

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ Н.В. Бондарчук
«___» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗВИТОК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В ЖІНОЧИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ
В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

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

Здобувачка

Ольга МІЩЕНКО

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

Ірина ВОЛОВИК

Дніпро – 2023

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 здобувачці

МІЩЕНКО ОЛЬЗІ ЮРІЇВНІ

- Тема роботи** «Розвиток проєктного менеджменту в жіночих громадських організаціях в період воєнного стану»,
науковий керівник роботи Воловик Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцентка, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від 10 жовтня 2023 року № 3070.
- Строк подання роботи:** 1 грудня 2023 року.
- Вихідні дані до роботи:** відкриті джерела за темою дослідження, аналітичні звіти, управлінська звітність Громадської спілки «Бізнес мережа сільських жінок», матеріали опитувань та інтерв'ю з експертами.
- Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розкрити):**
 - Теоретичні засади управління проєктною діяльністю в громадських організаціях.
 - Аналіз системи управління та проєктного менеджменту в ГС БМСЖ.
 - Удосконалення системи проєктного менеджменту в громадській організації.Висновки.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 - Державне фінансування організацій громадянського суспільства
 - Динаміка кількості зареєстрованих громадських організацій за 2017-2023 р.р.
 - PESTEL аналіз ГС «Бізнес Мережа Сільських Жінок»
 - Конкурентне середовище ГС «Бізнес Мережа Сільських Жінок»
 - Організаційна структура ГС «Бізнес Мережа Сільських Жінок»
 - Фінансова звітність за 2022 рік ГС «Бізнес Мережа Сільських Жінок»
 - SWOT-аналіз ГС БМСЖ
 - Поточні проєкти ГС «Бізнес Мережа Сільських Жінок»
 - Результати опитування щодо показників ефективності менеджменту
 - Економічні показники проєктної пропозиції для ГС БМСЖ.
 - Оцінка ризиків проєкту

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 - Квітень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2023	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2023	

Здобувачка _____ Ольга МІЩЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Ірина ВОЛОВИК
(підпис) (прізвище та ініці)

РЕФЕРАТ

Тема: «Розвиток проєктного менеджменту в жіночих громадських організаціях в період воєнного стану»

Кваліфікаційна робота: 88 с., 8 рис., 11 табл, 3 додатки, 72 джерела.

Об'єкт дослідження: система управління громадськими організаціями, які працюють над гендерною рівністю.

Предмет дослідження: методи та практики проєктного управління, які використовуються жіночими НУО в умовах воєнного стану.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідити теоретичні та практичні аспекти проєктної діяльності жіночих громадських організаціях в період воєнного стану. Запропонувати шляхи для підвищення ефективності проєктного менеджменту в Громадській спілці «Бізнес мережа сільських жінок».

В роботі узагальнені практики проєктного менеджменту в громадських організаціях в період воєнного стану, проведено дослідження рівня розвитку конкурентного середовища для діяльності громадських організацій в Україні, поглиблено методичні підходи до побудови системи управління проєктами в громадських організаціях з акцентом на фандрайзинг, стратегічне планування та співпрацю.

Результати дослідження рекомендовані для впровадження в Громадській спілці «Бізнес Мережа Сільських Жінок», м. Львів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Проєктний менеджмент, жіночі громадські організації, воєнний стан, модель Портера, PESTEL-аналіз, фандрайзинг, співпраця

KEYWORDS

Project management, women's NGOs, martial law, Porter's model, PESTEL analysis, fundraising, collaboration

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	9
1.1. Значення, форми та особливості діяльності громадських організацій	9
1.2. Особливості проєктного менеджменту та його ефективність	17
1.3. Особливості діяльності громадських організацій в період воєнного стану	27
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГС БМСЖ	39
2.1. Аналіз зовнішнього середовища діяльності громадських організацій	39
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ГС БМСЖ	53
2.3. Ефективність проєктного менеджменту в ГС БМСЖ	64
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	71
3.1. Фандрайзинг та взаємодія з донорами в громадському секторі	71
3.2. Партнерські ініціативи БМСЖ та ГО «РЦ Зелений Гай»	78
3.3. Ініціація проєктів ГС БМСЖ для дітей та молоді	82
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність. Сучасний світ стикається з численними викликами, що вимагають негайного та ефективного реагування, особливо від громадських організацій. В умовах воєнного стану, який переживає Україна, роль жіночих некомерційних організацій (НУО) набуває особливої актуальності. Ці організації виступають не тільки захисниками прав та інтересів жінок, але й активними учасницями соціального та гуманітарного розвитку країни. Вони відіграють важливу роль у наданні допомоги та підтримки в умовах кризи, а також сприяють розбудові стійкості та відновленню мирного життя. Тому вдосконалення проектного управління в цих організаціях є ключовим для підвищення їхньої ефективності та впливу на суспільство.

Над темою проєктного менеджменту працюють науковці та практики, зокрема Г. Керзнер, О. Зотов, О. Кавтиш, Д. Кульчицька, І. Кульчицький, П. Мартін, Н. Парасюк, Л. Телишевський, А. Товба, О. Федорчак, В. Худолей, П. Цегольник, Г. Цинес.

Діяльність громадських організацій вивчають Левчук К.І., Євдокимова І.А., Вітковська І.М., Маріан Токар, Мусатова О.В., Головенько В.А., Чернявська. О.В. Вагомий внесок в дослідження гендерної рівності зробили українські вчені, зокрема Віра Агеєва, Оксана Забужко, Оксана Кісь.

Проте, дослідження особливостей проектного менеджменту в гендерно спрямованих громадських організаціях, на нашу думку, залишається досить актуальним.

Мета дослідження – дослідити теоретичні та практичні аспекти вдосконалення практик проектного управління в жіночих громадських організаціях на прикладі Громадської спілки «Бізнес Мережа Сільських Жінок» (ГС БМСЖ) під час воєнного стану. Дослідження зосереджується на виявленні основних викликів та можливостей, з якими стикається організація, а також на шляхах покращення проектної діяльності ГС БМСЖ. Особлива увага приділяється адаптації управлінських практик до складних

умов воєнного стану, з метою максимізації ефективності проєктів, які ця організація веде.

Для досягнення мети були запропоновані наступні завдання дослідження:

- узагальнити теоретичні положення та визначити особливості проєктного менеджменту в громадських організаціях;
- дослідити роль громадських організацій в розвитку соціально орієнтованих проєктів в період воєнного стану;
- проаналізувати зовнішнє середовище та діяльності НУО в Україні, визначити тренди та очікування;
- визначити індикатори та дослідити результати роботи ГС БМСЖ в перший воєнний рік;
- запропонувати заходи з вдосконалення практик проєктного менеджменту в ГС БМСЖ.

Об'єктом дослідження є система управління громадськими організаціями, які працюють над гендерною рівністю. Цей вибір обумовлений важливістю громадських організацій у вирішенні соціальних, економічних та гуманітарних проблем, особливо в умовах воєнного конфлікту. Жіночі НУО в Україні відіграють вирішальну роль у захисті прав жінок, наданні допомоги постраждалим від війни та сприяють соціальному діалогу та відновленню.

Предметом дослідження є методи та практики проєктного управління, які використовуються жіночими НУО в умовах воєнного стану. Аналізуються існуючі стратегії, їх ефективність, а також виявляються потенційні області для покращення. Особливу увагу приділяється питанням адаптації управлінських підходів до змінних умов, викликаних воєнними діями.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження виступали загальнонаукові та спеціальні методи. З урахуванням специфіки теми, мети і завдань дослідження були застосовані такі методи: системний

метод, який передбачає розгляд системних явищ; порівняльний метод; статистичні методи; монографічний метод, PESTEL, SWOT-аналіз, метод інтерв'ю; графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Науковою новизною роботи є поглиблення методичних підходів до побудови системи управління проєктами в громадських організаціях з акцентом на фандрайзинг, стратегічне планування та співпрацю. Окремі результати дослідження були апробовані на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», яка проходила на базі Дніпровського державного аграрно-економічного університету 05-06 жовтня 2023 року в м. Дніпро.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розвитку інструментів проєктного управління в жіночих НУО. Рекомендації та стратегії, розроблені в рамках дослідження, допоможуть організаціям більш ефективно реагувати на виклики, підвищити стійкість та зробити свій внесок у соціальний та економічний розвиток країни.

В першій частині роботи розглянуто роль громадських організацій в українському суспільстві, їхні основні типи, цілі та завдання, а також зміни у громадській активності та політичних поглядах людей в зв'язку з широкомасштабним вторгненням росії в Україну. Докладно проаналізовано особливості проєктного менеджменту в громадських організаціях, а також роль цих організацій у сучасному суспільстві.

В другій частині роботи проаналізовано рівень розвитку системи управління та проєктного менеджменту в громадських організаціях, зокрема в ГО "Бізнес Мережа Сільських Жінок" (БМСЖ). Детально досліджено зовнішнє середовище, в якому функціонує громадська організація; використано PESTEL-аналіз і аналіз п'яти сил Портера для ідентифікації ключових макроекономічних факторів, які впливають на її діяльність. Була розглянута конкуренція та співпраця в громадському секторі, а також

визначені стратегії для підвищення ефективності та досягнення більшого впливу БМСЖ.

В третьому розділі детально розглянуто процес фандрайзингу та взаємодії з донорами в громадському секторі, з акцентом на важливість ефективного залучення ресурсів для некомерційних проєктів. Особливу увагу було приділено стратегіям залучення коштів та побудові міцних відносин із донорами і партнерами. Було запропоновано проєкт співпраці між Бізнес Мережею Сільських Жінок (БМСЖ), міжнародною організацією Save the Children, та ГО "РЦ Зелений Гай", головною ідеєю якого є об'єднання зусиль для реалізації освітніх та розвиваючих ініціатив, спрямованих на дітей та молодь у сфері підприємництва, аграрного розвитку, зеленого туризму та фермерства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 72 найменувань. Обсяг роботи становить 88 сторінок тексту та включає 11 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Значення, форми та особливості діяльності громадських організацій

Упродовж останніх років в українському суспільстві відбулися значні зміни в політичних поглядах людей та їхній громадській активності. Ці зміни вплинули на способи, якими громадяни беруть участь у вирішенні соціальних проблем. Наразі спостерігається новий етап розвитку громадянського суспільства — громадяни активно взаємодіють з владними структурами, намагаючись впливати на прийняття рішень.

Реформи, політична та соціальна нестабільність, а також бажання України приєднатися до Європейського Союзу створюють необхідність у створенні відповідальних громадських інститутів та покращенні якості життя населення. Громадські організації грають ключову роль у цьому процесі, як "ядро" громадянського суспільства, що сприяють інституціоналізації суспільних інтересів та взаємодії громади з державою. Вони створюють передумови для розвитку громадських ініціатив і покращення якості життя населення. Метою таких організацій є досягнення соціальних, благодійних, культурних, освітніх, наукових цілей, захист прав і законних інтересів громадян, розвиток фізичної культури й спорту, задоволення духовних та інших нематеріальних потреб.

Актуальність дослідження громадських організацій в Україні обумовлена потребою суспільства в ефективних громадських інститутах як частині громадянського суспільства та рушіями його розвитку. Ця актуальність також визначає значення наукових досліджень в галузі громадських організацій в Україні.

За даними Міністерства юстиції України, найбільш поширеними різновидами громадських організацій у сучасній Україні є: фізкультурно-спортивні (18%), професійного спрямування (15%), молодіжні (11%), ветеранів та інвалідів (9%), культурно-просвітницькі (7%), організації, створені на етнічній основі (5%), та правозахисні організації (5%) [1].

Громадські організації мають різноманітні цілі, завдання та рівні повноважень, і вони активно сприяють розв'язанню повсякденних проблем людей. Крім того, вони надають можливості для виявлення суспільно-політичної ініціативи та виконання функцій самоврядування, що є основними аспектами їх соціально-політичного призначення.

Проблема формування національної ідентичності та громадянських почуттів сьогодні є передумовою для розвитку мережі громадських організацій. Однак наукове та практичне дослідження цих питань ще не є вичерпним. Існують різноманітні точки зору щодо ролі громадських об'єднань у формуванні громадянського суспільства, що свідчить про актуальність подальшого дослідження. Важливо відзначити, що в сучасній науковій області існують різні підходи до розуміння сутності громадських організацій.

Левчук К.І. окреслив проблему розбіжності та різноманітності в термінології щодо громадських об'єднань в Україні від 90-х років ХХ століття [2, с.176]. Критичне сприйняття та механічне запозичення іноземних термінів призвело до виникнення декількох синонімічних понять, таких як "неурядові організації", "недержавні організації" та "неприбуткові організації". Автор зазначає, що поняття, хоча й мають подібне значення, можуть включати різні аспекти та нюанси. Наприклад, "недержавна організація" акцентує на відсутності підпорядкування державі, тоді як "неурядова організація" може мати додаткові контекстуальні змістовні елементи, особливо на міжнародному рівні. "Неприбуткова організація" фокусується на економічному аспекті діяльності організації. Таким чином, основна проблема, яку автор намагається підняти - це неоднозначність та

розмитість термінології, яка до недавнього часу використовувалася для опису громадських об'єднань в Україні.

Як зазначено у Законі України «Про громадські об'єднання» від 22 березня 2012 р. [3], громадське об'єднання — це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів.

І. А. Євдокимова та І. М. Вітковська узагальнюють поняття «громадська організація» як «добровільне, незалежне, неприбуткове об'єднання громадян, яке засноване на спільності інтересів її членів і спрямоване на досягнення соціально значущих цілей, захист інтересів та вирішення гострих соціальних проблем суспільства, громад, соціальних груп та індивідів». [4] Вони також підкреслюють, що розгалужена мережа різноманітних громадських організацій завжди вважалася однією з визначних ознак демократичного суспільства.

Маріан Токар у своїй монографії акцентує увагу на важливості громадських організацій та їх ролі в демократичному суспільстві [5, с. 15-16]. Він вважає, що громадські організації є не лише генераторами волі і публічних інтересів громадян, але виступають й як інструменти громадянського контролю над діями влади, політиків та державних службовців. Крім того, автор вказує на роль громадських організацій у формуванні соціально орієнтованої політики, що відкриває широкі можливості для суспільної ініціативи громадян у питаннях самоврядування та розвитку публічно-управлінських відносин.

О. В. Мусатова визначає громадські об'єднання як відображення активності громадян, які масово об'єднуються з метою досягнення довготривалих задач. Такі структури мають власні статuti та відзначаються визначеною організаційною будовою [6]. На нашу думку, це визначення є досить загальним та концептуальним. Воно акцентує увагу на ключових аспектах громадських об'єднань, однак її думка не надає детального

розуміння інших аспектів громадських об'єднань, таких як їх взаємодія з іншими соціальними інститутами, їх роль у формуванні громадянського суспільства, способи фінансування, види діяльності тощо. Тому можна сказати, що її думка є основоположною, але не повною у контексті всебічного розуміння громадських об'єднань.

В. А. Головенько, розглядаючи сучасне суспільство на «найвищому рівні свого розвитку – на рівні громадянського суспільства», висуває думку, що «громадські організації, як і органи влади, є соціальними організаціями (неголовними чи неосновними інститутами) таких фундаментальних суспільних інститутів, як інститут громадянського суспільства та інститут політичної влади, держави» [7].

У широкому та вузькому розумінні громадські організації порівнює О. В. Чернявська [8]. Відповідно до її переконань, широке розуміння надає гнучкість у визначенні громадських організацій, враховуючи їх різноманітність і можливість вираження різних колективних інтересів. Вузьке ж розуміння зосереджується на конкретних аспектах діяльності громадських організацій і може бути корисним для точного визначення та аналізу певних типів організацій.

Таким чином, спираючись на вищезазначені трактування, можемо визначити, що громадська організація є добровільним об'єднанням громадян, яке може включати як фізичних, так і юридичних осіб. Її основна мета полягає у захисті прав, свобод та різноманітних інтересів своїх членів, вирішенні актуальних соціальних проблем, а також досягненні соціально значущих цілей. Громадські організації виступають як відображення активності та публічних інтересів громадян, але вони також слугують інструментами контролю за діями владних структур. На ширшому рівні, вони можуть бути розглянуті як важливі компоненти громадянського суспільства і політичної системи країни.

На 01.01.2022 р. в Україні кількість юридичних осіб, зареєстрованих за організаційно-правовими формами господарювання, складала 1437,0 тис. од.,

з них 96,5 тис. — громадські організації [9]. Станом на 01.10.2023 р. їх число збільшилося до 102,0 тис. од. Безсумнівно, велика кількість та розмаїття громадських організацій вимагає детального вивчення їх класифікації у наукових дослідженнях.

У рамках досліджень, проведених у Університеті Джона Гопкінса 1996 р. з метою вивчення діяльності громадських організацій на глобальному рівні, була розроблена специфічна система класифікації, якою наразі користується весь світ [11]. Ця система, відома як Міжнародна класифікація недержавного (та неприбуткового) сектора, представляє собою деталізовану структуру, що ділить громадські організації на десять ключових категорій, кожна з яких може мати підкатегорії. Основні категорії включають сферу культури та дозвілля; галузь освіти та наукових досліджень; медичну галузь та здоров'я населення; соціальні служби; довкілля та екологію; сектор розвитку та комунального господарства; адвокатську діяльність та політичний вектор; філантропічні ініціативи та їх підтримку; міжнародні програми та проекти; бізнесову діяльність, професійні асоціації та трудові спілки.

В. Кравчук, викладачка юридичного факультету ТНЕУ, в свою чергу запропонувала класифікацію громадських організацій та благодійних фондів України за напрямками їх діяльності, розділивши їх на сім блоків [10]:

1. **Права людини:** організації, що відстоюють громадянські права і свободи, релігійні організації, молодіжні та студентські об'єднання, об'єднання ветеранів, репресованих, учасників ліквідації аварії на Чорнобильській АЕС тощо.
2. **Професійна діяльність:** професійні спілки, асоціації адвокатів, спілки промисловців та підприємців.
3. **Поліпшення соціально-економічного становища країни:** благодійні фонди сприяння соціальному захисту, допомога малозабезпеченим верствам населення, біженцям, громадянам, що постраждали внаслідок катастроф.

4. **Сім'я та діти:** жіночі громадські організації, об'єднання багатодітних сімей, дитячі громадські організації.
5. **Захист здоров'я населення та екології:** екологічні організації, фонди сприяння оздоровчо-спортивній діяльності та здоровому способу життя.
6. **Освіта:** освітні та науково-освітні організації, благодійні фонди сприяння науці та освіті.
7. **Культура:** культурно-просвітницькі об'єднання, організації та фонди сприяння розвитку культури.

Левчук К. І. підкреслює, що при класифікації громадських організацій важливо враховувати соціальну роль і значимість діяльності організації, особливо в контексті її членів і ширшої спільноти. Автор виокремлює три ключові групи громадських організацій на основі їх основних цілей:

- організації, які не пов'язані напряму з життєвими інтересами самих їхніх членів;
- організації, які створені для захисту та реалізації інтересів своїх членів, з подальшим розподілом на групи за типом діяльності та метою;
- організації, які підтримують роботу всього сектора громадських організацій [2, с. 182].

Дослідження показало, що класифікація громадських організацій саме за напрямком їх діяльності є однією з поширених та визнаних методик. І на наш погляд, цьому слугує ряд переваг, який доречно окреслити.

Коли організації групуються за напрямками діяльності, стає легше розуміти, які цілі вони переслідують і які задачі вирішують. Для донорів, волонтерів, членів спільноти та інших сторін, зацікавлених у взаємодії з громадською організацією, така класифікація спрощує процес вибору організації для співпраці чи підтримки. Для урядових органів та інших інституційних акторів класифікація за напрямками діяльності дозволяє більш ефективно розробляти політику, виділяти певні ресурси та підтримувати взаємодію з відповідними громадськими організаціями. В усьому,

класифікація громадських організацій за напрямком їх діяльності є корисним інструментом, проте важливо підходити до її застосування з розумінням можливих обмежень.

Для реалізації своїх завдань громадські організації спираються на зовнішнє фінансування, причому об'єм надходжень та спрямованість істотно впливають на ефективність їх діяльності.

Відповідно до діючого законодавства, можливими джерелами формування фінансових засобів та активів громадського об'єднання є:

- кошти і майно, що надходять безоплатно, безповоротна фінансова допомога, добровільні пожертви членів Організації, інших осіб;
- фінансова підтримка (дотації або субсидії) з державного чи місцевих бюджетів;
- благодійна допомога, гуманітарна допомога;
- доходи від основної діяльності громадської організації відповідно до Статуту та законодавства [13].

Громадські об'єднання, які мають юридичний статус, можуть володіти та управляти своїм майном і коштами, отриманими з різних джерел, включаючи внески членів, дари від громадян і підприємств, доходи від своєї підприємницької діяльності, а також активами, придбаними за рахунок власних коштів. Управління майном здійснюється вищим органом управління об'єднання згідно із законом та їх власним статутом. Додатково, вищий орган може делегувати деякі функції з управління майном іншим структурним підрозділам. Зокрема, згідно з Податковим кодексом України [14], громадські організації з неприбутковим статусом повинні використовувати свої доходи виключно на статутні цілі та не можуть розподіляти їх серед своїх членів або пов'язаних осіб. Останнє, але не менш важливе, такі організації можуть виконувати будь-які дії зі своїм майном і коштами, якщо це не суперечить їхньому статуту та законам України.

Тобто, громадські об'єднання з юридичним статусом в Україні мають великий потенціал для управління та використання своїх активів на користь

своєї статутної місії. Законодавство України надає їм гнучкість у управлінні своїм майном, але також встановлює обмеження, особливо для неприбуткових організацій, щоб гарантувати, що кошти використовуються на добро суспільства та згідно з їхньою статутною місією.

Ткачук І. Я. усі надходження фінансових ресурсів громадських організацій пропонує для зручності об'єднувати в такі групи: кошти державного бюджету; кошти від членських внесків; кошти від благодійності; кошти від господарської діяльності підприємств, установ, організацій, заснованих і створених об'єднаннями громадян для виконання статутних цілей; інше [12].

В Україні головним засобом підтримки громадських організацій залишаються іноземні донорські організації, але державне фінансування теж лишається його важливим джерелом (табл. 1).

Таблиця 1.1

Державне фінансування організацій громадянського суспільства (ОГС) у 2019-2021 р.р. (у млн. грн.)

