21. Organizational project management: The comprehensive guide. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cascade.app/blog/organizational-project-management> (дата звернення: 12.01.2024).

22. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 12.01.2024).

23. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні (за 01.07 – 31.07.2022 р.). Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-0> (дата звернення: 12.01.2024).

24. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Серпень 2023 року. Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-serpen> (дата звернення: 12.01.2024).

25. Тараненко Філіп. Як працюють громадські об'єднання в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. Режим доступу:



<https://www.pravda.com.ua/columns/2022/03/28/7335234/> (дата звернення: 12.01.2024).

26. World Bank Indicators. Офіційний сайт Світового банку. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037712> (дата звернення: 17.01.2024).

27. Human Development Reports. UNDP. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hdr.undp.org/> (дата звернення: 17.01.2024).

28. Цілі сталого розвитку. Дія. Бізнес. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku> (дата звернення: 17.01.2024).

29. The 2021/2022 Human Development Report. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22pdf\\_1.pdf](https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22pdf_1.pdf) (дата звернення: 17.01.2024).

30. Ukraine. The World Bank Data. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://data.worldbank.org/country/ukraine?view=chart> (дата звернення: 17.01.2024).

31. Ukraine civil society under the war – 2022. A report based on the findings of the study. Kyiv International Institute of Sociology (KIIS). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ednannia.ua/attachments/article/12447/Ukrainian%20civil%20society%20under%20the%20war.pdf> (дата звернення: 17.01.2024).

32. Діяльність громадських організацій в Україні у 2018 році. Демографічна та соціальна статистика / Суспільна діяльність. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.01.2024).

33. Бізнес Мережа Сільських Жінок України (Rural Women Business Network). Офіційна сторінка Facebook [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.facebook.com/rwbn.ua/> (дата звернення: 17.01.2024).

34. Бізнес Мережа Сільських Жінок. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://clarity-project.info/edr/44155726/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/44155726/finances?current_year=2022) (дата звернення: 17.01.2024).

35. Облікова політика підприємства: головні моменти. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/BZ009635> (дата звернення: 24.01.2024).

36. Zosym Махум. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc/> (дата звернення: 24.01.2024).

37. Заяць Т.А. Глебова А.О. Комунікаційна політика підприємства в умовах зміни цінностей та розвитку цифрової економіки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/11675/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%206-17-20.pdf> (дата звернення: 24.01.2024).

38. 8 Steps to Develop a Communications Strategy. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://swiftdigital.com.au/blog/communications-strategy/> (дата звернення: 24.01.2024).

39. Safeguarding policy and procedures at Oxfam. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oxfam.org/en/what-we-do/about/safeguarding> (дата звернення: 24.01.2024).

40. Закон України “Про сільськогосподарську кооперацію” [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text> (дата звернення: 24.01.2024).

41. Cooperative identity, values & principles. International Cooperative Alliance. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity> (дата звернення: 24.01.2024).

42. Кооперативна Академія. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.coop-academy.com.ua/> (дата звернення: 24.01.2024).

43. Social Science Series #7: Fundraising for Non-Governmental Organizations. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.jacintoconvit.org/social-science-series-7-fundraising-for-non-governmental-organizations/> (дата звернення: 24.01.2024).

44. Перелік зареєстрованих проєктів з планами закупівель. Урядовий портал. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-dopomoga/pereliki-zareyestrovanih-proektiv-z-planami-zakupivel> (дата звернення: 24.01.2024).

45. Реєстрація проєктів (програм) міжнародної технічної допомоги. Портал Дія. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://guide.diiia.gov.ua/view/derzhavna-reiestratsiia-proektiv-prohram-mizhnarodnoi-tekhnichnoi-dopomohy-172f38b1-61eb-4412-a051-8afe793b7480> (дата звернення: 24.01.2024).

46. Безус, Р. М. Кооперація та інтеграція в аграрному бізнесі / Р. М. Безус, Л. С. Крючко // Агросвіт. - 2020. - № 6. - С. 3-9. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.6.3.

47. Лівощко Т. В. Особливості формування стратегії розвитку кооперації в Україні / Т. В. Лівощко, Р. В. Севастьянов // Ефективна економіка. 2021. № 2. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8646>.

48. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М. Перспективи інтеграції сільськогосподарського підприємства до складу споживчої кооперації в кризовій економіці. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 11–14. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.11.

49. Саковська О. М. Економіко-правові основи розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 92–96. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.92.