Цілі фінансування	2019	2020	2021
Підтримка ОГС осіб з інвалідністю	89	66	91,4
Підтримка ОГС ветеранів	22,5	8,6	-*
Підтримка молодіжних організацій	12	13,5	56,3
Підтримка організацій, що опікуються патріотичним вихованням молоді	8	8	-*
Підтримка культурних проєктів через Український культурний фонд	≈700	≈334	695

Джерело: розроблено автором за матеріалами [15,16]

*не знайдено точних даних

У 2020 році помітне зменшення фінансування. Найбільш очевидна причина — це глобальна пандемія коронавірусу, яка почала своє розповсюдження у кінці 2019 року та значно вплинула на 2020 рік. Вона призвела до економічних збитків для багатьох країн, у тому числі і в Україні. Це змусило уряд переглянути бюджетні витрати і зосередити ресурси на

боротьбі з пандемією та її наслідками. Пандемія викликала економічний спад, зменшення інвестицій, збільшення безробіття та інші фінансові наслідки, які змусили державу скоротити фінансування деяких напрямків. Але не можна виключити й те, що уряд міг змінити свої пріоритети у фінансуванні різних напрямків відповідно до поточних потреб країни.

Також, як вже було зазначено, деяке фінансування ОГС приходило з іноземних джерел, і через пандемію деякі донорські країни або організації скоротили свою фінансову підтримку.

Державна і іноземна політика підтримки громадських організацій в 2022 році суттєво змінилися через початок повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Детальніше будемо розглядати ці зміни у розділі 1.3.

1.2. Особливості проєктного менеджменту та його ефективність

Проєктний менеджмент відіграє ключову роль у роботі громадських організацій, які часто стикаються з обмеженими ресурсами, необхідністю чітко відслідковувати зміни в соціальних потребах і адаптувати свої програми для ефективного впливу на суспільство. Хоча сфера діяльності громадських організацій може значно відрізнятися від комерційного сектору, принципи проєктного менеджменту залишаються універсальними і можуть бути застосовані для підвищення ефективності та забезпечення більшої прозорості та відповідальності.

Проєктний менеджмент і громадські організації мають багато спільного, адже обидва напрямки зосереджені на ефективному досягненні цілей. Громадські організації часто працюють над проєктами, які мають суспільну важливість — це можуть бути ініціативи з розвитку громад, екологічні кампанії, програми освіти та багато інших. Вони часто функціонують на основі грантів і донорських коштів, тому ефективний менеджмент проєктів дозволяє їм чітко відстежувати витрачання коштів і

доводити донорам, що їхні інвестиції використовуються ефективно і згідно з планом. Це також важливо для залучення нових фінансувань, оскільки донори і спонсори частіше довіряють організаціям, які можуть продемонструвати успішне управління проектами.

Крім того, компетенції проєктного менеджменту дозволяють громадським організаціям краще спілкуватися з зацікавленими сторонами. Вони можуть бути впевненими в тому, що змогли передбачити можливі запитання чи проблеми, і мають чіткий план їх вирішення. Це створює довіру і сприяє побудові міцних відносин з громадою, волонтерами, партнерами, донорами та іншими ключовими гравцями.

Проєктний менеджмент, або управління проєктами почало формуватися як відокремлена галузь знань у 1930-х роках в США, з появою спеціалізованих методів для координації масштабних інженерних проєктів, особливо в авіаційній індустрії та нафтогазовому секторі. У 50-х роках ХХ століття в США було закладено фундамент сучасного управління проєктами, який у наступні десятиліття набув широкого розповсюдження в Західному світі. Протягом останніх 70 років ця сфера трансформувалася в автономну професійну дисципліну зі своїми унікальними методами, придатними для реалізації проєктів будь-якої складності.

Перші кроки у формуванні методів управління проєктами були зроблені в 1937 році, коли вчений Гулик розробив концепцію матричної організації для управління складними проєктами. Цей підхід був реалізований у США на початку 50-х років, зокрема в проєктах Військово-повітряних сил та Військово-морського флоту. "Дюпон де Немур" ініціював розробку інструментів управління проєктами в 1956 році, а до кінця 1957 року був розроблений метод критичного шляху (СРМ), успішно застосований на виробництві хімічного волокна. Водночас було створено та впроваджено систему PERT для програми "Поларіс", яка дозволила оптимізувати планування, оцінку ризиків, контроль витрат та управління ресурсами. У 1959 році був сформульований системний підхід до етапного управління

проєктами, а перша комплексна стаття з цієї тематики з'явилася в Harvard Business Review від Gaddis. У 1960-х роках відбулося поширення та вдосконалення сіткових методів управління проєктами, зокрема застосування PERT і CPM було розширено завдяки оптимізації витрат. IBM запровадила програмний пакет PERT/COST, що полегшив управління проєктами, а в Європі відбулася організаційна інтеграція цих методів. 1970-ті роки принесли законодавчу підтримку CPM і впровадження сіткового аналізу в освітні програми. В цей час також було розроблено техніки управління конфліктами та організаційні структури для проєктів. 1980-ті роки ознаменувались інтеграцією управління проєктами та забезпечення ресурсами, що поліщило управління інноваціями та ризиками. Четверте покоління комп'ютерів сприяло більш ефективному застосуванню методик управління проєктами, розширюючи їх доступність для різних організацій. Управління проєктами стало самостійною міждисциплінарною областю.

1990-ті роки принесли подальший розвиток УП, з акцентом на поширення знань і практик у різноманітні регіони та сфери діяльності, включаючи реформи і міжнародні проєкти. Ефективність сучасного управління проєктами забезпечується завдяки розвитку програмного забезпечення, яке стало невід'ємною частиною проєктної діяльності на глобальному рівні. Системи, такі як Microsoft Project та інші, стали стандартними інструментами в галузі, а професійні спільноти та асоціації по всьому світу об'єднують фахівців галузі [17].

Поняття і характеристики проєктного управління та перспективи його застосування наразі знаходяться в полі зору багатьох вітчизняних та іноземних дослідників, серед яких можна виокремити таких авторів як Г. Керзнер, О. Зотов, О. Кавтиш, Д. Кульчицька, І. Кульчицький, П. Мартін, Н. Парасюк, Л. Телишевський, А. Товба, О. Федорчак, В. Худолей, П. Цегольник, Г. Цинес та інші. Тобто, проєктне управління є важливим і актуальним напрямком, і це підтверджується великою кількістю досліджень.

Тема вимагає розгляду з різних точок зору через її складність і вплив на багато аспектів суспільного життя, від економіки до соціальних питань.

Я. Деренська і Г. Костюк визначають сучасний проєктний менеджмент як «процес управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети» [18]. Американський інститут управління проєктами розглядає його більш глибоко, в загальному і вузькому значенні — у загальному як застосування знань, навичок, інструментів і методів до проєктної діяльності для виконання вимог проєкту; у вузькому — як час від часу використовуваний термін для опису організаційного підходу до управління поточними операціями [19, с.14]. В той самий час інститут наголошує на *ітеративності* багатьох процесів в управлінні: окремі етапи чи діяльності в рамках проєкту виконуються повторно у циклах, з метою постійного вдосконалення результату. Ітеративний процес передбачає планування, виконання робіт, перевірку та аналіз результатів, після чого знову відбувається планування з урахуванням отриманих даних та досвіду, і таким чином цикл повторюється. Зауважимо, що це протистоїть лінійному або послідовному підходу, де процеси виконуються один раз та в одному порядку без повернення до попередніх етапів. Ітеративні процеси дозволяють краще реагувати на зміни, а також розробляти і впроваджувати проєкти таким чином, що вони більш гнучко адаптуються до нової інформації або змінених вимог.

В. Нелеп в своєму дослідженні зазначає, що «до останнього часу управління проєктом уважалось мистецтвом, яке вимагає сплаву природного дару, розуму, волі, життєвого досвіду і добутих важкою працею знань» [20**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 452]. Тому лише незначна кількість виняткових особистостей могла відповідати таким критеріям, і ця тенденція зберігалася століттями. Але у зв'язку з історичною необхідністю та суспільними викликами, за останні півстоліття сформувався проєктний менеджмент, який автор визначає як самостійну професійну галузь

діяльності, що «дає змогу здійснювати проекти різних типів і масштабів за допомогою спеціально розроблених і підтверджених досвідом методів і засобів адекватного мислення і раціональних способів дій» [20, с. 453-454].

Деякі науковці [21], незважаючи на те, що окремі інструменти проєктного менеджменту, як мережеві діаграми та матричні структури управління, застосовувалися в нашій країні протягом багатьох років, притримуються думки, що проєктний менеджмент загалом не отримав широкого визнання. Основною причиною цього є той факт, що проєктне управління як інтегрована і переважно практична галузь розвивалося в умовах ринкової економіки, що не мала місця в нашій країні.

Отже, проєктний менеджмент еволюціонував від вузькоспеціалізованої діяльності, заснованої на індивідуальних талантах, до широко визнаної професійної дисципліни, що використовує структуровані методи та підходи для досягнення конкретних проєктних цілей. В сучасному розумінні, воно охоплює управління командою, розподіл ресурсів і застосування спеціалізованих технік для успішного завершення проєкту, підкреслюючи ітеративний характер процесів, що дозволяє адаптуватися до змін і постійно вдосконалюватися. Хоча окремі інструменти проєктного менеджменту використовувалися в певних регіонах, загальне поширення і розвиток цієї дисципліни на території нашої держави були обмеженими через відсутність ринкової економіки, що необхідна для повноцінного функціонування та розвитку проєктного менеджменту.

Слід зазначити *основні переваги впровадження управління проєктами у компанії* [22]:

- Оптимізація використання ресурсів і підвищення загальної продуктивності управлінських процесів. Це включає ефективне розподілення та використання ресурсів, що сприяє підвищенню продуктивності усєї організації.

- Мінімізація часових та трудових витрат на виконання робіт. Управління проєктами дозволяє знижувати витрати часу та зусиль на окремі завдання, забезпечуючи більш ефективно їх виконання.
- Покращення якості продуктів та наданих послуг. Завдяки чітко організованому процесу управління проєктами, якість кінцевих продуктів та послуг підвищується.
- Прискорення процесу аналізу та оцінки стану компанії через ефективний контроль виконання робіт. Це дозволяє керівництву компанії швидше реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення.
- Зростання гнучкості компанії у реагуванні на зміни. Управління проєктами надає компанії більше можливостей для адаптації до змінних умов ринку.
- Точний контроль термінів виконання та дотримання бюджету. Це важливо для підтримки фінансової стабільності та дотримання планових показників.
- Поліпшення управління ризиками. Систематичний підхід до управління проєктами допомагає краще ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики.

В рамках дослідження нами було виявлено, що оцінка ефективності проєктного менеджменту прирівнюється до оцінки ефективності управління проєктом, оскільки проєктний менеджмент сам по собі є процесом керування різними аспектами проєкту для досягнення його цілей. Коли ми говоримо про ефективність у цьому контексті, ми оцінюємо, наскільки добре команда проєкту використовує доступні ресурси, послідовно і вчасно виконує процес за процесом, та досягає запланованих результатів. В обох випадках якість кінцевого продукту чи послуги є ключовим індикатором успішності. Проєктний менеджмент є механізмом, через який виконується управління проєктом, а оцінка ефективності одного відображає ефективність іншого.

На Заході використовують два поняття терміна «проект»: 1) дизайн (англ. design) — документально оформлений план споруди чи конструкції; 2) проект (англ. project) — система сформульованих у його рамках цілей, створюваних чи таких, що підлягають модернізації для реалізації цих цілей фізичних об'єктів, технологічних проектів процесів; технічної та організаційної документації для них; матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їх виконання [20, с. 454].

Проект – це ефективний спосіб створення послуги, продукту, розв'язання певної проблеми чи втілення в життя цікавої ініціативи [23, с.29].

У сфері діяльності громадських організацій реалізація проектів не є самоціллю, а є засобом досягнення місії організації. Кожен проект має бути розглянутий у контексті загальної стратегії організації, як ключовий інструмент її втілення. Водночас, стратегічні цілі та пріоритети організації повинні бути реалізовані через проектний підхід, що дозволяє забезпечити цілеспрямованість та систематичність у досягненні поставлених завдань.

Не існує універсальної системи управління проектами, яка була б ефективною для всіх типів проектів, оскільки кожен проект має свої унікальні характеристики та вимоги. Також різноманітність людського потенціалу та ресурсних можливостей чи обмежень є додатковими чинниками, що ускладнюють створення ідеальної, всебічно застосовної системи управління проектами.

Виділяють *класичний* підхід до управління та *гнучкі* підходи [23, с.30].

Класичний підхід до управління характеризується розподілом процесу на визначені послідовні етапи: ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення. Класичний підхід до управління проектами передбачає рух до наступної фази тільки після завершення попередньої; він відомий також як каскадний або водоспадний метод. Це підходить для проектів з чіткою потребою в суворому дотриманні послідовності завдань. Його переваги включають передбачуваність, детальне планування (наприклад, за

допомогою діаграм Ганта) і контроль за результатами. Однак основним недоліком є нееластичність до змін.

З часом на основі реальних та перевірених практик були створені окремі гнучкі методи. Вони наведені на рис.1.1.



Рис. 1.1. Гнучкі методи управління проектами

Джерело: [23, с.31]

Гнучкі методи були розроблені як своєрідне протистояння обмеженням та строгому регламенту водоспадної (класичної) моделі. Agile (Еджайл) - це гнучка методологія управління проектами, особливо популярна в ІТ. Вона базується на розділенні проекту на короткі цикли, після завершення кожного з яких клієнт отримує працездатний продукт. Основна особливість Agile в тому, що фази проекту можуть відбуватися паралельно або в різному порядку, а не послідовно, як у класичних методах.

У практиці проектного управління частіше використовуються компоненти Agile, а не сама методологія в її чистому вигляді. До таких компонентів належать Scrum, Kanban, Scrumban, eXtreme Programming (XP). Вони усі слідуєть гнучкій філософії Agile, але мають свої унікальні інструменти та методи управління; підходять для стартапів і проектів з непостійними вимогами, оскільки дозволяють швидко адаптуватися до змін. Agile сприяє високому рівню співпраці в команді та швидкому отриманню результатів, але також може призвести до постійних змін без конкретного результату і ускладнює прогнозування загальної вартості проекту.

Lean — це скоріше філософська концепція і підхід, орієнтований на максимізацію цінності для споживача при мінімізації витрат. Основна ідея полягає у створенні мінімально життєздатного продукту (MVP) для

швидкого отримання відгуків від ринку та подальшого вдосконалення продукту на основі цих відгуків. Lean особливо корисний для стартапів та будь-якого бізнесу, що шукає ефективні шляхи зниження витрат і швидкого виходу на ринок з новим продуктом.

Методологія Six Sigma (Шість Сигм) — це підхід, орієнтований на контроль якості і постійне покращення процесів у виробництві продуктів, а не безпосередньо на управління проєктами. Ця методологія зосереджена на визначенні, виявленні та усуненні помилок чи недоліків у процесах, з метою покращення кінцевого продукту. Шість Сигм часто інтегрують з Agile, щоб створити Agile Six Sigma, поєднуючи гнучкість Agile у управлінні проєктами з систематичним підходом Шість Сигм до покращення процесів.

PRINCE2 — це структурована методологія управління проєктами, розроблена Центральним телекомунікаційним та комп'ютерним агентством Великої Британії у 1989 році, спочатку як стандарт для ІТ-проєктів, але згодом була використана в ширшому спектрі проєктів, включаючи соціальну сферу та масштабні ініціативи. Вона заснована на класичному підході, але є самостійною, повноцінною методологією. PRINCE2 має сім основних принципів, сім тем і сім процесів, які взаємопов'язані та працюють разом. Ці компоненти взаємодіють, щоб керувати ключовими аспектами проєкту, враховуючи шість обмежень: час, бюджет, ризики, очікувані вигоди, якість та обсяг робіт. Принципи визначають загальний підхід до управління проєктами, теми фокусуються на важливих аспектах управління, а процеси забезпечують практичне застосування цих принципів та тем у проєкті [24].

Отже, кожна методологія має свої сильні та слабкі сторони, та може бути більш або менш підходящою залежно від конкретного проєкту та його умов. Але не можна не погодитися з тим, що усі ці підходи є важливими в проєктному менеджменті.

Систематичне та об'єктивне періодичне оцінювання досягнень проєкту у відношенні до його визначених цілей відіграє ключову роль у забезпеченні

відповідального управління ресурсами та дозволяє ідентифікувати потреби у відтворенні, масштабуванні, покращенні чи закритті певних заходів і дій.

Для оцінювання ефективності проєктів у повсякденній практичній діяльності використовують *статичні* (бухгалтерські) і *динамічні* методи [25, с. 70].

Статичні методи оцінювання проєкту характеризуються простотою у використанні та легкістю доступу до необхідної інформації для розрахунків. Ці методи зазвичай використовуються як допоміжні інструменти для динамічних методів оцінювання, особливо при аналізі проєктів із короткостроковим горизонтом планування (тривалістю менше одного року).

Динамічні методи оцінювання проєкту базуються на принципі дисконтування грошових потоків і широко використовуються в економічному аналізі. Основа цих методів полягає у врахуванні часової вартості грошей, що дозволяє проводити більш глибокий аналіз ефективності проєктів, особливо тих, що розраховані на тривалий період.

Ми провели узагальнення та систематизацію показників ефективності проєктів. Результати наведені в Додатку А.

Оцінювання ефективності проєктів неможливо обмежити лише методами, що базуються на дисконтуванні грошових потоків — хоча вони і є найпоширенішими. Умовно також визначають *методи, де дисконтування не використовується* (метод визначення бухгалтерської рентабельності інвестицій (ROI), або середньої норми прибутку на інвестиції (ARR)), і *ті, що враховують імовірнісні характеристики інновацій* (індекс проєкту Віллера; показник повернення капіталу Харта; показник вагомості проєкту; показник якості Ансофа). У першому випадку ми маємо суттєві недоліки: складність визначення конкретного року для розрахунків норми прибутку та ігнорування впливу часу на вартість грошових потоків, а також ризиків і невизначеності, які супроводжують реалізацію інноваційних проєктів. Другий метод оцінювання також містить в собі недоліки, оскільки він не завжди адекватно враховує часовий аспект грошових потоків. Це особливо

виявляється при розрахунку показника вагомості проєкту, де дохід від продажу продукції обчислюється без урахування дисконтування, та вартість проєкту не підлягає дисконтуванню (за винятком розрахунку за методом Харта, що враховує повернення капіталу) [26, с. 77, 81-83].

Отже, показники ефективності відіграють надважливу роль у процесі управління проєктами, оскільки вони надають керівникам проєктів та командам дані для оцінки та аналізу прогресу в реалізації проєктів. Ці показники дозволяють виміряти, наскільки добре проєкт досягає своїх цілей, використовує ресурси та відповідає вимогам стейкхолдерів. Вони допомагають виявляти слабкі місця та успішні аспекти проєкту, що дає можливість для своєчасного коригування стратегій та тактик. Чіткі показники також забезпечують прозорість для всіх зацікавлених сторін і сприяють встановленню довіри та зрозумілості між ними. Інформація, отримана з показників ефективності, може бути використана для підтвердження успішності проєкту, що в свою чергу, може вплинути на рішення про додаткове фінансування, розширення або модифікацію проєкту. Таким чином, вони є не лише інструментом для моніторингу та контролю, а й фундаментом для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що веде до успішної реалізації проєктів.

1.3. Особливості діяльності громадських організацій в період воєнного стану

Уведення воєнного стану та перехід до активних бойових дій з Російською Федерацією призвели до змін у всіх сферах життя України. У країні був встановлений правовий режим воєнного стану. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», *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» [27].

Протягом цього періоду було внесено ряд правових змін, які вплинули на діяльність громадських організацій. Для забезпечення конфіденційності інформації та її захисту від небажаного доступу, станом на 24 лютого 2022 року, доступ до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських об'єднань було тимчасово обмежено.

У відповідності до Постанови Кабінету Міністрів України від 6 березня 2022 р. № 209 [28], були внесені спрощення у процедуру державної реєстрації. Вона визначила особливості реєстрації, в тому числі громадських об'єднань, під час дії воєнного стану.

Згідно з цією Постановою, також було впроваджено можливість оперативного здійснення ключових реєстраційних процедур: створення благодійних організацій та громадських об'єднань, актуалізування їх даних; оновлення даних про керівника юридичної особи у випадку його смерті; а також зміна місця реєстрації юридичної особи. Якщо реєстрація проводилася під час воєнного стану, то документи мають бути надіслані суб'єкту державної реєстрації, який уповноважений зберігати реєстраційні справи, протягом двох місяців після завершення або скасування воєнного стану. За державну реєстрацію громадських організацій, які надають допомогу Збройним Силам та іншим військовим та правоохоронним органам, адміністративний збір скасовано. Сплата за доступ до Єдиного державного реєстру може підтверджуватися електронною копією платіжного документа.

В Податковий кодекс України також було внесено зміни, які передбачають податкові пільги для неприбуткових організацій [29]:

1. Звільнення від ПДВ при благодійній допомозі: операції з надання благодійної допомоги громадськими об'єднаннями та благодійними організаціями у 2022 році звільнені від оподаткування ПДВ. Це стосується безоплатного постачання товарів або послуг такими організаціями. Також такі операції не враховуються при визначенні суми для обов'язкової реєстрації як платника ПДВ.

2. Податкові пільги під час воєнного або надзвичайного стану: неприбуткові організації звільнені від оподаткування прибутку при здійсненні деяких нецільових операцій під час воєнного чи надзвичайного стану. Це означає, що певні дії, які не відповідають основній меті організації, не будуть вважатися порушенням вимог Податкового кодексу, і організація не втратить статус неплатника податку на прибуток.

Важливо зазначити, що при цьому були задані певні умови застосування податкових пільг для неприбуткових організацій [30]. Податкові пільги надаються у випадку, коли послуги чи майно добровільно передані військовим та безпековим структурам України. Це також включає підтримку центрального органу виконавчої влади у сфері цивільного захисту та медичних установ державної або комунальної власності. Неприбуткові організації можуть отримати пільги, надаючи благодійну допомогу особам, які постраждали від бойових дій або вимушені були залишити своє місце проживання через них. Пільги розповсюджуються на грошові кошти, перераховані на спецрахунки, створені Національним банком України для збору допомоги.

З початком вторгнення через необхідність протистояти збройній агресії відбувся величезний тиск на державний бюджет України. Під час військових конфліктів багато держав стикаються з необхідністю перерозподілити свої ресурси, а основний акцент зміщується на військові витрати, соціальний захист населення та відновлення пошкодженої інфраструктури.

Згідно даних, опублікованих у Газеті Верховної Ради України [31], у травні 2022 р. дефіцит державного бюджету досяг 113,4 млрд грн, що еквівалентно 3,9 млрд доларів. В період з січня по травень того ж року держава отримала запозичення у розмірі 376,6 млрд грн, що в 1,7 рази перевищило плановані показники. З іноземних джерел було отримано 151,1 млрд грн, включаючи 1,4 млрд доларів від МВФ за програмою RFI (Rapid Financing Instrument) та 1,2 млрд євро від ЄС як частину програми надзвичайної макрофінансової допомоги. Додатково, Україна отримала незаплановане фінансування у формі грантів та інших трансфертів від ЄС, ряду інших країн, міжнародних організацій та донорських агентств на загальну суму 38,3 млрд грн.

У таких обставинах фінансування таких напрямів, як розвиток громадянського суспільства, культури, освіти тощо, тимчасово обмежується чи відкладається. Це очевидний результат пріоритезації в умовах обмежених ресурсів. Однак громадянське суспільство є ключовим елементом стабільності, демократії та довгострокового розвитку країни — тож, розуміючи це, держава, суспільство та міжнародні партнери безупинно працюють над пошуком способів підтримки та розвитку громадянського суспільства в Україні. Підтримка громадських ініціатив може допомогти у майбутньому відновленні країни та зміцненні її демократичних інституцій.

Дослідження Київського міжнародного інституту соціології 2022-2023 р.р. [32] визначило, що наразі головними засобами підтримки громадського сектору в Україні виступають пожертви, а також членські та благодійні внески (рис 1.2).

Міжнародні гранти займають 21,6% у цьому списку, тоді як доходи від власної господарської діяльності складають 15,3%. Оцінюючи потенційні напрямки для отримання фінансування після початку конфлікту, громадські об'єднання вважають, що наявний найвищий потенціал у міжнародних грантах: це підтверджують 57,6% діючих та 73,3% новоутворених структур.

В цілому 76,2% благодійних і громадських організацій вдалося підтримати та розвивати нові партнерські зв'язки під час пандемії, і приблизно 73,5% підтримали їх і під час війни. Під час пандемії 78,0% організацій змогли ефективно виконувати свої проєкти та ініціативи, у порівнянні з 71,5% під час війни. Фінансове забезпечення стало основним викликом, адже лише 63,6% БО/ГО могли покрити свої потреби під час пандемії, і цей показник знизився до 57,6% під час військової агресії.



Рис. 1.2. Джерела фінансування, які активно використовувала ГО/БО після вторгнення і ті, які, на їхню думку, варто розвивати після початку війни (% серед всіх ГО/БО, n=1519, множинний вибір)

Джерело: [32]

Із даних глибинних інтерв'ю випливає, що після 24 лютого багато організацій переглянули свої проєкти, пристосовуючи їх до нової реальності, зупиняючи або модифікуючи їх. Частина проєктів до війни була адаптована до нових обставин, інші були відкладені чи перенесені. Інколи донори ініціювали зміни у термінах виконання. Якщо проєкт був скасований донорами, вони, як правило, намагалися пропонувати альтернативні, часто поза конкурсом. Зі слів респондентів, більшість донорів підходили до

ситуації з розумінням і гнучкістю, дозволяючи організаціям перерозподіляти невикористані кошти на відповідь на нові виклики, такі як підтримка внутрішньо переміщених осіб [32].

Невелике дослідження Zagoriv Foundation, яке проводилося у травні 2022 року експертом Андрієм Кришталем [33], в свою чергу виявило, що з початком вторгнення в Україні спостерігалось зростання кількості донорських організацій, а існуючі фонди значно розширили свої проєктні ініціативи. Донори продемонстрували вражаючу швидкість та адаптивність у наданні фінансової підтримки, спрощуючи процедури подання заявок та вимоги до звітностей. Інколи гранти надавалися «на діяльність» без конкретно визначених цілей, іноді навіть готівкою. Але через місяць формальної роботи стало більше, і це допомогло краще контролювати розподіл коштів. Водночас, опитані оцінили позитивно гнучкий підхід донорів, адже це дозволяло ефективно реалізувати проєкти, не пристосовуючись до жорстких донорських рамок. Багато організацій висловили надію на збереження цієї гнучкості в майбутньому. До того ж громадські організації, які раніше базувалися тільки на внесках від громадян або інших методах збору коштів, виграли від зростання кількості донорів, отримавши свої перші гранти.

Якісно структуровані та детально обґрунтовані проєкти наразі мають високі шанси отримати фінансування, або гранти від численних донорських структур, фондів та ініціатив, які пропонують грантові програми для громадських організацій. Інформацію про них можливо знайти на платформах, таких як Гурт, Громадський Простір, Велика Ідея, Європейський Простір, KickYourTech [34]. Крім того, є можливість отримати допомогу на веб-сайтах конкретних фондів і організацій, що надають гранти. Зокрема:

- Міжнародний фонд "Відродження".
- Агентство Сполучених Штатів Америки з питань міжнародного розвитку (USAID).

- Програма Erasmus для молодих підприємців.
- Програма розвитку ООН на території України.

За період тривалістю майже два роки після початку повномасштабного вторгнення, значна кількість громадських організацій в Україні вдало використала можливість залучити міжнародні гранти. Це не лише сприяло їх зміцненню та розвитку, але й дозволило відігравати важливу роль у відповіді на нагальні потреби країни в умовах конфлікту, забезпечуючи незамінну підтримку та допомогу місцевим спільнотам та постраждалим від війни.

Громадська організація "Лампа" із Сновської громади на Чернігівщині успішно залучила грант у розмірі 1 мільйон гривень від програми "U-LEAD з Європою" для підтримки гуманітарних потреб дітей у прикордонних селах та внутрішньо переміщених осіб. Данська рада біженців виділила 17 000 євро на один з проєктів організації, а ЮНІСЕФ надала 478 000 гривень на ініціативу "YouthUp", спрямовану на розвиток молодіжного руху. U-LEAD, програма з підтримки місцевого самоврядування в Україні, фінансується ЄС та її країнами-членами, зокрема Німеччиною, Польщею, Швецією, Данією, Естонією та Словенією, і надала суттєву допомогу "Лампі" в реалізації цих проєктів [35].

У 2023 році ГО «Волонтер» було розроблено проєкт з підготовки добровольців для рятувально-пожежної служби в рамках програми "Спільнодія". Цей курс було створено через актуальну потребу у кваліфікованих рятувальниках, особливо після зачищення російських військ з Київщини, де було потрібно розбирати завали зруйнованих будівель. Проєкт зосереджений на навчанні волонтерів для більш ефективної та безпечної допомоги в рятувальних операціях. Навчання відбуваються у навчальному центрі в Києві. Спецпроєкт "Спільнодія" реалізується за підтримки Європейського Союзу, за участі Фонду Східна Європа, Українського незалежного центру політичних досліджень та ГО "Разом проти корупції" [36].

Міжнародний Фонд Відродження та Care International запустили програму "Гуманітарна солідарність", спрямовану на надання допомоги тим, хто постраждав від збройної агресії Росії. В рамках цієї програми було реалізовано низку проєктів, серед яких особливо виділяються декілька громадських організацій [37].

Перша з них, "Карпатська Агенція Прав Людини «Вестед»", фокусувалася на підтримці 1800 внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які проживали у гуртожитках Ужгородського національного університету та у школах міста (фінансування склало 369 500 грн). Організація забезпечувала цих людей необхідними товарами, такими як харчі та засоби гігієни, а також надавала важливу соціальну та правову підтримку. Особлива увага приділялася допомозі у відновленні втрачених документів, включаючи залучення кваліфікованих фахівців та волонтерів для правової підтримки постраждалих від військового вторгнення. Організація також забезпечила 590 дітей необхідними навчальними матеріалами, створивши умови для продовження їхньої освіти.

ГО "Фонд підтримки демократичних ініціатив Придніпров'я" у свою чергу зосередилася на наданні допомоги вимушеним переселенцям у Павлограді. Протягом трьох місяців фахівці організації надавали гуманітарну підтримку та безоплатні консультації, які охоплювали широкий спектр питань, від пошуку житла до допомоги в евакуації та перетині кордону. Важливою частиною діяльності було надання інформації через гарячу лінію та месенджери, де люди могли дізнатися про актуальну ситуацію на лінії фронту, доступність гуманітарної та медичної допомоги, а також отримати поради від юристів. Завдяки зусиллям організації понад 500 осіб отримали консультації та юридичну підтримку, а загалом понад 1200 ВПО отримали необхідну допомогу в рамках цього проєкту.

Громадська організація "Бачити серцем", активно працюючи на своєму фронті, зосередилася на важливих напрямках діяльності, спрямованих на соціалізацію та підтримку підлітків і молоді з комплексними порушеннями

розвитку. До 24 лютого 2022 року організація працювала в офлайн та онлайн форматах у Школі соціалізації для підлітків віком 12-16 років, але після початку повномасштабних бойових дій в Україні перейшла на виключно онлайн-формат. Програми "Старт" (бюджет — ≈ 750 тис. грн) та "Творча Майстерня ТАК" (бюджет — 7 тисяч грн) зорієнтовані на підлітків віком 16-18 років та молодь з інвалідністю старше 18 років, а також на підтримку їхніх батьків і роботу з цілими родинами через психологічний хаб і онлайн лекторій. Вони також взяли участь у евакуації та наданні гуманітарної допомоги. ГО "Бачити серцем" отримала фінансову підтримку від Міжнародного фонду "Відродження" та Європейського Союзу в рамках конкурсу "Тримаймо стрій" [38].

Міжнародний фонд Відродження також підтримав 22 медіаорганізації, включаючи такі як «Українська правда», НВ, Slidstvo.info, Ukrainer та CUKR, а також медіа, які були релоковані з окупованих територій. Після початку повномасштабного вторгнення, багато незалежних українських ЗМІ опинились у критичній ситуації через зменшення рекламних доходів і зростаючу робочу навантаженість. Відповідаючи на цю кризу, в березні Фонд "Відродження" започаткував інституційну підтримку незалежних медіа, фінансуючи зарплати журналістів, оренду офісів та логістичні потреби. Також були виділені кошти на амуніцію для фронтових репортерів, їхню евакуацію та цифрову безпеку. Гранти варіювалися від 3,5 тисяч до 150 тисяч доларів. Зокрема, Фонд допоміг ГО «Львівський медіафорум» запустити Програму невідкладної підтримки медіа під час війни. Ця програма надавала редакціям та журналістам робочі місця у медіахабі у Львові, індивідуальні консультації, підтримку психологів, кібербезпеку, техніку та інше. В рамках програми Lviv Media Forum підтримав 20 видань з різних областей України, забезпечуючи їх необхідною технікою для роботи під час блекаутів [37].

Програма «Підтримка організацій громадянського суспільства в Україні», яка реалізується Crown Agents у партнерстві з International Alert і у співпраці з Crown Agents in Ukraine, на своїй сторінці в Facebook також

ділиться успіхами своїх партнерів, звітуючи про реалізовані проекти і надані гранти [39].

ГО «Українська Жіноча Варта» реалізує проєкт "Центр для жінок Бородянської Територіальної Громади "УЖВ ХАБ". Цей проєкт створює безпечне громадське місце для жінок, яке пропонує медичні та психологічні консультації, можливості для відновлення, реабілітації, а також навчання новим навичкам та знанням. Проєкт націлений на підтримку жінок, дітей та родин, які зіткнулися з важкими життєвими обставинами через російську агресію.

Також завдяки гранту від Програми, в Україні розпочався новий проєкт, спрямований на підтримку прав людей з інвалідністю, під назвою "Центр експертизи у сфері прав людей з інвалідністю". Він має на меті захист та підтримку прав людей з інвалідністю. Проєкт зосереджений на наданні необхідної допомоги цій вразливій соціальній групі, сприяючи їхній боротьбі за рівність, справедливість та рівні можливості.

Громадська організація "Об'єднання добровольців 'Бо Можемо!'" з травня 2022 року активно допомагає у розбиранні завалів та реконструкції зруйнованих будинків у Чернігові та навколишніх селах, постраждалих від російської військової агресії. Завдяки фінансуванню, волонтери отримали змогу орендувати транспорт для доставлення робітників на місця роботи. Пріоритет у реконструкції віддається вразливим верствам населення. На даний момент команда відновила понад 200 будинків і продовжує шукати нових волонтерів для розширення своєї діяльності. Програма реалізується також за підтримки Міністерства закордонних справ і міжнародного розвитку Великої Британії.

Таким чином, військовий конфлікт і його наслідки створили безліч термінових потреб у різних сферах, від відновлення інфраструктури до гуманітарної допомоги і підтримки соціально вразливих груп. Це стимулює громадські організації шукати зовнішнє фінансування та залучати волонтерів для вирішення цих проблем. На основі зібраної і проаналізованої інформації

ми можемо зробити висновок, що підтримка міжнародних організацій та донорів є значною. Вона проявляється через фінансування проєктів, надання технічної допомоги та інших ресурсів. Міжнародна спільнота демонструє солідарність з Україною, надаючи необхідну підтримку через гранти.

Залученість волонтерів та донорів, судячи з зібраної інформації, також висока. Волонтери беруть активну участь у різних проєктах, від розбирання завалів та відновлення будинків до надання психологічної підтримки і допомоги в соціальній адаптації. Це свідчить про сильний громадський дух і готовність людей допомагати один одному в складних обставинах.

Висновки до розділу 1

1. Громадська організація є добровільним об'єднанням громадян, яке може включати як фізичних, так і юридичних осіб. Її основна мета полягає у захисті прав, свобод та різноманітних інтересів своїх членів, вирішенні актуальних соціальних проблем, а також досягненні соціально значущих цілей.

2. Проєктний менеджмент відіграє ключову роль у роботі громадських організацій, які часто стикаються з обмеженими ресурсами, необхідністю чітко відслідковувати зміни в соціальних потребах і адаптувати свої програми для ефективного впливу на суспільство. Хоча сфера діяльності громадських організацій може значно відрізнятися від комерційного сектору, принципи проєктного менеджменту залишаються універсальними і можуть бути застосовані для підвищення ефективності та забезпечення більшої прозорості та відповідальності.

3. За період тривалістю майже в два роки після початку повномасштабного вторгнення, значна кількість громадських організацій в Україні вдало використала можливість залучити міжнародні гранти. Міжнародна спільнота демонструє значну підтримку, надаючи необхідне проєктне фінансування, а місцеві волонтери беруть активну участь у різних

проєктах, від розбирання завалів та відновлення будинків до надання психологічної підтримки і допомоги в соціальній адаптації. Це свідчить про сильний громадський дух і готовність людей допомагати один одному в складних обставинах.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГС БМСЖ

2.1. Аналіз зовнішнього середовища діяльності громадських організацій

В контексті вивчення динаміки розвитку громадських інституцій в Україні, особливо важливим є аналіз статистичних даних, які відображають тенденції у цій сфері. За даними Держстату України, загальний тренд вказує на те, що кількість громадських організацій у країні стабільно зростає кожного року, що свідчить про збільшення активності громадянського суспільства, посилення ролі неприбуткових організацій у суспільстві, а також про зростання потреби у громадському контролі та участі громад у вирішенні соціальних питань. На рисунку 2.1. показана динаміка кількості зареєстрованих громадських організацій за 2017-2023 р.р.

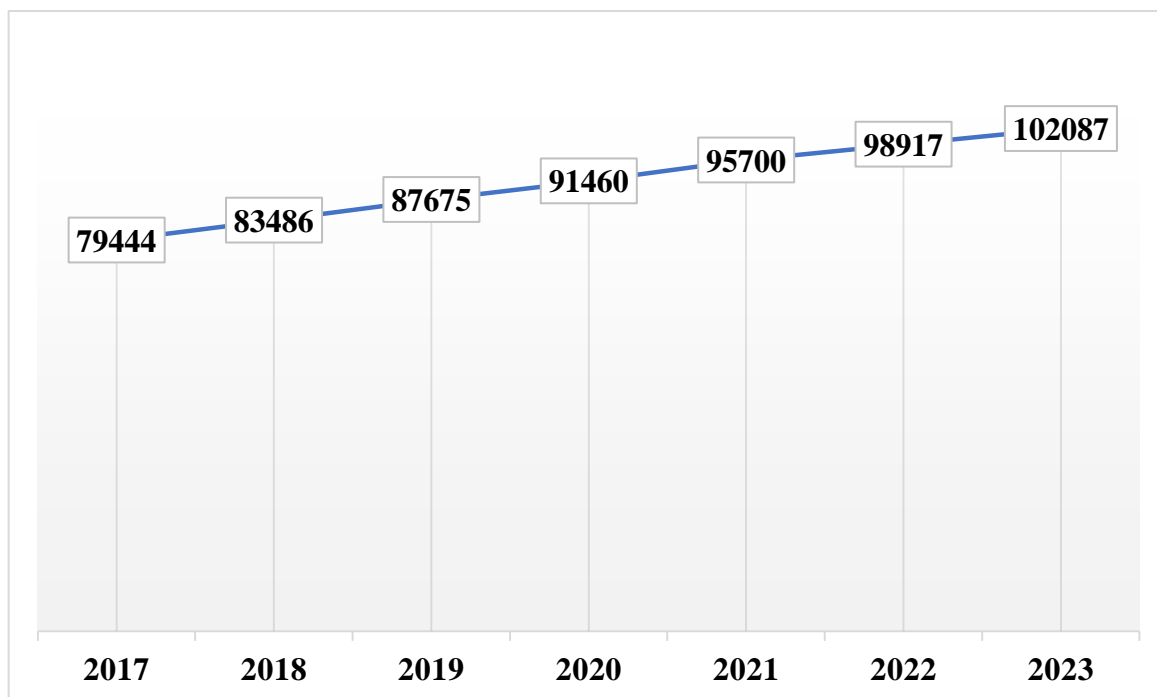


Рис. 2.1. Динаміка кількості зареєстрованих громадських організацій за 2017-2023 р.р.

Джерело: розроблено авторкою за матеріалами [40,32]

На основі представленого графіку можна зауважити, що кількість громадських організацій в Україні продовжувала рости, незважаючи навіть на виклики, спричинені пандемією COVID-19 у 2020-2021 р.р. та широкомасштабним вторгненням від 2022 року. Виклики, пов'язані з пандемією та війною, спричинили заснування навіть більшої кількості організацій, які мали на меті надавати допомогу у цих умовах. Це включало допомогу постраждалим, ветеранам, вимушеним переселенцям, а також інші ініціативи, спрямовані на подолання наслідків криз. Громадські організації безупинно адаптувалися до нових умов, використовуючи цифрові технології для координації своєї діяльності та збору коштів, що дозволило їм ефективно працювати навіть під час обмежень, пов'язаних з карантином та воєнними діями. Важкі часи часто об'єднують людей, спонукаючи до створення нових організацій, які виражають спільні цінності, солідарність та бажання допомагати один одному.

Діяльність громадських та благодійних організацій в Україні, як до, так і після початку широкомасштабного конфлікту, досить високо оцінюється представниками громадського сектору. Перед початком вторгнення (24.02.2022), близько 81,6% респондентів оцінили їхню діяльність як задовільну або повністю задовільну. В період після початку війни, ця цифра зросла до 90,1%, свідчаючи про збільшення позитивних відгуків щодо їхньої роботи [32, с.7].

Дослідження Київського міжнародного інституту соціології визначило топ-10 сфер діяльності ГО/БО до і після повномасштабного вторгнення (рис. 2.2, 2.3).

Ці дані показують зміну фокусу діяльності ГО/БО після повномасштабного вторгнення. «До» діяльність більшості громадських та благодійних організацій в Україні зосереджувалася переважно на підтримці культури, спорту, та туризму (36,0%) та освіти (29,1%). Однак, після 24

лютого 2022 року відзначається зменшення акценту на цих напрямках на 8,8% та 5,3% відповідно.



Рис. 2.2. ТОП-10 сфер діяльності ГО/БО до повномасштабного вторгнення (у відсотках, %)

Джерело: розроблено авторкою за матеріалами [332]

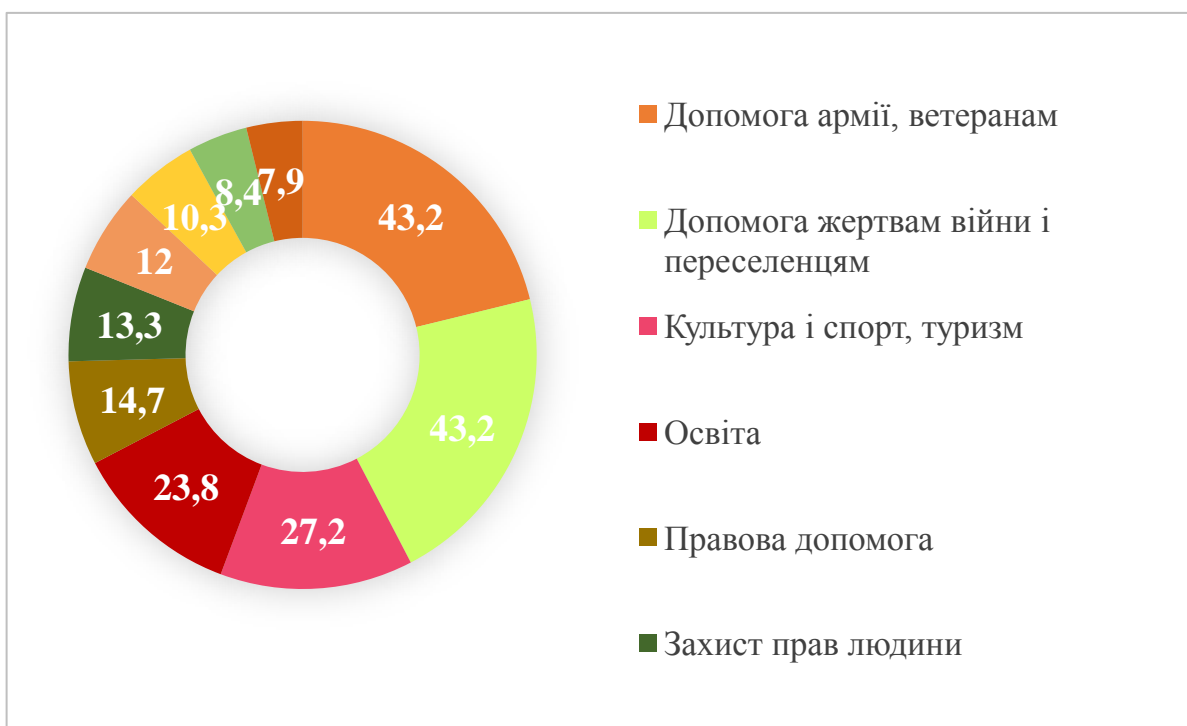


Рис. 2.3. ТОП-10 сфер діяльності ГО/БО після повномасштабного вторгнення (у відсотках, %)

Джерело: розроблено авторкою за матеріалами [32]

У той же час значно посилилася увага до надання допомоги збройним силам та постраждалим від воєнних дій — цей напрямок став пріоритетним для 43% громадських і благодійних організацій, що відображає ріст на 21,3% і 25,7% відповідно у порівнянні з довоєнним періодом. Інші сфери, хоча й залишаються важливими, отримали підтримку меншої кількості організацій, порівняно з періодом до вторгнення.

Сучасний бізнес та громадський сектор в Україні вимагають від організацій, таких як "Бізнес Мережа Сільських Жінок" (БМСЖ) здатності ретельно аналізувати зовнішнє середовище, в якому вони функціонують. У цьому контексті, PESTEL аналіз є ключовим інструментом, який допомагає ідентифікувати макроекономічні фактори, що можуть вплинути на діяльність організації [41]. Врахування *Політичних, Економічних, Соціальних, Технологічних, Екологічних та Правових* аспектів дозволяє БМСЖ адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та стратегічно планувати своє майбутнє. Далі, у таблиці 2.1. наведено детальний PESTEL аналіз, який висвітлює потенційний вплив цих факторів на діяльність БМСЖ, дозволяючи краще зрозуміти можливості та виклики, що стоять перед організацією.

Проведений PESTEL аналіз підтверджує, що діяльність БМСЖ піддається значному впливу різноманітних зовнішніх факторів. Політична стабільність та державна підтримка, економічні умови, соціокультурні тенденції, технологічний прогрес, екологічні зміни, та правове регулювання — кожен з цих аспектів має як позитивний, так і негативний вплив на організацію. Важливо, щоб БМСЖ продовжувала моніторити ці зовнішні умови для того, щоб залишатися гнучкою та адаптивною в динамічному суспільному та економічному середовищі України.

В умовах війни громадські організації зіткнулися як із новими викликами, так і з новими можливостями, які вплинули на їхню конкурентоспроможність і стратегії виживання.

Таблиця 2.1

PESTEL аналіз ГС «Бізнес Мережа Сільських Жінок»

Вплив	Фактори					
	P	E	S	T	E	L
Позитивний	Зростання підтримки громадських ініціатив державою Збільшення фінансування через державні програми	Підвищення економічної активності та розвиток громадських ініціатив, які можуть сприяти залученню інвестицій	Зростаюча увага до гендерних питань та розвитку сільських територій (збільшує відкритість до програм БМСЖ)	Цифровізація та використання новітніх технологій, які сприяють підвищенню ефективності та охопленню аудиторії	Наявні можливості для розвитку екологічних проектів та ініціатив	Нові законодавчі ініціативи, які можуть сприяти розвитку громадських організацій та захисту прав жінок
Негативний	Політична нестабільність, яка може призвести до непередбачуваності фінансування та змін у законодавчому регулюванні	Економічні кризи та коливання, які можуть обмежити доступ до ресурсів та фінансування	Демографічні зміни, які можуть зменшити кількість потенційних споживачів в сільських регіонах Зростання кількості організацій, які працюють у сфері підтримки прав жінок (може призвести до жорсткішої конкуренції за ресурси)	Високі вимоги до технологічної компетенції Потреба у постійному оновленні	Екологічні кризи та катастрофи, які можуть відволікати ресурси та увагу від основної діяльності БМСЖ	Зміни в законодавстві можуть вимагати додаткових витрат на адаптацію та дотримання законів

Джерело: розроблено авторкою

Зміна пріоритетів фінансування з боку донорів, з огляду на термінові потреби, такі як допомога армії та постраждалим від війни, призвела до перерозподілу ресурсів. Збільшився попит на певні послуги, такі як психологічна підтримка, медична допомога, і реабілітація. Кризові умови почали дедалі більше спонукати організації до більшої кооперації та утворення партнерств, щоб ефективніше вирішувати спільні завдання.

Існування конкуренції в громадському секторі в Україні є дуже важливим і цікавим питанням для наукового дослідження. У громадському секторі конкуренція часто виражається не через економічні показники, як у бізнесі, а через змагання за ресурси (гранти, донорські кошти, волонтерів), вплив, інновації у вирішенні соціальних проблем, а також у залученні уваги громадськості та медіа. Громадські організації численні, і кожна з них має свою спеціалізацію: це створює природну конкуренцію за те, хто краще вирішує певні соціальні проблеми або забезпечує потреби певних груп населення. В Україні, як і в інших країнах, громадський сектор суттєво впливає на політичний та економічний стан. Це також може створювати конкуренцію, особливо у сферах, де інтереси різних груп населення або політичних сил розходяться.

Швидкий розвиток технологій та нові інноваційні підходи до вирішення соціальних проблем також впливають на конкуренцію в громадському секторі. Організації, які швидше адаптуються до нових технологій, отримують переваги у залученні ресурсів та підтримки.

Хоча конкуренція існує, у громадському секторі також значною мірою присутня співпраця. Організації часто об'єднують зусилля для досягнення спільних цілей, що може бути ефективніше, ніж окрема діяльність.

Розглядаючи ці аспекти, можна зробити висновок, що конкуренція в громадському секторі в Україні існує, але її характер та форми можуть суттєво відрізнятися від традиційного розуміння конкуренції в бізнес-секторі. У різних регіонах України конкуренція в громадському секторі може мати

свої особливості, залежно від місцевих потреб, ресурсів та історичного контексту.

«П'ять сил Портера» – це концепція аналізу конкурентного середовища організації [42]. Ця модель виявляє та розглядає п'ять основних конкурентних факторів, які впливають на кожну індустрію, дозволяючи оцінити її сильні та слабкі сторони: Конкуренція в галузі (*Competition in the industry*), Потенціал нових учасників галузі (*Potential of new entrants into the industry*), Влада постачальників (*Power of suppliers*), Влада споживачів (*Power of customers*), Загроза появи товарів-замінників (*Threat of substitute products*). Розроблена Майклом Е. Портером, професором Гарвардської школи бізнесу, ця концепція вперше була представлена в його книзі "Конкурентна стратегія: Методи аналізу галузей і конкурентів", виданій у 1979 році.

Нами було досліджено, що згодом у вдосконалену версію оригінальної моделі Майкла Портера було додано ще один важливий елемент, який впливає на компанії: Державні нормативні обмеження (*Regulatory constraints of government*). Концепція додавання шостої сили з'явилася в 1990-х роках. Адам Бранденбургер і Баррі Нейлбафф з Єльської школи менеджменту представили концепцію комплементарів (також званих 6-ю силою) в середині 1990-х років. Вони використовували теорію ігор, щоб пояснити обґрунтування стратегічних альянсів. Крім того, Мартін Річард Джонс, консультуючи Groupe Bull, розробив розширену модель п'яти сил у 1993 році. Ця модель включала уряд (як національний, так і регіональний) та групи тиску як умовну 6-ту силу, розширюючи рамки Портера [43].

Таким чином, сучасний аналіз конкурентного середовища, на наш погляд, повинен включати не лише п'ять основних сил Портера, а й додатковий компонент, який відображає регуляторний вплив уряду. Цей аспект розглядається як (+1) у моделі "П'ять сил Портера", підкреслюючи значення законодавчого регулювання в діяльності підприємств.

Для аналізу за моделлю Портера для ГС "Бізнес Мережа Сільських Жінок", ми розглянемо шість ключових сил, які формують конкурентне середовище і стратегії організації.

1. Конкуренція в галузі

У сфері громадських організацій, які підтримують права жінок і розвиток сільських територій, конкуренція може бути високою. ГС "Бізнес Мережа Сільських Жінок" повинна звернути увагу на інші організації зі схожою місією і стратегіями (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Конкуренти ГС «Бізнес Мережа Сільських Жінок»

Назва організації, юридична адреса	Дата заснування	Місія/мета
1	2	3
МБФ «Український жіночий фонд», Україна, 04116, місто Київ, вулиця Рибалка Маршала, будинок 5-Б, офіс 331	05.08.2003	Місія цієї організації полягає в підтримці жіночих та феміністичних організацій. Вона спрямована на сприяння їх участі в створенні міцного та масового феміністичного руху, який ефективно захищає права жінок та сприяє гендерній рівності в різних сферах.
МЖПЦ «Ла Страда-Україна», Україна, 03115, місто Київ, проспект Перемоги, будинок 71/2, квартира 32	31.03.1998	Забезпечення гендерної рівності, миробудування та запобігання гендерно зумовленому насильству, включаючи домашнє насильство. Організація також займається протидією торгівлі людьми, захистом прав дітей і сприянням впровадженню стандартів прав людини у всі сфери життя суспільства та держави.
ГО «Жіночий ветеранський рух», Україна, 01021, місто Київ, вулиця Михайла Грушевського, будинок 30/1, офіс 319	30.10.2019	Місія цієї організації полягає в адвокації та захисті прав жінок, які є ветеранками або діючими військовослужбовицями. Організація зосереджена на впровадженні рівних прав і можливостей для цих жінок, особливо через законотворення та адвокацію в професійному та престижному секторі безпеки.

1	2	3
ГО «Національна рада жінок України», Україна, 04050, місто Київ, вулиця Мельникова, будинок 20, офіс 2	14.05.1999	Місія полягає у консолідації зусиль жіночих організацій, які прагнуть поліпшити становище жінок у державі. Організація зосереджена на підвищенні ролі та соціального статусу жінок у суспільстві, а також на задоволенні та захисті спільних інтересів жіночих громадських організацій та їх членів. Її діяльність спрямована на зміцнення позицій жінок та сприяння їхньому більш активному включенню у різні сфери суспільного життя.
ГО "РАДА ЖІНОК-ФЕРМЕРОК", Україна, 69089, Запорізька область, місто Запоріжжя, вулиця Бузука Петра, будинок 10/1	20.05.2010	Метою діяльності Ради є сприяння розвитку господарської діяльності сільських жінок, їх участь у вирішенні соціально-економічних проблем села та створення умов для задоволення та захисту законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних та інших спільних інтересів її членів; сприяння розвитку аграрного сектору економіки; залучення широких верств населення, в першу чергу жінок, до активного особистісного розвитку

Джерело: розроблено авторкою за матеріалами [44-49]

Аналізуючи конкурентів, можна зробити висновок, що БМСЖ знаходиться у вигідному положенні, оскільки має унікальну спеціалізацію, орієнтовану на *жіноче підприємництво переважно в аграрному секторі*, але орієнтується і на інші види підприємництва саме на *сільських територіях* в Україні.

Громадська організація дуже "молода", адже розпочала свою роботу у 2021 році, на відміну від більшості конкурентів. Але наразі БМСЖ використовує свою "молодість" як перевагу, є більш гнучкою та інноваційною в порівнянні з більш старими організаціями. Це створює потенціал для швидкого реагування на зміни у потребах цільової аудиторії та використання нових підходів і технологій у своїй роботі. З іншої сторони, хоча «молодість» організації не є перешкодою для конкурентоспроможності, але вимагає систематичної роботи та стратегічного планування. Важливо підтримувати наявність чітких цілей, визначати потрібні ресурси, розвивати

мережі залучення підтримки та партнерства, які грають ключову роль в успішному розвитку БМСЖ і виконанні її місії.

Подальшим ключовим аспектом є згадані вище мережеві зв'язки. БМСЖ має повне право на встановлення партнерства з іншими організаціями, у тому числі з переліченими конкурентами, для спільного вирішення проблем. Така співпраця може включати спільні проєкти, обмін ресурсами та досвідом. Це, в свою чергу, може підвищити «видимість» БМСЖ в галузі, і допомогти в реалізації більш масштабних та ефективних ініціатив. Проте треба пам'ятати, що незважаючи на первісні наміри співпраці та взаємної підтримки, існує ризик перетворення партнерських відносин на конкурентні. Такі обставини підсилюють необхідність ретельного аналізу потенційних партнерств, включаючи визначення спільних цілей, очікувань та етичних рамок співпраці. Наявний досвід взаємодії громадської організації "Бізнес Мережа Сільських Жінок" із "Радою Жінок-Фермерок" підкреслює важливість обережного підходу до формування партнерських відносин [Джерело: інтерв'ю з Президенткою ГС БМСЖ].

У вересні 2023 року громадська організація "Рада жінок-фермерів Запорізької області" внесла суттєві зміни у свою структуру та стратегічні напрямки. Організація не тільки змінила свою назву на "Рада Жінок-Фермерок", але й розширила сферу своєї діяльності з обласного рівня на всю територію України. До цього важливого рішення, Рада тісно співпрацювала з громадською організацією "Бізнес Мережа Сільських Жінок", яка забезпечувала підтримку та допомогу у реалізації спільних проєктів. Представники БМСЖ брали активну участь у діяльності Ради, надаючи фахову підтримку та сприяючи залученню спеціалістів для реалізації проєктів. Спеціалісти з Ради мали доступ до внутрішніх процесів БМСЖ, включаючи організаційні та фінансові документи, а також були знайомі з донорами та стратегічними напрямками організації. Ця відкритість і взаємодія сприяли плідній співпраці між двома організаціями.

Однак, восени 2023 року керівництво БМСЖ виявило, що Рада жінок-фермерок зазнала значних змін, реорганізувавшись. Ці зміни викликали занепокоєння в БМСЖ, оскільки Рада тепер мала потенціал стати прямим конкурентом, використовуючи здобутий досвід та інформацію для залучення грантів та реалізації власних проєктів.

Ця ситуація не тільки поставила під загрозу потенційну конкуренцію за ресурси, але й порушила питання етики та прозорості в співпраці між організаціями. Відсутність попереднього повідомлення від Ради щодо їх змінених намірів та стратегії викликало здивування та розчарування в БМСЖ, ставлячи під сумнів майбутнє партнерства між двома організаціями.

Таким чином, зважаючи на досвід з "Радою жінок-фермерок", для "Бізнес Мережі Сільських Жінок" важливо переглянути підходи до майбутніх партнерств, зосередившись на більшій прозорості, обережному обміні інформацією, оцінці ризиків та укладенні формальних угод. Це допоможе забезпечити захист власних інтересів та підтримку міцних, довірливих та етичних відносин з партнерами.

Щодо підвищення ефективності та досягнення більшого впливу, БМСЖ може сконцентруватися на інтеграції своїх програм із загальнодержавними стратегіями розвитку аграрного сектору та гендерної рівності. Це може включати участь у розробці політик, адвокацію та вплив на законодавство, що сприятиме розвитку жіночого підприємництва та створенню рівних можливостей.

2. Потенціал нових учасників галузі

В сфері громадських організацій України бар'єри для входу доволі низькі, що активно сприяє реєстрації нових учасників. ГС "Бізнес Мережа Сільських Жінок" потрібно бути готовою до з'явлення нових організацій, орієнтованих на жіноче підприємництво переважно в аграрному секторі. Стратегія розвитку міцних партнерських відносин та підтримка інновацій можуть допомогти зміцнити позиції ГС на ринку.

3. Загроза появи заміників

ГС "Бізнес Мережа Сільських Жінок" повинна бути уважною до інших форм підтримки та ініціатив, які можуть задовольнити потреби їхньої цільової аудиторії. Підкреслення унікальності своїх послуг і програм може допомогти зменшити вплив потенційних заміників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Потенційні заміники для громадських організацій
(на прикладі активностей ГС БМСЖ)**

Потенційний заміник	Загроза для БМСЖ	Переваги БМСЖ
Приватні консультанти	Можуть пропонувати більш індивідуалізовані та спеціалізовані послуги	ГС може підкреслювати свої глибокі знання локальних потреб та специфіки сільських регіонів, а також забезпечувати доступність своїх послуг для ширшої аудиторії
Дорадчі служби	Здатні надавати професійну експертизу та рекомендації з конкретних питань	БМСЖ може використовувати свою мережу партнерств та ресурсів для надання більш комплексної підтримки та різноманітних послуг
Благодійні фонди	Можуть пропонувати фінансування та ресурси для схожих ініціатив	БМСЖ може акцентувати на своєму безпосередньому досвіді роботи з цільовою аудиторією та місцевих проектах, що дає їм перевагу у розумінні потреб сільських жінок
Самостійна робота жінок над грантами	Жінки можуть самостійно шукати гранти, обходячи допомогу ГС	ГС може виступати як координатор, надаючи підтримку у підготовці заявок на гранти, що є цінним ресурсом для багатьох жінок
Державні програми	Можуть надавати аналогічні послуги, безкоштовно або з додатковою підтримкою	БМСЖ може зосередитися на наданні послуг, які доповнюють або покращують державні програми, пропонуючи унікальні послуги, якої не можуть надати урядові ініціативи
Формальна освіта	Університети та коледжі можуть пропонувати більш систематизовану та акредитовану освіту	БМСЖ може надавати більш гнучкі та практично орієнтовані навчальні програми, зосереджені на конкретних навичках та потребах, які безпосередньо важливі для сільських жінок

Джерело: розроблено авторкою

У кожному з цих випадків, ключ до успіху БМСЖ полягає у зосередженні на їх унікальних перевагах, таких як глибоке розуміння потреб

своєї цільової аудиторії, гнучкість у наданні послуг, місцеве присутність та співпраця, а також здатність надавати комплексну підтримку та розвиток.

4. Влада постачальників

ГС залежить від зовнішніх джерел фінансування, матеріальних ресурсів, волонтерів тощо. Тому важливо мати декілька надійних джерел для забезпечення стабільності. Пошук альтернативних джерел фінансування і підтримки може знизити ризик залежності від одного або декількох донорів. У рамках аналізу Портера для ГС "Бізнес Мережа Сільських Жінок" можна розглянути такі альтернативні джерела фінансування і підтримки:

- *державні програми підтримки* – урядові гранти та фінансування, спрямовані на соціальні проекти, підтримку жінок, освітні програми, та розвиток сільських територій. Зазвичай забезпечують стабільне та довгострокове фінансування; можуть бути пов'язані з урядовими ініціативами та ресурсами, – але також можуть мати суворі умови використання коштів та бюрократичні процедури.
- *міжнародні проекти* – фінансування від міжнародних організацій, таких як ООН, ЄС, різних фондів. Переваги – доступ до великих ресурсів, міжнародне партнерство, можливість обміну досвідом та залучення міжнародної експертизи; ризики – вимоги до звітності та відповідності міжнародним стандартам; конкуренція за ресурси.
- *індивідуальні запити* – приватні пожертви від осіб, меценатів, бізнесменів, а також краудфандингові кампанії (фінансування «гуртом»). Наявна гнучкість у використанні коштів, можливість підтримки конкретних проектів або ініціатив, залучення широкої громадськості. Але можливі непередбачуваність та нерегулярність доходів, потреба в постійному залученні уваги та довіри донорів.

5. Влада споживачів

У нашому випадку споживачами є сільські жінки та спільноти, які ГС підтримує. Розуміння їхніх потреб та очікувань є ключовим для розвитку

ефективних програм. Важливо постійно залучати цільову аудиторію у процес розробки та реалізації проєктів, що підвищуватиме їхню зацікавленість та лояльність.

6. Державні нормативні обмеження

Цей аспект включає урядові нормативні обмеження, законодавство, політику та інші регуляторні ініціативи, які можуть впливати на операції та стратегії ГС, включаючи збір коштів, ведення проєктів, адвокаційну роботу тощо. Водночас політичні зміни або нові програми можуть створювати нові можливості для БМСЖ, а також впливати на потреби та пріоритети цільової аудиторії.

БМСЖ потрібно враховувати нормативні ризики та можливості у своєму стратегічному плануванні; громадська організація має бути готова адаптуватися до змін у законодавстві та політиці. Ефективна взаємодія з урядовими структурами та участь у політичних процесах може допомогти ГС досягти своїх цілей.

Для глибшого розуміння впливу макроекономічних факторів на діяльність ГС "Бізнес Мережа Сільських Жінок" було проведено опитування серед менеджерів проєктів БМСЖ, результати якого відображені в Додатку Б. Це опитування мало на меті визначити рівень впливу кожної з шести ключових сил Портера на поточну операційну діяльність організації. Результати опитування відображено на наступній діаграмі (рис. 2.4).

Для кожного фактору було вказано середній бал від 1 до 3, де "1" означає низький вплив, "2" — середній, і "3" — високий вплив. Усереднені результати опитування респондентів виявили, що в 2023 році найбільший вплив на діяльність БМСЖ мали влада постачальників (2,8) і влада споживачів (2,6), в той час як у 2024 році очікується зростання впливу конкуренції (з 1,8 до 2,4), нових учасників ринку (з 2 до 2,4), державних нормативних обмежень (з 1,6 до 2,2) та загрози товарів-замінників (з 2 до 2,6). Прогнозований вплив влади постачальників та споживачів лишається високим (в середньому 2,7). Таким чином, менеджери БМСЖ передбачають

зміну ринкового середовища на більш динамічне та конкурентне в майбутньому, готуються до цих змін та планують заходи для реагування на них.

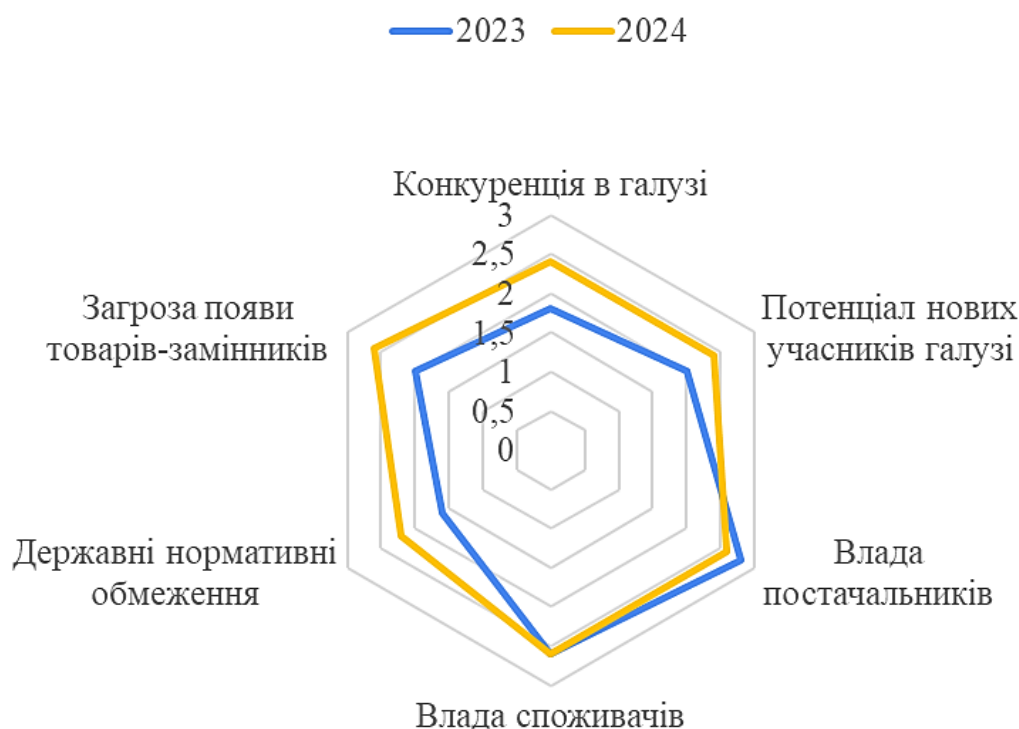


Рис. 2.4. - Зміна рівня впливу факторів на ГО "Бізнес Мережа Сільських Жінок" 2023-2024 р.р.

Джерело: розроблено авторкою за результатами опитування [Додаток Б]

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ГС БМСЖ

«Бізнес Мережа Сільських Жінок» (БМСЖ), розпочала свою діяльність в 2016 році, офіційно зареєстрована як громадська спілка в 2021 році, за юридичною адресою: Україна, Львівська обл., місто Львів, вул. Технічна, будинок 1 [50]. Представниці громадського об'єднання та благодійного фонду виявили бажання створити спілку для подальшої співпраці з метою підвищення рівня безпеки та добробуту сільських жінок. На грудень 2023 року ця мета абсолютно збігається з місією «Бізнес Мережі».

Ярослава Сорокопуд є головою правління ГО "Бізнес Мережа Сільських Жінок", а Софія Буртак - директоркою.

В інтерв'ю українському журналу Kurkul у 2018 році Софія Буртак висловила свою позицію щодо кооперації в аграрному секторі [51]: «Ми сформували команду, яка вірить, що кооперація є гарним інструментом уповноваження та ефективного розвитку сільських громад. Також ми застосовуємо та адаптуємо інструменти управління і менеджменту, планування та організації для сільськогосподарських кооперативів. Саме системний підхід до навчання членів кооперативу, членів Правління та працівників кооперативу допомагає долати перешкоди і бар'єри розвитку.»

Це свідчить про те, що Софія Буртак вірить у потенціал кооперації як способу співпраці та партнерства між різними гравцями у сільськогосподарському секторі. Вона підкреслює значення навчання і розвитку для членів кооперативу, а також для працівників, що є ключовими факторами успіху.

Висловлені ідеї також вказують на те, що команда ГС застосовує безліч інструментів в своїй роботі, і це свідчить про їхнє прагнення до професійного підходу і використання передових методів для досягнення успіху в аграрному секторі. Це позитивний підхід, який може сприяти покращенню умов праці, ефективності та розвитку сільських громад.

Діяльність громадської спілки включає ряд ключових ініціатив, спрямованих на посилення соціального, економічного та психологічного благополуччя сільських жінок. Ось *основні напрями діяльності*, що були визначені БМСЖ у цьому контексті:

1. Розбудова мережевої взаємодії серед сільських жінок під час воєнних умов з метою підсилення їхнього лідерського потенціалу та розвитку бізнес-взаємодій.
2. Забезпечення індивідуальної безпеки для жінок, їх сімей та місцевих громад, з огляду на поточні виклики.

3. Підвищення економічної спроможності через створення можливостей для отримання грантів та розвитку стартапів.
4. Захист прав та інтересів на місцевому та центральному рівнях влади, спрямований на самореалізацію малих та середніх підприємців і виробників.
5. Надання соціально-психологічної та правової підтримки в умовах збройного конфлікту, ініційованого росією.

Утворення громадської спілки «Бізнес Мережа Сільських Жінок» стало можливим завдяки спільним зусиллям учасників сільськогосподарського сектору, включаючи Молодіжно-Жіночий Гендерний Центр та два фермерських господарства. Ці засновники, об'єднавшись, проявили виняткову ініціативу та підтримку, спрямовану на розбудову мережі сільських жінок у бізнесі. Нижче у таблиці 2.4 наведено перелік організацій, які саме взяли на себе відповідальну та значиму роль засновників.

Таблиця 2.4

Засновники ГС «Бізнес Мережа Сільських Жінок»

Назва	Код ЄДРПОУ	Країна громадянства/ резидентства
Громадська Організація "Молодіжно-Жіночий Гендерний Центр Імені Наталії Кобринської"	25547704	Україна, Львівська область
Фермерське Господарство "Веселка"	25022149	Україна, Дніпропетровська область
Фермерське Господарство "Ярина-1"	30697922	Україна, Дніпропетровська область

Джерело: розроблено авторкою за матеріалами [52]

Ефективне функціонування БМСЖ залежить від її організаційної структури, яка відіграє ключову роль у координації діяльності, розподілі відповідальності та ефективному управлінні ресурсами. Ця структура визначає, яким чином різні підрозділи та члени спілки взаємодіють між

собою, підтримуючи основну місію та цілі організації. Нижче представлено детальний опис організаційної структури спілки.

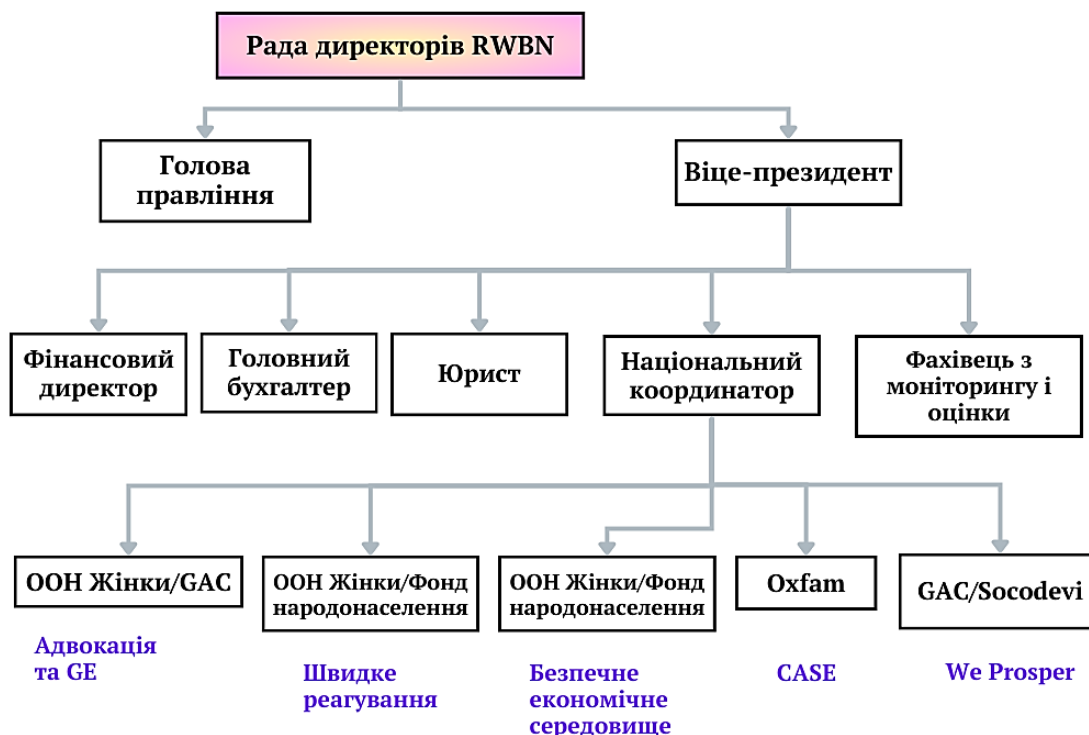


Рис. 2.5 – Організаційна структура ГС «БІЗНЕС МЕРЕЖА СІЛЬСЬКИХ ЖІНОК»

Джерело: інтерв'ю з Президенткою ГС БМСЖ

На схемі організаційної структури громадської спілки "Бізнес Мережа сільських жінок" видно, що вона вирізняється чіткою ієрархічністю та делегуванням обов'язків. З вершиною структури, на якій розміщена Рада директорів, яка відповідає за стратегічне планування та прийняття ключових рішень, і керівництвом, поділим між Головою правління та Віце-президентом, структура сприяє балансу влади і прийняттю рішень. Відділення спеціалізованих функцій, таких як фінансовий директор і головний бухгалтер, свідчить про високу ступінь функціональної спеціалізації. Взаємодія із зовнішніми партнерами, такими як ООН Жінки та Oxfam, підкреслює готовність організації до міжнародної співпраці та її зобов'язання перед глобальними ініціативами. Пріоритетні напрями

діяльності, що включають адвокацію, економічний розвиток і гендерну рівність, відображають стратегічну орієнтацію на розширення можливостей для жінок. Таким чином, структура підкреслює інтегрований підхід організації до вирішення проблем сільських жінок та підтримки гендерної рівності, що є основоположним для місії та цілей БМСЖ.

Аналізуючи недоліки у структурі організації, можна припустити декілька потенційних недоліків:

1. Складна ієрархічна структура може призводити до бюрократичних затримок і ускладнювати процес прийняття рішень, оскільки кожен рівень потребує затвердження або розгляду перед тим, як рішення буде реалізовано.
2. Ієрархічні структури часто створюють комунікаційні бар'єри, це може випадково призвести до непорозумінь або втрати важливої інформації в процесі передачі зверху донизу.
3. Тісна взаємодія з великою кількістю зовнішніх партнерів створює ризик залежності від зовнішнього фінансування та інших ресурсів, і це може позначитися на стійкості організації.

Громадська організація "Бізнес Мережа Сільських Жінок» - це неприбуткова організація, тож однією з особливостей БМСЖ є те, що вона не володіє виробничими активами. Це означає, що вона не має власних фабрик, заводів або інших виробничих об'єктів. Всі процеси виробництва товарів або надання послуг відбуваються на підприємствах сільських жінок, які підтримуються та координуються БМСЖ.

У місті Львів організація орендує офісне приміщення. Офіс використовується для проведення зустрічей, нарад, семінарів, організації роботи та координації проектів, а також для взаємодії з партнерами та донорами.

БМСЖ також забезпечена необхідною офісною технікою, яка використовується для забезпечення роботи організації; засобами індивідуального захисту — для забезпечення безпеки та здоров'я

співробітників. Ці витрати фінансуються за рахунок коштів, залучених для реалізації конкретних проєктів.

Громадська організація є некомерційною організацією, але при цьому ГО все одно мають вести бухгалтерський облік та зберігати облікові документи у встановлені законодавством строки: для ГО – не менше 5 років (відповідно до спеціального положення — статті 23 Закону про ГО). Також неприбуткові організації мають подавати звітність – податкову, фінансову та статистичну, і зобов'язані публікувати свою фінансову звітність [53]. Це вимога забезпечує прозорість та відкритість їхньої фінансової діяльності перед громадськістю та відповідними регулюючими органами. Оприлюднення фінансових звітів дозволяє громадськості оцінити фінансове становище та розподіл коштів в рамках організації.

У відкритих джерелах опублікована фінансова звітність досліджуваного ГС за 2022 рік (табл. 2.5). Фінансовий план БМСЖ за 2022 рік відображає значне зростання активів і пасивів з 506,7 тис. грн до 8,2 млн. грн. Організація показала значні доходи і витрати, обидва показники склали 17,1 млн. грн, у порівнянні з 202 тис. грн у 2021 році.

Таблиця 2.5

Фінансова звітність за 2022 рік ГС «Бізнес Мережа Сільських Жінок»

<i>Актив</i>			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Гроші та їх еквіваленти	1165	506.70	8 223.10
Усього за розділом II	1195	506.70	8 223.10
Баланс	1300	506.70	8 223.10
<i>Пасив</i>			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	506.70	8 223.10

<i>Актив</i>			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Баланс	1900	506.70	8 223.10

Продовж. табл. 2.5

<i>Звіт про фінансові результати</i>			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні доходи	2120	17 113.00	201.90
Інші операційні витрати	2180	17 113.00	201.90
Разом доходи	2280	17 113.00	201.90
Разом витрати	2285	17 113.00	201.90

Джерело: [54]

Це пояснюється тим, що важливим аспектом діяльності громадської організації в 2022 році було значне збільшення кількості проєктів, які вже були реалізовані, або на 2023 рік перебувають у стадії реалізації. Таким чином, це демонструє стратегічне зростання БМСЖ та її здатність брати на себе більш амбітні та різноманітні ініціативи. Таке розширення кількості проєктів є важливим показником потенціалу для подальшого розвитку, ефективності управління ресурсами організації, і відображає істотне зростання її масштабів та впливу у суспільстві. Збільшення активності ГО корелює зі зростанням її фінансових показників, що також є важливим індикатором її успіху та ефективності.

Порівняльний аналіз фінансової звітності БМСЖ та наявних фінансових звітів за 2022 рік її конкурентів, які відображені в Додатку В, виявило наступне:

- *Фінансовий план БМСЖ* за 2022 рік відображає значне зростання активів і пасивів з 506,7 тис. грн до 8,2 млн. грн. Організація показала значні доходи і витрати, обидва показники склали 17,1 млн. грн, у порівнянні з 202 тис. грн у 2021 році.

- *Міжнародний Благодійний Фонд "Український Жіночий Фонд"*: Активи і пасиви зросли з 54,3 млн. грн до 169, 2 млн. грн. Доходи і витрати — обидва показники склали 109,4 млн. грн, у порівнянні з 42,1 млн. грн у 2021 році.
- *«Ла Страда – Україна»*: Збільшення активів і пасивів з 3,2 млн. грн до 7 млн. грн. Доходи і витрати — обидва показники склали 34,5 млн. грн, у порівнянні з 18,1 млн. грн у 2021 році.
- *«Українська Жіноча Варта»*: на початок 2022 року активи і пасиви близько 443 тис. грн. на кінець 2022 року доходи склали 2,2 млн. грн, витрати - 1,8 млн. грн.

БМСЖ продемонструвала істотне зростання активів та пасивів, а також великі доходи і витрати, що свідчить про суттєве розширення її діяльності. "Український Жіночий Фонд" показав ще більше зростання активів і пасивів, а також значно вищі доходи та витрати, і це вказує на його масштабнішу операційну діяльність. "Ла Страда - Україна" також показала зростання, але на менший масштаб порівняно з попередніми організаціями. "Українська Жіноча Варта" працює на значно меншому масштабі, але також показала позитивні фінансові результати.

Таким чином, БМСЖ займає міцну позицію серед своїх конкурентів, в той час як "Український Жіночий Фонд" має найбільший масштаб діяльності. На нашу думку, той факт, що даний міжнародний фонд є однією з найстаріших жіночих організацій, суттєво впливає на його позицію, адже довготривале існування дозволяє розвинути широку мережу партнерств та контактів; довга історія забезпечує міцну репутацію та високий рівень довіри серед донорів та спільноти; багаторічний досвід управління проектами і фінансами призводить до більш ефективних стратегій. Бізнес Мережа Сільських Жінок в свою чергу може вивчати та адаптувати ці аспекти для зміцнення своєї позиції.

На основі аналізу монографічних даних громадської організації "Бізнес Мережа Сільських Жінок", який підкреслює її роль у підтримці та розвитку сільськогосподарської кооперації та лідерства серед сільських жінок, наступним етапом дослідження є виконання SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз, розроблений в 1965 році вченими з Гарвардського університету, є фундаментальним інструментом стратегічного планування, який застосовується для оцінки діяльності як комерційних, так і некомерційних організацій. Цей аналіз дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати зовнішні можливості та загрози. Використання SWOT-аналізу як інструменту стратегічного планування сприяє розробці ефективних стратегій роботи, дозволяючи компанії максимально використовувати свої сильні сторони та зменшувати вплив слабкостей, а також мінімізувати ризики, пов'язані з можливими невдачами [55].

Цей аналіз дозволить глибше оцінити сильні та слабкі сторони БМСЖ, а також визначити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. SWOT-аналіз дозволить виявити ключові області для вдосконалення та розробки стратегічних ініціатив, спрямованих на зміцнення позицій БМСЖ у сільськогосподарському секторі та громадському просторі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ГС БМСЖ

<i>СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)</i>	<i>СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Зосередженість на ключовій місії: Наполеглива праця «на результат» – підвищення рівня безпеки та благополуччя сільських жінок. ✓ Організаційна структура: Ефективно організована структура управління, що дозволяє виконувати різноманітні проекти та ініціативи. ✓ Широкий спектр проектів: Виконання різноманітних програм, спрямованих на економічний розвиток, освіту та підтримку жінок. ✓ Досвід: Великий досвід роботи працівників у сфері підтримки сільських жінок і знання специфіки області. ✓ Репутація: Позитивна репутація серед донорів та партнерів. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Залежність від зовнішнього фінансування: Потенційна невпевненість у стабільності фінансування, яке залежить від донорів та грантів. ❖ Обмежені ресурси: Обмеження у матеріально-технічних та людських ресурсах, що можуть впливати на масштаби та ефективність проектів. ❖ Виклики у сфері законодавства: Зміни в законодавстві можуть вносити невизначеність у діяльність ГС БМСЖ. ❖ Місцеві обмеження: Обмежена здатність впливати на зміни в масштабах всієї країни.

Продовження табл. 2.6

<i>МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)</i>	<i>ЗАГРОЗИ (THREATS)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розвиток сільської економіки та підприємництва: Використання потенціалу для підтримки та розвитку сільського господарства та підприємництва серед жінок. ✓ Співпраця з урядовими та міжнародними організаціями: Можливість укладання партнерств з державними та міжнародними організаціями для розширення впливу та ресурсів. ✓ Соціальні ініціативи та освіта: Організація освітніх програм та ініціатив з підвищення свідомості щодо ролі та прав жінок. ✓ Розвиток цифрової «присутності»: Використання цифрових платформ для залучення більшої аудиторії та збільшення впливу. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Політична та економічна нестабільність: Зміни в політичному та економічному кліматі України можуть негативно впливати на діяльність ГС БМСЖ. ❖ Конкуренція в сфері ГО: Зростаюча кількість організацій, що працюють у сфері підтримки прав жінок, може впливати на розподіл ресурсів та уваги донорів. ❖ Зміни в законодавстві та регулюванні діяльності: Потенційні правові зміни, що можуть обмежити діяльність або змінити умови роботи громадських організацій. ❖ Економічні коливання: Вплив глобальних і локальних економічних криз на фінансування.

Аналіз матриці SWOT:**Використання Сильних Сторін:**

— ГС повинна активно використовувати свою позитивну репутацію та досвід для залучення нових партнерів та донорів. Ефективність організаційної структури може бути використана для підвищення внутрішньої ефективності та розширення проєктів.

Мінімізація Слабких Сторін:

— Для зниження залежності від донорів, ГС може розробити стратегії збільшення власних доходів, наприклад, через *запуск соціального підприємництва*, головна ідея якого полягає в тому, що підприємство працює як комерційна організація, але прибутки використовуються не для максимізації доходів власників чи акціонерів, а для досягнення соціальних цілей. Громадські неприбуткові організації часто використовують соціальне підприємництво як спосіб забезпечення своєї фінансової стійкості і розширення впливу. Соціальне підприємство може мати різні форми, наприклад, виробництво товарів (ремісничі вироби, виготовлені жінками з сільських регіонів), надання консультативних послуг, агробізнес тощо. Важливо вибрати модель, яка найкраще відповідає потребам цільової аудиторії і може бути ефективною в умовах місцевої економіки.

— Важливо також підсилити взаємодію з законодавчими органами для зменшення невизначеності в правовому полі.

Реалізація Можливостей:

— ГС може використовувати потенціал розвитку сільського господарства та підприємництва для розширення своєї місії. Розвиток цифрової присутності допоможе залучити більше учасників та підвищити видимість організації.

Відповідь на Загрози:

— Необхідно розробити плани для управління ризиками, пов'язаними з політичною та економічною нестабільністю. ГС повинна також

вести постійний моніторинг змін у законодавстві та бути готовою до економічних коливань.

Враховуючи ці аспекти, ГС "Бізнес Мережа Сільських Жінок" може не тільки ефективно використовувати свої сильні сторони та можливості, але й ефективно вирішувати свої слабкості та мінімізувати вплив зовнішніх загроз.

2.3. Ефективність проєктного менеджменту в ГС БМСЖ

Розробка та реалізація проєктів є важливою частиною операційної діяльності БМСЖ (табл. 2.7). Цей процес включає в себе ряд кроків та дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей та вирішення певних проблем. Кожен етап має бути добре спланованим і керованим, а регулярний моніторинг та оцінка дозволяють адаптувати проєкт для досягнення кращих результатів.

Аналіз поточних проєктів БМСЖ, представлених у таблиці 2.7, виявляє, що організація активно займається різними ініціативами, спрямованими на підтримку гендерної рівності, економічного розвитку, та політичної участі сільських жінок.

Таблиця 2.7

Поточні проєкти ГС «Бізнес Мережа Сільських Жінок»

Назва проєкту	Ціль проєкту	Роки реалізації	Донори	Партнери
1	2	3	4	5
Просування гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок через реформу децентралізації в Україні	Розширення прав і можливостей сільських жінок та гендерна рівність в контексті реформи децентралізації: мобілізація та захист інтересів сільських жінок, мережування	2021-2022	GAC	UN Women Ukraine
Проєкт розвитку підприємництва для постраждалих від конфлікту сільського населення в Україні (WeProsper)	Підвищення економічного добробуту сільських жінок та внутрішньо переміщених осіб внаслідок війни	2019-2025	GAC	Socodevi, Dnipro Extension Service
Безпечне економічне	Покращення соціально-	2022-	WPHF	UN

середовище для сільських жінок - безпека та мир для всіх	економічного відновлення та політичної участі сільських жінок у розбудові миру	2023		Women
--	--	------	--	-------

Продовження таблиці 2.7

Оперативне реагування в рамках стратегії швидкого відновлення (Rapid Response)	Проект забезпечує підвищення стійкості організації	2022	WPHF	UN Women
Забезпечити відповідь на наслідки повномасштабного вторгнення росії в Україну шляхом підтримки стійкої продовольчої та енергетичної безпеки в сільськогосподарських територіальних громадах на Півдні, особливо для сільських жінок	Підтримати розвиток сільськогосподарських кооперативів, як основи продовольчої та енергетичної безпеки сільських громад	2022-2023	-	Oxfam

Джерело: інтерв'ю з менеджеркою проєкту

Реалізація цих проєктів, які охоплюють різні тематики від реформи децентралізації до підтримки постраждалих від конфлікту, підкреслює важливість диверсифікації діяльності та партнерства з міжнародними організаціями, такими як UN Women, Oxfam, та іншими. Ця робота вказує на ефективність БМСЖ у реалізації своєї місії та внесок у соціальні зміни.

Щодо показників, якими ми могли б кількісно виміряти ефективність проєктної діяльності БСМЖ, варто зауважити — показники ефективності проєктів, які ми детально розглядали в першому розділі дипломної роботи та винесли для зручності в додаток А, насамперед відносяться до сфери комерційних проєктів. Водночас, проєкти, реалізовані громадськими організаціями, мають свою специфіку та відрізняються власними, унікальними показниками ефективності. В процесі дослідження ми виявили, що досить багато показників, які не розповсюджені в Україні, за потреби активно використовуються громадськими організаціями за кордоном, і це

підкреслює їхню важливість та актуальність для глобального контексту громадської діяльності. Серед ключових показників, які мають значення для закордонних громадських організацій, можна виділити такі:

- *Коефіцієнт утримання донорів* – відображає відсоток донорів, які продовжують підтримувати організацію з року в рік.
- *«Довічна» цінність донора* – оцінює загальну суму коштів, яку один донор може надати організації протягом свого «життя» (в статусі донора).
- *Середній розмір пожертви* – визначає середню суму пожертв, отриманих від одного донора.
- *Темп зростання пожертв* – вимірює збільшення або зменшення доходу від пожертв з року в рік [56].

Проблема дотримання відкритості та прозорості в діяльності громадських об'єднань в Україні є актуальною. Аналіз показує, що існують певні виклики у відповідності до європейських стандартів та чинних нормативно-правових вимог у цій сфері [57]. Таким чином, це одна з найголовніших причин, чому надані в якості прикладу показники ефективності, які використовуються міжнародними організаціями, не набули широкого застосування в Україні. Недостатній рівень прозорості ускладнює збір та аналіз даних, що необхідні для застосування цих показників, а також впливає на довіру донорів та партнерів.

Враховуючи існуючі виклики, здійснення оцінки ефективності проєктної діяльності вимагає гнучкого підходу. Ми провели опитування серед менеджерів «Бізнес Мережі Сільських Жінок» з метою визначення, які кількісні або якісні показники ефективності, засновані на їх практичному досвіді у роботі з проєктами, могли б бути запропоновані, враховуючи місцеві особливості та умови реалізації проєктів.

Результати опитування відображені в Додатку Б. Респонденти вказують на такі показники, як *досягнення цільових показників проєкту, кількість*

задоволених бенефіціарів, кількість позитивних змін у бенефіціарів, а також відповідність проєктних індикаторів існуючим вимогам та силу зворотного зв'язку.

Водночас менеджери БМСЖ висловили свою позицію щодо критеріїв, які вони вважають важливими при прийнятті на роботу менеджера проєкту, пояснюючи це тим, що це також впливає на загальну ефективність. Керівники визначили: *інтерес до цілей і завдань проєкту; команду, з якою кандидат працюватиме; місце проведення проєкту; терміни проєкту; досвід в реалізації подібних проєктів, а також хто є донором або замовником проєкту*. Відповіді учасників опитування одразу ж підтвердили важливість критеріїв вибору керівників проєктів, виокремивши проблеми, що вже певним чином впливали на ефективність. Зокрема, було відзначено випадки непрофесійного підходу серед експертів та брак часу для ефективної комунікації в команді. Ці виклики вказують на критичну необхідність ретельного відбору персоналу, адже вони мають істотний вплив на реалізацію та результативність проєктних ініціатив.

Таким чином, на основі раніше визначених показників ефективності було здійснено додаткове опитування серед менеджерів ГО. Це дослідження мало на меті встановити оцінку менеджерами проєктів, якими вони керували. Оцінки варіювалися від 1 до 4, де 4 – найвищий рівень досягнення показника. Усереднені результати представлені у вигляді діаграми (рис. 2.6).

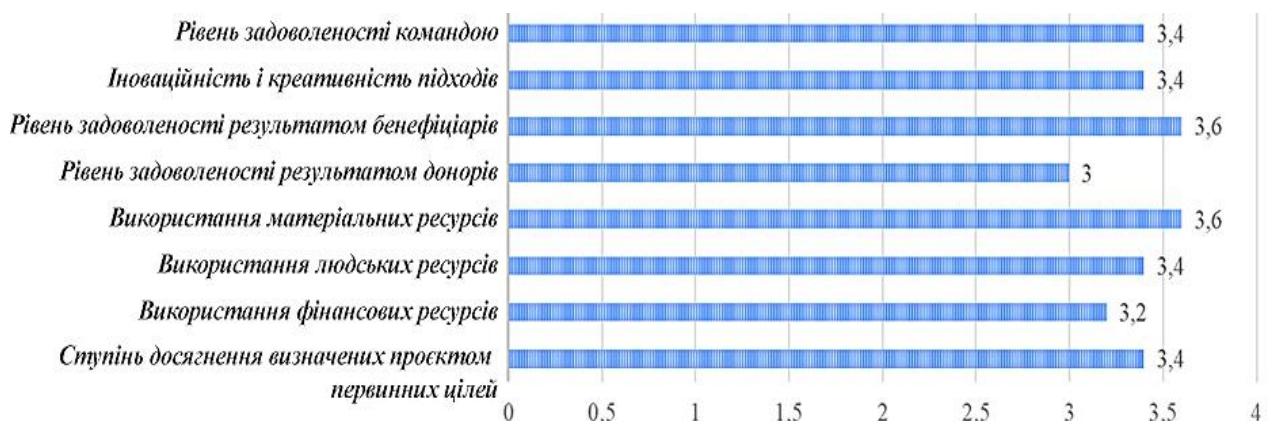


Рис. 2.6 - Загальна оцінка ефективності реалізованих проєктів менеджерами ГО БМСЖ

Джерело: розроблено авторкою за результатами опитування [Додаток Б]

Отже, найвищий рівень досягнення показників склав 3,6, у визначенні рівня задоволеності результатами бенефіціарів і використання матеріальних ресурсів. Ступінь досягнення визначених проєктом первинних цілей, рівень задоволеності командою, використання людських ресурсів та інноваційність підходів склала 3,4, тоді як задоволеність результатами донорів виявилася найнижчою – 3. Ці результати вказують на те, що у фокусі менеджерів проєктів перебуває досягнення цілей, задоволеність бенефіціарів, а також ефективне управління ресурсами. Також це свідчить про потребу звернути більшу увагу на очікування та вимоги донорських організацій при плануванні та виконанні проєктних завдань. Зібрані дані можуть слугувати основою для підвищення ефективності майбутніх проєктів, акцентуючи увагу на важливості залучення висококваліфікованих менеджерів та забезпеченні гарної комунікації в командах.

Висновки до розділу 2

1. Діяльність громадських та благодійних організацій в Україні, кількість яких стабільно зростає кожного року, досить високо оцінюється представниками громадського сектору як до, так і після початку широкомасштабного конфлікту. Перед початком вторгнення (24.02.2022), близько 81,6% респондентів оцінили їхню діяльність як задовільну або повністю задовільну. В період після початку війни, ця цифра зросла до 90,1%, свідчачи про збільшення позитивних відгуків щодо їхньої роботи. Значно посилилася увага до надання допомоги збройним силам та постраждалим від воєнних дій — цей напрямок став пріоритетним для 43% громадських і благодійних організацій, що відображає ріст на 21,3% і 25,7% відповідно у порівнянні з довоєнним періодом.

2. В умовах війни громадські організації зіткнулися як із новими викликами, так і з новими можливостями, які вплинули на їхню конкурентоспроможність і стратегії виживання. Проведений PESTEL аналіз підтвердив, що діяльність БМСЖ піддається значному впливу різноманітних зовнішніх факторів. Політична стабільність та державна підтримка, економічні умови, соціокультурні тенденції, технологічний прогрес, екологічні зміни, та правове регулювання — кожен з цих аспектів має як позитивний, так і негативний вплив на організацію.

3. Було використано аналіз п'яти сил Портера з метою визначити рівень впливу кожної сили (фактору) на поточну операційну діяльність організації. Для цього було проведено опитування керівників проєктів БМСЖ; для кожного фактору було вказано середній бал від 1 до 3, де "1" – низький вплив, "2" – середній, і "3" – високий вплив. Усереднені результати опитування респондентів виявили, що в 2023 році найбільший вплив на діяльність БМСЖ мали влада постачальників (2,8) і влада споживачів (2,6), в той час як у 2024 році очікується зростання впливу конкуренції (з 1,8 до 2,4), нових учасників ринку (з 2 до 2,4), державних нормативних обмежень (з 1,6 до 2,2) та загрози товарів-замінників (з 2 до 2,6). Прогнозований вплив влади постачальників та споживачів лишається високим (в середньому 2,7).

4. Фінансовий план БМСЖ за 2022 рік відображає значне зростання активів і пасивів з 506,7 тис. грн до 8,2 млн. грн. Організація показала значні доходи і витрати, обидва показники склали 17,1 млн. грн, у порівнянні з 202 тис. грн у 2021 році. Це пояснюється тим, що важливим аспектом діяльності громадської організації в 2022 році було значне збільшення кількості проєктів, які вже були реалізовані, або на 2023 рік перебувають у стадії реалізації. Це демонструє стратегічне зростання БМСЖ та її здатність брати на себе більш амбітні та різноманітні ініціативи. БМСЖ займає міцну позицію серед своїх конкурентів.

5. На основі SWOT-аналізу БМСЖ виявлені сильні сторони, такі як зосередженість на ключовій місії та ефективна організаційна структура, а

також можливості, включаючи розвиток сільського господарства і співпрацю з різними організаціями. Разом вони становлять основу для подальшого розвитку та успіху БМСЖ. Слабкості, як-то залежність від зовнішнього фінансування, та зовнішні загрози, наприклад політична нестабільність, вимагають уваги для забезпечення стабільного майбутнього організації.

6. Було проведено опитування серед менеджерів БМСЖ з метою визначення ефективності проєктів, якими вони керували. Найвищий рівень досягнення показників склав 3,6, у визначенні рівня задоволеності результатами бенефіціарів і використання матеріальних ресурсів, задоволеність результатами донорів виявилася найнижчою – 3. Загальні результати визначили, що у фокусі менеджерів проєктів перебуває досягнення цілей, задоволеність бенефіціарів, а також ефективне управління ресурсами. Також була визначена потреба звернути більшу увагу на очікування та вимоги донорських організацій при плануванні та виконанні проєктних завдань.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Фандрайзинг та взаємодія з донорами в громадському секторі

Навички ефективного залучення ресурсів мають особливе значення для громадських організацій, адже з кожним роком конкуренція за будь-які ресурси в громадському секторі лише збільшується.

Фандрайзинг – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів з різноманітних джерел для реалізації соціально значущих неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення носія ресурсів. Фандрайзинг – діяльність щодо забезпечення надійного потоку доходів, який дозволив би організації виконувати свою місію [23, с.48].

Фандрайзинг відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості та розвитку будь-якої некомерційної організації. Він охоплює широкий спектр діяльності від прямих звернень до потенційних донорів до розробки та реалізації комплексних стратегій залучення коштів. Ефективний фандрайзинг передбачає не тільки здатність організації залучати фінансові ресурси, але й побудову міцних та довготривалих відносин із донорами, що сприяє створенню стабільної бази підтримки.

Фандрайзинг залежить від "людських законів", які діють у всіх сферах, незалежно від типу донора. Ці принципи включають усвідомлення, що донори пожертвують через особисті мотивації та бажання допомогти, не через примус. Люди зазвичай пожертвують, коли їх просять, і схильні давати більше, якщо просять про конкретні суми. Пожертви часто залежать від бачення потенціалу та успіху проєктів, а не від їхньої потреби в ресурсах.

У процесі фандрайзингу громадські організації зіштовхуються з підвищеною відповідальністю. Чим більше ресурсів організація залучає, тим більшу відповідальність вона несе перед різними зацікавленими сторонами:

перед державою у зв'язку з дотриманням законодавства; перед громадськістю, яка прагне зрозуміти місію та цілі організації; перед донорами, які бажають знати, на що саме були витрачені їх кошти, та перед «благоотримувачами», які чекають на реалізацію обіцяних проєктів або послуг.

Саме акт надання ресурсів (грошей, часу, товарів або послуг) на підтримку певної організації являє собою *донорство*. Донором може бути фізична особа, компанія, фонд або урядова організація. Здійснення внеску може бути як одиничним, так і постійним.

Наразі донори в Україні зіштовхуються з проблемами, пов'язаними з неефективністю гуманітарних проєктів через відсутність локалізації та врахування місцевих умов. Існує потреба у рівноправних партнерських відносинах між донорами та організаціями, а також у відкритому діалозі для забезпечення ефективності проєктів. Донори прагнуть підтримувати місцеві ініціативи, особливо у контексті післявоєнної відбудови, відчуваючи потребу у прозорості та конкретних результатах від своїх вкладень [58].

Таким чином, фандрайзинг – процес, який організації використовують для залучення донорів та їхніх ресурсів, в той час як донорство - це сам акт надання цих ресурсів. Іншими словами, фандрайзинг - це стратегія або набір дій, а донорство - це результат цих дій.

У період складних економічних та соціальних умов, стійкість ГО «Бізнес Мережа Сільських Жінок» підтримується завдяки незмінній підтримці від постійних донорів: GAC Canada, WPHF, Oxfam. Ці донори, які регулярно вносять вклад у реалізацію соціально значущих проєктів, відіграють вирішальну роль у забезпеченні фінансової та стратегічної стабільності організації. Їх внесок є фундаментальним для розробки та впровадження ініціатив, спрямованих на підтримку та розвиток сільських жінок.

Міністерство міжнародних справ Канади (GAC Canada) в рамках феміністичної політики міжнародної допомоги Канади підтримує міжнародні

ініціативи, спрямовані на захист здоров'я та прав жінок і дівчат, у тому числі проекти, спрямовані на захист сексуального та репродуктивного здоров'я і прав (СРЗП) [59]. Ця політика визнає вирішальну роль гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок і дівчат у досягненні ширших цілей розвитку та усуненні першопричин бідності. Фінансові зусилля GAC спрямовані на цільові інвестиції, партнерства та адвокаційні заходи, спрямовані на подолання гендерних розривів та розширення можливостей для жінок і дівчат у всьому світі. Крім того, Канада продемонструвала рішучу прихильність підтримці міжнародних проектів розвитку, які розширюють права і можливості жінок і дівчат. Це включає фінансування ініціатив, спрямованих на вирішення глобальних проблем, таких як захист довкілля, освіта та безпека, з особливим акцентом на просування гендерної рівності.

У рамках своєї діяльності БМСЖ реалізувала ключові ініціативи завдяки фінансовій підтримці GAC Canada. Проекти, які отримали підтримку, включають "Просування гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок через реформу децентралізації в Україні" та "Проект розвитку підприємництва для постраждалих від конфлікту сільського населення в Україні (WeProsper)".

WPHF (Women's Peace and Humanitarian Fund), або Жіночий фонд миру і гуманітарної допомоги, підтримав проекти БМСЖ, такі як "Безпечне економічне середовище для сільських жінок – безпека та мир для всіх" та "Оперативне реагування в рамках стратегії швидкого відновлення". WPHF – це глобальна ініціатива, яка підтримує жінок-лідерів та їхні організації у зонах конфліктів і кризових ситуацій по всьому світу [60]. WPHF мобілізує ресурси та надає фінансування для підтримки жінок-миротворців, гуманітарних працівниць та правозахисниць, зосереджуючись на їхньому потенціалі для вирішення глобальних проблем у сферах миру, безпеки, гуманітарної діяльності та прав людини.

WRHF відіграє важливу роль у боротьбі з гендерно зумовленим насильством, підтримці демократичного простору та сприянні тривалого миру. Фонд акцентує на необхідності задоволення унікальних потреб та підсилення голосів жінок у громадянському суспільстві для ефективного вирішення глобальних проблем. Він також демонструє своєю діяльністю, що жінки є потужними рушіями прогресу, ініціативності та дій, які ведуть до відновлення та миру.

Oxfam - це глобальна організація, яка працює над боротьбою з бідністю та несправедливістю. Основні напрямки їх діяльності включають проведення кампаній для впливу на політику, розвиток програм для підтримки місцевих спільнот та надзвичайне реагування на кризи [61]. Oxfam співпрацює з глобальною мережею місцевих організацій, щоб задовольнити нагальні гуманітарні потреби та захистити життя людей під час стихійних лих; активно виступає за економічну справедливість, гендерну рівність і захист клімату, намагаючись забезпечити рівні права та можливості для всіх. Oxfam також займається роботою над руйнуванням систем, які підтримують бідність та несправедливість, керуючись власними інтересами, і веде боротьбу з надмірною концентрацією багатства та влади.

В рамках своєї діяльності Бізнес Мережа Сільських Жінок ініціювала проєкт, спрямований на забезпечення продовольчої та енергетичної безпеки сільськогосподарського виробничого кооперативу "Оберіг-Агро", розташованого в Миколаївській області. Цей проєкт і було підтримано організацією Oxfam, яка виступила в ролі донора.

Отже, БМСЖ має сильну підтримку від впливових міжнародних донорів, які сприяють реалізації їхніх проєктів. Донори допомагають ГС у вирішенні критичних питань, таких як продовольча та енергетична безпека, гендерна рівність, економічне зростання, тощо. В свою чергу, донорська підтримка є ключовим фактором для успішної реалізації місії БМСЖ у боротьбі з нерівністю та підтримці стійкого розвитку.

Наразі Бізнес Мережа Сільських Жінок, на нашу думку, може залучити Save The Children, відому міжнародну організацію, до списку своїх фінансових донорів. Цей крок спрямований на розширення мережі підтримки та диверсифікацію джерел фінансування, що сприятиме стійкому розвитку та розширенню масштабів проєктів ГС. Залучення організації як донора дозволить БМСЖ використовувати їхній досвід та ресурси для досягнення спільних цілей.

Save the Children, заснована Еглантайн Джебб у 1919 році, присвячена забезпеченню здорового розвитку, освіти та захисту дітей у всьому світі [62]. Організація реагує на різноманітні кризи, прагнучи захистити дітей від їх шкідливого впливу. Вона працює на засадах відповідальності, доброчесності, амбіційності, співпраці та креативності. Її мета – надихати світову спільноту на прагнення покращити життя дітей, з особливим акцентом на різноманітність, справедливість та інклюзивність у своїй роботі.

Стратегічний план Save the Children на 2022-2024 роки зосереджений на вирішенні ключових глобальних проблем, що стосуються дітей [63]. Його цілі включають забезпечення здорового початку життя, сприяння безпечній освіті, створення мереж соціальної підтримки для стійких сімей та надання захисту в кризових ситуаціях. Ці цілі підкріплені прагненням передати владу дітям і громадам, наголошуючи на місцевому залученні та прийнятті рішень. Підхід Save the Children ґрунтується на подоланні нерівності та включає комплексні стратегії, спрямовані на подолання наслідків COVID-19, зміни клімату та гендерно зумовленого насильства. Організація прагне посилити свій глобальний вплив через зміни в політиці, інноваційні програми та партнерства, гарантуючи, що голоси дітей є центральним елементом їхньої роботи. Цей стратегічний напрям відображає цілісний та оперативний підхід до складних і мінливих потреб дітей у всьому світі.

Представництво Save the Children в Україні відзначає, що у 2022 році організація надала фінансову підтримку 28,700 українським родинам на суму майже 26 млн. доларів. Організація створила 17 дитячих просторів для

психологічної підтримки та відпочинку, а також надала набори для створення безпечного простору для дітей. Крім того, Save the Children відкрила 32 цифрові навчальні центри та планує відкрити ще 100, а також ремонтує пошкоджені школи. В сфері охорони здоров'я організація допомогла понад 45,000 особам, забезпечивши медичну допомогу, обладнання та підтримку лікарням. У галузі водопостачання, санітарії та гігієни Save the Children розповсюдила 40,000 гігієнічних наборів та забезпечила доступ до чистої питної води [64]. На офіційній веб-сторінці Save the Children в Україні опубліковано інформацію про проекти, в яких організація виступає донором/партнером у 2023 році. Дана інформація була систематизована та представлена нами у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Поточні проекти Save the Children в Україні

Назва проекту	Мета проекту	Роки
1	2	3
«ПОВЕРНИ УКРАЇНУ ДЛЯ ВСІХ ДІТЕЙ»	Сприяти включенню та врахуванню в порядку денному з відновлення України, як на національному, так і міжнародному рівні, концепції майбутньої системи захисту прав дитини, яка сформульована інститутами громадянського суспільства, що працюють у сфері захисту прав дитини.	2023-2024
«ТУРБОТЛИВІ РОДИНИ ДЛЯ 1000 ДІТЕЙ»	Влаштування в сім'ї 1000 дітей, які залишилися без батьківського піклування, мобілізація та посилення гравців у сфері розвитку сімейних форм виховання для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, аналіз та розробка рекомендацій на покращення функціонування цієї системи.	2023-2024
«ШЛЯХ ДОДОМУ»	В межах цього проекту УМПД шукатиме дітей, переміщених в РФ або на непідконтрольні уряду України території, допомагатиме їм повернутися на територію вільної України, а також підтримуватиме родини цих дітей через підготовку сімей до возз'єднання та подальшу підтримку возз'єднаних сімей.	2023
«ГРОШІ ДЛЯ ДИТИНИ, ДИТИНСТВО В СІМ'Ї, ПОСЛУГИ В ГРОМАДІ»	Забезпечити дотримання державних гарантій у сфері догляду і виховання дітей, позбавлених батьківського піклування, незалежно від форми влаштування, шляхом дослідження передумов для зміни системи бюджетного фінансування та підвищення обізнаності посадових осіб місцевого самоврядування та громадськості у сфері захисту дитини, забезпечення її прав та розвитку послуг в громадах, що найбільше відповідають потребам дитини	2023

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
«СПІЛЬНО. СОЦІАЛЬНІ ПОСЛУГИ»	Надання психосоціальної підтримки дітям через "Дитячі точки СПІЛЬНО" та мобільні команди; підтримка батьків та розвиток їхніх компетенцій у догляді за дітьми під час війни; підвищення кваліфікації професіоналів соціальної сфери у сфері кейс-менеджменту та психосоціальної підтримки; розвиток потенціалу громад у наданні соціальних послуг та створенні ефективної міжсекторальної взаємодії.	2022-2024

Джерело: розроблено авторкою за матеріалами [65]

Аналізуючи проєкти, в яких Save the Children є донором, та проєкти Бізнес Мережі Сільських Жінок, можна зробити висновок про те, що хоча обидві організації працюють у сфері соціального розвитку, Save the Children зосереджена специфічно на питаннях, пов'язаних з дітьми, тоді як БМСЖ має дещо інший фокус. Це може вплинути на зацікавленість Save the Children у БМСЖ як потенційного партнера, оскільки для ефективної співпраці важливо мати спільні цілі та напрямки діяльності.

З інтерв'ю з президенткою БМСЖ ми отримали інформацію, що у майбутньому ГС планує реалізувати освітні навчальні проєкти, спрямовані на дітей та молодь, з ціллю привернути їх увагу до агробізнесу, зеленого туризму і фермерства. Таким чином, це може створити потенційні точки співпраці з Save the Children. Оскільки Save the Children спеціалізується на допомозі дітям та має значний досвід у цій сфері, спільні проєкти з БМСЖ можуть бути взаємовигідними, якщо об'єднати ресурси обох організацій для покращення умов життя та розвитку дітей у сільських громадах.

Така сумісність цілей та підходів зробить БМСЖ привабливим партнером для Save the Children, оскільки співпраця може значно підвищити ефективність та охоплення ініціатив, спрямованих на розвиток і допомогу дітям.

Детальніше пропозиції щодо майбутніх пропонованих проєктів розглянемо в розділі 3.3.

3.2. Партнерські ініціативи БМСЖ та ГО «РЦ Зелений Гай»

У контексті діяльності громадської організації зазвичай існує двосторонній формат партнерства: з одного боку – донор, який забезпечує фінансову підтримку, та з іншого – партнер, з яким ГО реалізує проєкт на практиці. Бізнес Мережа Сільських Жінок (БМСЖ) планує співпрацю з ГО "РЦ Зелений Гай" для реалізації освітніх проєктів, орієнтованих на дітей та молодь у сфері агробізнесу, зеленого туризму та фермерства.

У селищі Зелений Гай, що за 30 кілометрів від міста Дніпро, розташована приватна сироварня, де варять екологічно чистий сир, та еко-ферма, яка містить багато видів тварин. Засновники сироварні та ферми — сімейна пара Анатолій та Євгенія, які у 2019 році заснували ГО та назвали його на ім'я селища — "Зелений Гай". Анатолій служив у Збройних Силах України, і наразі ферма активно допомагає тваринам та країні боротися проти російської агресії. У 2022 році ферма стала притулком для тих тварин, які жили в зоні бойових дій після широкомасштабного вторгнення росії в Україну.

Ферма розташована на лівому березі річки Мокра Сура.

Ферма не тільки розміщує тварин, лікує їх і виробляє молоко для сироварні, але й допомагає дітям та дорослим знайти душевний спокій терапією тваринами. Це — одна із місій цього місця [66].

Окрім громадської спілки «Бізнес Мережа Сільських Жінок», партнерами та донорами громадської організації "РЦ Зелений Гай" є такі відомі установи як ГАС, Український Жіночий Фонд, Благодійний фонд «МХП-Громаді» та Благодійна організація «БФ «Жіночі можливості в Україні» [67].

Проєкт, реалізований за фінансової підтримки Уряду Канади та Українського Жіночого Фонду, зосереджувався на фізичній та психологічній безпеці учасників. Громадська організація "РЦ Зелений Гай" взяла активну участь у проєкті, спрямованому на підтримку дітей та їхніх сімей у воєнний час. В рамках проєкту було залучено 60 родин внутрішньо переміщених осіб

з Кам'янської та Синельниківської громад. Основна мета полягала у формуванні навичок ідентифікації та реагування на безпекові виклики. До діяльності проекту входили освітні ігри з мінної безпеки, сесії анімало- та іпо-терапії, творчі майстер-класи, а також робота з психологом, що включала групові та індивідуальні консультації та арт-терапію. Проект також сприяв соціалізації учасників і забезпечував якісне проведення часу у колі родини [68].

У рамках ще одного проекту, реалізованого громадською організацією "РЦ Зелений Гай" за підтримки Благодійного фонду «МХП-Громаді» в конкурсі бізнес-ідей «РОБИ СВОЄ», було отримано фінансування для придбання нового кормозмішувача [69]. Цей крок значно спрощує процес годування тварин на фермі, включаючи корів, поні, коней, мулів та кіз, ефективно зменшуючи час та фізичні зусилля, необхідні працівникам для змішування кормів.

Деякий час громадська організація очікувала на доставку обладнання, яке і було частиною проекту «Придбання обладнання для збільшення обсягів виробництва, за рахунок автоматизації робочої сили і створення додаткових робочих місць», спрямованого на модернізацію та оптимізацію робочих процесів на фермі.

Останнім актуальним проектом громадської організації «РЦ Зелений Гай» став унікальний навчальний візит-практикум для фермерок, проведений у грудні 2023 року. Цей захід відзначився як важливий крок у розвитку аграрного сектору, відкриваючи нові можливості та перспективи для учасниць. Захід проводився в рамках навчально-грантових програм, організованих Благодійною організацією «БФ «Жіночі можливості в Україні», Corteva Agriscience, TalentA-2023, БАРР, і мав партнерство з проектом Weprosper та громадською спілкою «Бізнес мережа сільських жінок» [67].

У програмі візиту було включено відвідування реабілітаційного центру, молочної ферми та сироварні; обговорювалися особливості зеленого

туризму, його виклики та можливості. Учасники також навчалися виготовленню сиру.

Враховуючи стратегічні наміри БМСЖ, спілка виявляє найбільший інтерес до нових програм, розроблених громадською організацією «РЦ Зелений Гай». ГО запровадила низку освітніх програм для дітей та підлітків, метою яких є розвиток практичних навичок, залучення до активних видів відпочинку та стимулювання інтересу до вивчення природничих та тваринницьких наук [70].

Перша програма, "Виготовлення роучів", призначена для дітей віком від 6 до 10 років. Ця програма орієнтована на розвиток ручної праці та практичних навичок через участь у процесі виготовлення роучу, яскравого головного убору індіанців. Активність включає освітні ігри, що дозволяють дітям дізнатися про різні види птахів та процеси використання їх пір'я.

«Карта бажань», програма для дітей від 10 років, спрямована на формування цілепокладання та планування. Через творчий процес створення власних карт бажань діти навчаються визначати свої мрії та бачення майбутнього, що є важливою частиною особистісного розвитку.

Для дітей віком від 5 років розроблений «Зеленолапий дракон», програма, яка залучає учасників до створення арт-проектів, інспірованих символікою наступного року за східним календарем. Такий підхід сприяє розвитку творчого мислення та вивченню культурних традицій.

«Кольоровий Гайбургер» для дітей 6-12 років є програмою, що включає практичні заняття з виготовлення їжі, розвиваючи в дітей вміння самостійної роботи та базові знання з технологій харчування.

Програма «Різдвяний Дідух» призначена для підлітків віком від 12 років та включає створення декоративного символу Різдва. Ця активність підтримує зв'язок молодого покоління з традиціями та сприяє розвитку естетичного смаку.

Програма «Крута ветеринарна від команди порятунку тварин» орієнтована на вікову категорію 7-18 років, і проводиться викладачами

ветеринарного факультету ДДАЕУ. Програма сприяє поглибленому знайомству з ветеринарною медициною та біологією тварин через активне спілкування з фахівцями, відвідування ветеринарної клініки та участь у зоологічних екскурсіях.

«Маленький сировар» для дітей 7-15 років є програмою старту з лютого 2023 року, яка включає практикум з виготовлення сиру. Участь у цій програмі не тільки навчає основам сироваріння, але й розвиває навички роботи з молочними продуктами та їх переробкою.

Отже, наведені програми відображають прагнення «РЦ Зелений Гай» до сталого розвитку молоді через освітній вплив і практичний досвід, спрямований на вивчення природи, тваринництва та традиційних ремесел.

Їх зусилля в цій області викликають інтерес у «Бізнес мережі сільських жінок», адже вони вбачають у цьому потенціал для розвитку спільних проектів з надійним та перевіреним партнером. Саме це створює можливості для залучення нових донорів, зокрема міжнародної організації Save the Children, що підкреслює важливість подальшого партнерства та колаборації для досягнення спільних цілей у галузі освіти та розвитку дітей та молоді.

Таким чином, "РЦ Зелений Гай" можна визначити досить надійним та перспективним для БМСЖ в якості партнера в подальших ініціативах. Завдяки своєму досвіду в реалізації освітніх і громадських проектів, особливо у сферах аграрного розвитку та підтримки місцевих громад, "РЦ Зелений Гай" має потенціал для втілення спільних ініціатив. Це партнерство може стати взаємовигідним, особливо з огляду на спільні цілі обох організацій щодо розвитку сільських громад та підтримки жіночого лідерства. Висока ймовірність, що майбутня співпраця буде плідною, враховуючи попередні успіхи та зобов'язання обох сторін.

3.3. Ініціація проєктів ГС БМСЖ для дітей та молоді

У рамках розвитку співпраці БМСЖ з ГО «РЦ Зелений Гай», ми пропонуємо проєкт, спрямований на втілення програми «Виготовлення ароматичних саше» для дітей від п'яти років. Програма буде спрямована на розвиток навичок та творчості дітей та молоді. Цей проєкт має на меті не тільки розвивати творчі та підприємницькі навички молоді у сільських районах, але й забезпечити важливий вклад у соціально-економічний розвиток громад. Залучення коштів від Save the Children дозволить БМСЖ і «РЦ Зелений Гай» розширити масштаб проєкту, забезпечуючи необхідні ресурси для його ефективного впровадження і досягнення значущих результатів у громаді.

Ароматичні саше — це маленькі текстильні мішечки або пакети, які містять ароматичні речовини або суміші трав [71]. Ці саше можуть мати різні форми і розміри, але їх основна функція - створювати приємний запах у відносно замкненому просторі (наприклад, це можуть бути шафи, шухляди, автомобілі, ванні кімнати, спальні тощо).

Зазвичай ароматичні саше створюються за допомогою різних ароматичних матеріалів, таких як:

- *Сухі квіти і трави:* наприклад, лаванда, ромашка, м'ята, евкالیпт тощо.
- *Ароматичні олії:* одержують з ефірних олій рослин і додають для підсилення аромату.
- *Спеціальні суміші:* аромати можуть бути створені за допомогою сумішей спецій, таких як кориця, гвоздика, апельсинова або лимонна цедра, ваніль тощо.
- *Гелеві або гранульовані аромати:* це можуть бути гелеві кульки або гранули з ароматичними речовинами.

Програма створення ароматичних саше підходить для дітей, на наш погляд, з декількох причин:

- процес створення саше спонукає дітей до креативного мислення, вибору ароматів та дизайну, що розвиває їх творчі здібності;
- діти вчать різні види ароматичних рослин та їх властивості, що збагачує їхні знання про природу;
- виготовлення саше включає дрібні моторні навички, такі як наповнення, шиття та упаковка, і це дуже важливо для розвитку дитини;
- вибір інгредієнтів та створення власного дизайну дозволяє дітям виражати себе та свої уподобання;
- проект включає елементи продажу саше, і навчає дітей основам підприємництва та комерційної діяльності.

Ключовим елементом успіху програми «Виготовлення ароматичних саше» є ретельний розрахунок собівартості продукту. Це не тільки дозволить визначити економічну ефективність проекту, але й забезпечить розуміння необхідних ресурсів для його реалізації. Таблиця 3.2 надає детальний розрахунок собівартості одного ароматичного саше, враховуючи витрати на матеріали, роботу та інші витрати, пов'язані з виробництвом.

Таблиця 3.2

Розрахунок собівартості одного ароматичного саше

Ресурс	Ціна ресурсу	Витрати на 1 мішечок (1 шт.)
1	2	3
Бавовняна тканина	150 грн. – 1*2,20 м.	$(220/40)*(100/11) \approx 45$ Отже, з 1 метру тканини виходить ≈ 45 мішечків. $150/45 \approx 3,30$ грн./1 шт.
Набір акрилових фарб для тканини DECOLA	175 грн. – 6 шт.* 20мл.	≈ 10 відбитків на кожний мішечок, 1 пляшечка фарби ≈ 650 відбитків $175/6/650*10 \approx 0,45$ грн./1 шт.
Набір мочалок	63,36 грн. – 10 шт.	Розрізаємо на 4 частини, 1 частина ≈ 20 відбитків $63,36/10/4/2 \approx 0,79$ грн./1 шт.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Нитки KIWI	12 грн. – 400 м.	На 1 мішечок \approx 50 см. $12/400/2 \approx 0,02$ грн./1 шт.
Мотузка джутова	30 грн. – 25 м.	На 1 мішечок \approx 25 см. $30/25/4 \approx 0,30$ грн./1 шт.
<u>Трави:</u> Лаванда М'ята перцева Материнка звичайна Меліса лимонна Цмін піщаний Шавлія мускатна	70 грн. – 50 гр. 65 грн. – 50 гр. 50 грн. – 50 гр. 35 грн. – 50 гр. 32 грн. – 50 гр. 50 грн. – 50 гр.	На 1 мішечок \approx 50 гр. різнотрав'я. Середня ціна трав: $(70+65+50+35+32+50)/6 \approx 50,3$ грн./1 шт.
Всього:	55,16 грн. за 1 мішечок	

Джерело: розроблено авторкою

Також окремо для процесу створення ароматичного саше купуються:

- **Набір штампів**, виготовлений на замовлення – в залежності від виробника, $\approx 400-800$ грн.
- **Гумовий молоток** – ≈ 180 грн.
- **Щітка** (для миття штампів) – ≈ 48 грн.

Таблиця показує ретельну деталізацію витрат на кожен компонент, від тканини до трав, що дозволяє точно оцінити загальну вартість виробництва.

Загальна собівартість одного мішечка є прийнятною, що робить проект економічно вигідним і здійсненним. При виготовленні більшої кількості мішечків може бути досягнуто економію від масштабу, зменшуючи вартість на одиницю продукції.

Розробка таблиці ризиків проекту є наступним ключовим кроком у плануванні. Таблиця 3.3 надає огляд потенційних ризиків, пов'язаних з проектом та визначає стратегії їхнього зменшення або усунення. Це дозволяє прогнозувати та попереджати можливі проблеми.

Таблиця 3.3

Таблиця ризиків проекту

Ризик	Заходи з усунення ризику
<u>Фінансовий</u> (залежність від донорських коштів, невпевненість у репутації донора)	Залучити надійного донора (у перспективі – міжнародну організацію Save the Children)
<u>Ринковий</u> (можлива низька популярність програми серед цільової аудиторії або недостатній попит)	Провести маркетингові дослідження та аналіз попиту перед запуском проекту
<u>Якість матеріалів</u> (ризик використання низькоякісних або неекологічних матеріалів, що може вплинути на репутацію проекту)	Використовувати перевірених постачальників та проводити регулярний контроль якості матеріалів
<u>Управління проектом</u> (ризик пов'язані з плануванням, координацією та контролем над проектом)	Забезпечити наявність досвідченої команди та налагодити чітку комунікацію між учасниками проекту

Джерело: розроблено авторкою

Аналіз ризиків та стратегій їх усунення для проекту 'Виготовлення ароматичних саше' теж підтверджує той факт, що проект є здійсненим. При цьому він вимагає ретельного планування та управління.

Таким чином, ймовірність зацікавленості РЦ "Зелений Гай" та міжнародної організації Save the Children у програмі "Виготовлення ароматичних саше" попередньо можна визначити як високу. "РЦ Зелений Гай" вже демонструє активний інтерес до розвитку освітніх та творчих програм для дітей, а програма відповідає їхнім стратегічним цілям. Save the Children, займаючись захистом та розвитком дітей у різних країнах, може побачити в цьому проекті можливість для впливу на добробут дітей у сільських районах, що відповідає їхнім глобальним цілям.

Висновки до розділу 3

1. Фандрайзинг відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості та розвитку будь-якої некомерційної організації. Він охоплює

широкий спектр діяльності від прямих звернень до потенційних донорів до розробки та реалізації комплексних стратегій залучення коштів.

2. БМСЖ має сильну підтримку від впливових міжнародних донорів, які сприяють реалізації їхніх проєктів (GAC Canada, WPHF, Oxfam). Донори допомагають ГС у вирішенні критичних питань, таких як продовольча та енергетична безпека, гендерна рівність, економічне зростання, тощо. Донорська підтримка є ключовим фактором для успішної реалізації місії БМСЖ у боротьбі з нерівністю та підтримці стійкого розвитку.

3. Освітні програми для дітей, розроблені громадською організацією «РЦ Зелений Гай», викликають інтерес у «Бізнес мережі сільських жінок»; ГО вбачає у цьому потенціал для розвитку подальших спільних проєктів. Це також створює можливості для залучення нових донорів, зокрема міжнародної організації Save the Children.

4. Запропонований проєкт освітньої програми для дітей та молоді підкреслює високу ймовірність зацікавленості програмою РЦ "Зелений Гай" та міжнародної організації Save the Children. Деталізацію витрат на кожен компонент дозволяє точно оцінити загальну вартість виробництва, а загальна собівартість одного мішечка є прийнятною, що робить проєкт економічно вигідним і здійсненним. Також це підтверджує аналіз ризиків проєкту та стратегій їх усунення. Програма відповідає стратегічним і глобальним цілям обох партнерів.

ВИСНОВКИ

1. Громадська організація є добровільним об'єднанням громадян та організацій. Її основна мета полягає у захисті прав, свобод та різноманітних інтересів своїх членів, вирішенні актуальних соціальних проблем, а також досягненні соціально значущих цілей. Проектний менеджмент відіграє важливу роль у роботі громадських організацій які часто стикаються з обмеженими ресурсами. Показники ефективності проектного менеджменту в комерційних організаціях не завжди відповідають завданням соціальних проектів, тому їх варто адаптувати, доповнювати та вдосконалювати.

2. В період воєнного стану саме громадські організації стали рушійною силою соціально значущих ініціатив, які були спрямовані, перш за все на вирішення гуманітарних проблем, а трошки згодом – на відновлення та зміцнення соціально-економічних систем.

Міжнародні партнери та донори, працюючи в Україні під час війни часто надають перевагу саме жіночим громадським організаціям, які представлені в Україні, але в значно меншій кількості, ніж НУО іншого спрямування (зоозахисники, правозахисники, дитячі та інші).

3. В умовах війни громадські організації зіткнулися як із новими викликами, так і з новими можливостями, які вплинули на їхню конкурентоспроможність і стратегії виживання. Проведений PESTEL та аналіз за моделлю Портера показав, що навіть під час війни НУО мають свої сильні сторони та можливості. Яскравий приклад тому – Громадська спілка «Бізнес мережа сільських жінок», яка була офіційно зареєстрована в грудні 2021 року, і під час першого воєнного року успішно реалізувала 5 проектів з міжнародними донорами, надала допомогу тисячам бенефіціарок і продовжує успішно розвиватися в 2023 році з постійною командою в складі лише 10-15 осіб.

4. На основі SWOT-аналізу БМСЖ виявлені сильні сторони, такі як зосередженість на ключовій місії та ефективна організаційна структура, а

також можливості, включаючи розвиток сільського господарства і співпрацю з різними організаціями. Разом вони становлять основу для подальшого розвитку та успіху БМСЖ. Слабкості, як-то залежність від зовнішнього фінансування, та зовнішні загрози, наприклад політична нестабільність, вимагають уваги для забезпечення стабільного майбутнього організації.

Було проведено опитування серед менеджерів БМСЖ з метою визначення ефективності проєктів, якими вони керували. Найвищий рівень досягнення показників склав 3,6, у визначенні рівня задоволеності результатами бенефіціарів і використання матеріальних ресурсів, задоволеність результатами донорів виявилася найнижчою – 3. Загальні результати визначили, що у фокусі менеджерів проєктів перебуває досягнення цілей, задоволеність бенефіціарів, а також ефективне управління ресурсами. Також була визначена потреба звернути більшу увагу на очікування та вимоги донорських організацій при плануванні та виконанні проєктних завдань.

5. Було проаналізовано потенційних партнерів ГС БМСЖ та донорів і запропоновано ініціювати співпрацю з міжнародною організацією Save the Children (партнер-донор) та ГО «Реабілітаційний Центр «Зелений Гай» (партнер в реалізації проєкту). На базі реабілітаційного центру можна приймати навчальні та освітні тури для дітей та молоді з майстер-класами та тренінгами, що буде популяризувати агропідприємництво, зелений туризм, жіноче лідерство та екологічні практики землеробства.

Було запропоновано методику розрахунку витрат на проведення майстер-класу на прикладі виготовлення саше, а також проведено оцінку ризиків проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ГРОМАДСЬКИХ ФОРМУВАНЬ ЯК ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА. [Електронний ресурс]. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_33565 (дата звернення: 18.10.2023).
2. Левчук К. І. Громадські організації України: створення та діяльність (1985–1996 рр.). Вінниця : Едельвейс і К, 2009. 320 с
3. Закон України «Про громадські об'єднання»: [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 18.10.2023).
4. Євдокимова І. А. Тенденції розвитку громадських організацій у сучасній Україні / І. А. Євдокимова, І. М. Вітковська // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. - 2018. - Вип. 41. - С. 42-48.
5. Маріан Токар. ГРОМАДСЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. 412 с.
6. Мусатова О. В. Громадські організації як чинник формування громадянського суспільства //Актуальні проблеми держави і права. – 2004. – №. 22. – С. 440-443.
7. Головенько В. А. Взаємодія органів влади та громадських організацій як необхідний чинник розбудови в Україні громадянського суспільства //Український соціум. – 2009. – №. 4. – С. 31.
8. Чернявська О. В. Громадські організації як чинник активізації процесу формування громадянського суспільства в Україні: потенціал та можливості //Український соціум. – 2009. – №. 3. – С. 30.
9. СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, Державна. Статистичний збірник «Україна у цифрах». 2022. [Електронний ресурс]. URL:

- https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/08/zb_Ukraine%20in%20figure_s_21u.pdf (дата звернення: 19.10.2023).
10. Кравчук В.М. Деякі підходи до класифікації громадських організацій в Україні /В. Кравчук// Вибори та демократія. – 2007. - № 1 (11). – С. 48-53.
 11. Salamon, Lester M. and Helmut K. Anheier. "The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996." Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.
 12. Ткачук І. Я. Джерела фінансування діяльності громадських організацій України. – 2013.
 13. Рекомендації щодо розробки статутів громадських об'єднань. – Державна реєстраційна служба України [Електронний ресурс]. URL: https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Розробка_статутів_громадських_об'єднань (дата звернення: 19.10.2023).
 14. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оподаткування неприбуткових організацій»: [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/652-19#Text> (дата звернення: 19.10.2023).
 15. 2020 ІНДЕКС СТАЛОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: [Електронний ресурс]. URL: https://drive.google.com/file/d/1QGzzMczF56w8Vv_sIjSsvw9wBHhRULyK/view (дата звернення: 19.10.2023).
 16. ПРО СТАН РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА УКРАЇНИ В 2021 РОЦІ ТА ЙОГО ЗМІНИ НА ПОЧАТКУ 2022 РОКУ: [Електронний ресурс]. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/stan_rozvytku_igs_na_site_22_11_22.pdf (дата звернення: 19.10.2023).
 17. Історія розвитку управління проектами [Електронний ресурс]. URL: <https://library.if.ua/book/66/4896.html#:~:text=Зародження%20управління%20проектами%20як%20самостійної,нафтогазових%20у%20відомій%20фірмі%20Exxon> (дата звернення: 19.10.2023).

18. ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/957/proektnij-menedzhment> (дата звернення: 19.10.2023).
19. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute, PMI Publishing Division. — 1996.
20. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: Підручник – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 495 с.
21. Сучасний стан та проблеми розвитку проєктного менеджменту в Україні [Електронний ресурс]. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/86.pdf (дата звернення: 19.10.2023).
22. Оцінка ефективності управління проєктом [Електронний ресурс]. URL: <https://moyaosvita.com.ua/menedzhment/ocinka-efektivnosti-upravlinnya-proektom/> (дата звернення: 19.10.2023).
23. ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ [Електронний ресурс]. URL: https://initiative.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Posibnyk_Fond-2020_kor.pdf (дата звернення: 19.10.2023).
24. Популярні методології управління проєктами: від гнучкої Agile до вимогливої PRINCE2 [Електронний ресурс]. URL: <https://wizeclub.education/blog/populyarni-metodologiyi-upravlinnya-proyektami-vid-gnuchkoyi-agile-do-vimoglivoyi-prince2/> (дата звернення: 19.10.2023).
25. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.
26. "Управління проєктами": навчальний посібник для магістрів галузі 07 "Управління та адміністрування", спеціальності 073 "Менеджмент", спеціалізації: "Менеджмент і бізнес-адміністрування", "Менеджмент міжнародних проєктів", "Менеджмент інновацій", "Логістика"/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

27. Закон України «Про правовий режим воєнного стану»: [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 20.10.2023).
28. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2022 № 209 «Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану»: [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-p#Text> (дата звернення: 20.10.2023).
29. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану»: [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#Text> (дата звернення: 20.10.2023).
30. Про стан розвитку громадянського суспільства України в 2021 році та його зміни на початку 2022 року : матер. щоріч. доп. / [В. Потапенко, Ю. Тищенко, Ю. Каплан та ін.] ; заг. ред. Ю. Каплан. – Київ : НІСД, 2022. – 56 с.
31. Поточний стан виконання державного бюджету // Газета Верховної Ради України: [Електронний ресурс]. — 2022. URL: <http://www.golos.com.ua/article/360950> (дата звернення: 23.10.2023).
32. ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: Звіт за результатами дослідження: [Електронний ресурс]. URL: <https://ednannia.ua/attachments/article/12447/Громадянське%20суспільство%20в%20умовах%20війни%202022....pdf> (дата звернення: 23.10.2023).
33. Благодійність у часи війни. Звіт за результатами дослідження: [Електронний ресурс]. URL: <https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2022/06/zvit-doslidzhennya-3.pdf> (дата звернення: 23.10.2023).
34. Усе що потрібно знати про гранти для громадських організацій: [Електронний ресурс]. URL: <https://fundraiser.games/news/use-shcho-potrбно-znati-pro-granti-dlya-gromadskih-organzacy/> (дата звернення: 24.10.2023).
35. U-LEAD допомогла залучити мільйон гривень грантів для потреб дітей на Чернігівщині: [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric->

- [umarazom/3574881-ulead-dopomogla-zaluciti-miljon-griven-grantiv-dla-potreb-ditej-na-cernigivsini.html](https://www.umarazom.com/3574881-ulead-dopomogla-zaluciti-miljon-griven-grantiv-dla-potreb-ditej-na-cernigivsini.html) (дата звернення: 24.10.2023).
36. «Інколи час іде на хвилини, а ви вже врятували людині життя». Співзасновник ГО «Волонтер» про те, як в Україні навчають добровольців: [Електронний ресурс]. URL: <https://shotam.info/inkoly-chas-ide-na-khvylyny-av-y-vzhe-vriatuvaly-liudyni-zhyttia-spivzasnovnyk-ho-volonter-pro-te-iak-v-ukraini-navchaiut-dobrovoltziv/> (дата звернення: 23.10.2023).
37. Міжнародний Фонд Відродження — «50 ініціатив Фонду у 2022: що ми робили заради перемоги»: [Електронний ресурс]. URL: <https://www.irf.ua/50-inicziatyv-fondu-u-2022-shho-my-robyly-zarady-peremogy/> (дата звернення: 23.10.2023).
38. Історія громадської організації “Бачити серцем”: [Електронний ресурс]. URL: <https://www.irf.ua/pidtrymka-zalyshayetsya-navit-yakshho-zaraz-dovodytsya-perebuvaty-v-bomboshovyshhi-abo-istoriya-gromadskoyi-organizaciyi-bachyty-serczem/> (дата звернення: 23.10.2023).
39. Програма "Підтримка організацій громадянського суспільства в Україні»: [Електронний ресурс]. URL: <https://www.facebook.com/UASupportCSO> (дата звернення: 23.10.2023).
40. Економічна статистика/ Економічна діяльність/ Реєстр статистичних одиниць, Держстат України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/kap/kap_22.htm (дата звернення: 01.11.2023).
41. Аналіз PESTEL: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.economy-pedia.com/11039582-pestel-analysis> (дата звернення: 07.11.2023).
42. 5 сил Портера (Porter's Five Forces): [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/#:~:text=Це%20модель%20бізнес-аналізу%2C%20яка,Портером> (дата звернення: 07.11.2023).

43. «Porter's five forces analysis», Вікіпедія: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis (дата звернення: 07.11.2023).
44. МБФ «Український жіночий фонд»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uwf.org.ua> (дата звернення: 07.11.2023).
45. Міжнародний жіночий правозахисний центр «Ла Страда-Україна»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://la-strada.org.ua> (дата звернення: 07.11.2023).
46. ГО «Жіночий ветеранський рух»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uwvm.org.ua> (дата звернення: 07.11.2023).
47. ГО «Українська Жіноча Варта»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uavarta.org> (дата звернення: 07.11.2023).
48. ГО «Національна рада жінок України»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nrzhu.org.ua> (дата звернення: 07.11.2023).
49. ГО "РАДА ЖІНОК-ФЕРМЕРОК": [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/UWFC.Z/> (дата звернення: 07.11.2023).
50. Інформація про контрагента ГС «БІЗНЕС МЕРЕЖА СІЛЬСЬКИХ ЖІНОК»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/44155726> (дата звернення: 01.11.2023).
51. «Чому в Україні помирають кооперативи?» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kurkul.com/spetsproekty/248-chomu-v-ukrayini-pomirayut-kooperativi> (дата звернення: 20.11.2023).
52. ГС "БІЗНЕС МЕРЕЖА СІЛЬСЬКИХ ЖІНОК", засновники [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vkursi.pro/card/index/hs-biznes-merezha-silskykh-zhinok-44155726> (дата звернення: 01.11.2023).
53. Звітування громадських організацій: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dovidnyk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=344 (дата звернення: 10.12.2023).

54. ГРОМАДСЬКА СПІЛКА "БІЗНЕС МЕРЕЖА СІЛЬСЬКИХ ЖІНОК"
Фінансова звітність за 2022 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://clarity-project.info/edr/44155726/finances?current_year=2022 (дата
звернення: 12.11.2023).
55. Ефективний SWOT-аналіз: [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
[https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-
biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu](https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu) (дата звернення: 21.11.2023).
56. KPIs for Nonprofits: Unlocking Success and Driving Impact [The Ultimate Guide]
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.keela.co/blog/nonprofit-
resources/kpis-for-
nonprofits#:~:text=A%20Key%20Performance%20Indicator%20,should%20alway
s%20keep%20track%20of](https://www.keela.co/blog/nonprofit-resources/kpis-for-nonprofits#:~:text=A%20Key%20Performance%20Indicator%20,should%20always%20keep%20track%20of) (дата звернення: 21.11.2023).
57. "Відкритість і прозорість у діяльності громадських об'єднань: стан,
проблеми, перспективи вирішення". Аналітична записка: [Електронний
ресурс]. – Режим доступу: [https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-
suspilstvo/vidkritist-i-prozorst-u-diyalnosti-gromadskikh-obednan-stand](https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-suspilstvo/vidkritist-i-prozorst-u-diyalnosti-gromadskikh-obednan-stand) (дата
звернення: 21.11.2023).
58. "Донори – це живі люди. Ми теж втомились від бюрократії". Стаття:
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.prostir.ua/?news=donory-
tse-zhyvi-lyudy-my-tezh-vtomylys-vid-byurokratiji](https://www.prostir.ua/?news=donory-tse-zhyvi-lyudy-my-tezh-vtomylys-vid-byurokratiji) (дата звернення: 21.11.2023).
59. Canada helping women and girls around the world: [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: [https://www.international.gc.ca/world-
monde/issues_development-enjeux_developpement/gender_equality-
egalite_des_genres/index.aspx?lang=eng](https://www.international.gc.ca/world-monde/issues-development-enjeux_developpement/gender_equality-egalite_des_genres/index.aspx?lang=eng) (дата звернення: 22.11.2023).
60. The United Nations Women's Peace and Humanitarian Fund: [Електронний
ресурс]. – Режим доступу: <https://wphfund.org/our-mission/> (дата звернення:
22.11.2023).
61. Oxfam's mission and vision: [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.oxfamamerica.org/about-us/> (дата звернення: 22.11.2023).

62. About Save the Children: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oxfamamerica.org/about-us/> (дата звернення: 23.11.2023).
63. Save the Children Global Strategy: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.savethechildren.net/about-us/our-global-strategy> (дата звернення: 23.11.2023).
64. Українська Мережа За Права Дитини: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://childrights.org.ua/members/save-the-children/> (дата звернення: 23.11.2023).
65. Поточні проєкти Української Мережа За Права Дитини: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://childrights.org.ua/projects_status/current/ (дата звернення: 23.11.2023).
66. Приватна сироварня та еко-ферма в Зеленому Гаї [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://jenyatravels.com/pryvatna-syrovarnia-ta-ekoferma-zelenyi-hai/> (дата звернення: 29.11.2023).
67. Сироварня «Зелений Гай»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://instagram.com/sirovarnia_zeleniy_gai?igshid=YzAwZjE1ZTI0Zg== (дата звернення: 29.11.2023).
68. Дитинство в умовах війни: як подбати про фізичну і психологічну безпеку - проєкт реабілітаційного центру `ЗЕЛЕНИЙ ГАЙ`: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kam.gov.ua/ua/news/pg/310723745261427_p14/ (дата звернення: 29.11.2023).
69. Конкурс бізнес-ідей «РОБИ СВОЄ»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mhpgromadi.org.ua/grant/roby-svoie-2023/> (дата звернення: 29.11.2023).
70. Освітні програми для дітей та підлітків, запроваджені «РЦ Зелений Гай»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.instagram.com/p/C0E6EQItr3k/?igshid=ODhhZWM5NmIwOQ==> (дата звернення: 29.11.2023).
71. Areon Home Perfume Sachet: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://areon-ua.com/category/aromatizator-vozdukha-areon/areon-home-perfume->

[sachet/#:~:text=Ароматичні%20саше%20-%20це%20маленькі%20мішечки,аромату%20в%20шафі%20чи%20комоді](#)

(дата звернення: 29.11.2023).

72. МІЩЕНКО О. Ю. Сучасний стан проектного менеджменту в Україні // II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі». – Дніпро, 5-6 жовтня, 2023. – с. 100-101: URL: https://drive.google.com/file/d/18Yz36-PkT_d5ku7PaQTuCFKgmNoFBtRg/view (дата звернення: 23.11.2023).

Додаток А

Показники ефективності проектів

Вид методів	Назва показника	Формула розрахунку	Пояснення до формули
1	2	3	4
Статичні	Сумарний прибуток від реалізації проекту	$n = \sum_{t=0}^m (P_t - Z_t),$ <p>де:</p> <ul style="list-style-type: none"> • t — інтервал часу; • P_t — вартісна оцінка результатів, отриманих учасником проекту протягом цього інтервалу часу; • Z_t — сукупні витрати, учасника проекту протягом t-го інтервалу часу; • m — число таких інтервалів протягом інвестиційного періоду. 	Аналіз, який порівнює витрати та отриманий прибуток, регулярно застосовується як інструмент для оцінки та вибору проектів.
	Рентабельність інвестицій (Return on investment, ROI)	$ROI = \frac{OP_t}{I_t},$ <p>де:</p> <ul style="list-style-type: none"> • OP_t — очікуваний операційний прибуток за період t; • I_t — накопичені інвестиції до початку періоду t. 	Показує суму чистого прибутку, яка генерується кожною інвестованою одиницею капіталу
	Період окупності проекту (Payback period)	$PP = \frac{IC}{\sum_{k=1}^n P_k},$ <p>де:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PP — період окупності; • IC — первісні інвестиції; • R_k — грошові потоки відповідного року; • k — кількість періодів ($k=1,2,\dots,n$). 	Цей метод визначає часовий проміжок, протягом якого загальна кумулятивна сума грошових надходжень зрівняється із сумою первісних інвестицій.

Продовження додатку А

1	2	3	4
Динамічні	<p>Чистий дисконтований дохід (чиста поточна вартість проекту, NPV — Net Present Value)</p>	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC,$ <p>де:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IC — первісні інвестиції; • R_k — грошові потоки відповідного року; • k — кількість періодів (k=1,2,...n), у яких визначені грошові потоки; • r — ставка дисконту. <p>У випадку, коли проект передбачає послідовне внесення інвестицій протягом <i>m</i> років, формула для визначення NPV приймає вигляд:</p> $NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j},$	<p>Якщо NPV > 0 — проект можна приймати; NPV = 0 — проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; NPV < 0 — проект збитковий і його варто відхилити.</p>
	<p>Індекс прибутковості (PI — Profitability Index)</p>	$PI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} : IC.$	<p>Показує відношення поточної вартості грошових потоків до вкладених інвестицій. Проект відхиляється, якщо PI < 1; приймається, якщо PI > 1; а у випадку PI = 1, проект є ні прибутковим, ні збитковим.</p>
	<p>Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR — Internal Rate of Return)</p>	<p>IRR чисельно дорівнює ставці дисконту, при якій величина NPV проекту дорівнює нулю. IRR = r, при якому NPV = f(r) = 0. Якщо позначити IC = CF₀, то IRR знаходять із рівняння:</p> $\sum_{k=0}^n \frac{CF_k}{(1+IRR)^k} = 0.$	<p>Якщо IRR < CC, то такий проект відхиляється, якщо IRR > CC, то приймається. У випадку обмеженості інвестиційних ресурсів вибирають проект із більшим IRR.</p>

Продовження додатку А

Динамічні	<p>Дисконтований термін окупності інвестицій</p> <p>(DPP — Discounted Payback Period)</p>	<p>DPP = min n, при якому</p> $\sum_{k=1}^n P_k * \frac{1}{(1+r)^k} \geq IC .$	<p>Для визначення дисконтованого періоду окупності використовується підхід, схожий на розрахунок звичайного періоду окупності (PP), але беруться до уваги лише приведені значення грошових потоків. Цей метод надає більш точні критерії для вибору проектів, особливо коли інвестиційні ресурси обмежені. Важливо пам'ятати, що в точці терміну окупності проекту його NPV дорівнює нулю.</p>
-----------	---	--	--

Джерело: розроблено авторкою за матеріалами [25, с.70-74]

Додаток Б

Результати опитування менеджерів «Бізнес Мережі Сільських Жінок»

Питання з опитування	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5
На скільки сильно конкуренція в середовищі реалізації соціально орієнтованих проєктів впливає на діяльність БМСЖ зараз?	1	2	2	3	1
На скільки сильно конкуренція в середовищі реалізації соціально орієнтованих проєктів буде впливає на діяльність БМСЖ в 2024?	2	2	3	3	2
На скільки легко новим учасникам наразі вийти на ринок і скласти конкуренцію вашій організації?	2	3	2	1	2
На скільки легко новим учасникам буде вийти на ринок і скласти конкуренцію вашій організації в 2024 році?	3	3	2	1	3
На скільки сильно БМСЖ залежить від своїх партнерів-донорів з точки зору впливу на формування мети та завдань проєктів?	2	3	3	3	3
На скільки сильно БМСЖ буде залежати від своїх партнерів-донорів з точки зору впливу на формування мети та завдань проєктів в 2024 році?	3	3	2	3	2
На скільки зацікавленість/активність, ініціативи та потреби бенефіціарок вашої організації впливають на вашу стратегію?	2	3	3	2	3
На скільки зацікавленість/активність, ініціативи та потреби бенефіціарок вашої організації будуть впливати на вашу стратегію в 2024 році?	2	3	3	2	3
На скільки активно держава чинить вплив на діяльність громадських організацій наразі?	1	2	2	2	1
На скільки активно держава буде чинити вплив на діяльність громадських організацій в 2024 році?	2	3	2	2	2
На скільки Ви можете оцінити наявну загрозу від потенційних та реальних "замінників" БМСЖ (приватні консультанти, дорадчі служби, благодійні фонди тощо)?	1	2	2	3	2
На скільки Ви можете оцінити наявну загрозу від потенційних та реальних "замінників" БМСЖ (приватні консультанти, дорадчі служби, благодійні фонди тощо) на 2024 рік?	2	2	3	3	3
На скільки ефективно у процесі реалізації останнього проєкту, на Вашу думку, були використані ресурси.... ...Фінансові? (від 1 до 4, де 4 – найбільш ефективно)	2	4	3	3	4
...Людські? (від 1 до 4)	3	4	3	3	4
...Матеріальні? (від 1 до 4)	4	4	3	3	4
Як Ви оцінюєте рівень задоволеності результатом донорів проєкту (від 1 до 4, де 4 – найвищий рівень задоволеності)?	3	4	3	2	3

Продовження додатку Б

Як Ви оцінюєте рівень задоволеності результатом бенефіціарів проекту (від 1 до 4, де 4 – найвищий рівень задоволеності)?	3	4	4	3	4
Наскільки інноваційними та креативними ви вважаєте підходи, використані в проекті? (від 1 до 4, де 4 – найвищий рівень креативності)?	3	3	4	3	4
Наскільки Ви були задоволені співпрацею з командою, якою керували під час реалізації проекту? (від 1 до 4, де 4 – повністю задоволені)?	3	2	4	4	4

<i>Питання</i>				
Як Ви вважаєте, який показник (кількісний або якісний) є <i>найважливішим</i> у визначенні ефективності реалізованого проекту? Можна навести декілька показників.				
Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5
Досягнення цільових показників проекту вчасно і в рамках бюджету	Виконання запланованих активностей Кількість задоволених бенефіціарів/бенефіціарок Документальне оформлення	Кількість позитивних змін в бенефеціарок	Всі заплановані показники досягнуті, від бенефіціарок є змістовні та щирі відгуки та зворотній зв'язок.	-
<i>Питання</i>				
Якими критеріями Ви керуєтесь, якщо Вам пропонують посаду проектного менеджера/менеджерки? Можливо зазначити кілька варіантів відповіді та додати ваш варіант.				
Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5
На скільки мені цікава мета та завдання проекту, З ким я буду працювати (команда), Географія проекту, Термін проекту, Мій досвід в реалізації подібних проектів	Хто донор або замовник проекту, На скільки мені цікава мета та завдання проекту, З ким я буду працювати (команда)	Хто донор або замовник проекту, На скільки мені цікава мета та завдання проекту, З ким я буду працювати (команда), Хто мій клієнт - бенефіціар	На скільки мені цікава мета та завдання проекту	-

Продовження додатку Б

<i>Питання</i>				
На Ваш погляд, реалізований вами останній проєкт досяг своїх первинних цілей?				
Скоріше так, ніж ні (3)	Так, на 100% або більше (4)	Скоріше так, ніж ні (3)	Так, на 100% або більше (4)	Скоріше так, ніж ні (3)
<i>Питання</i>				
Які основні проблеми та виклики виникали під час реалізації проєкту (коротко)?				
виклики воєнного часу, логістика, закупівлі, брак людських ресурсів, проблеми з комунікаціями в громадах	Непрофесійність однієї з експертів	-	Брак часу в міжкомандній комунікації.	-
<i>Питання</i>				
Як Ви гадаєте, якої поради Вам, можливо, не вистачило, коли Ви керували цим проєктом?				
Розібратись, які роботи пріоритетні і поставити їх першими до виконання	Менше персонального ставлення до проєкту	-	Не приймай все на себе, в т.ч. не додумуй, що твоєю роботою незадоволені.	-

Додаток В

**Фінансові звітності конкурентів «Бізнес Мережі Сільських Жінок»
(2022 р.)**

МІЖНАРОДНИЙ БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "УКРАЇНСЬКИЙ ЖІНОЧИЙ ФОНД»

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	348.00	775.00
первісна вартість	1011	1 602.40	2 309.10
знос	1012	1 254.40	1 534.10
Усього за розділом I	1095	348.00	775.00
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 201.00	8 267.20
Г роші та їх еквіваленти	1165	52 795.10	160 205.80
Усього за розділом II	1195	53 996.10	168 473.00
Баланс	1300	54 344.10	169 248.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	52 530.90	151 429.60
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	264.20	676.90
розрахунками з бюджетом	1620	2.10	–
розрахунками зі страхування	1625	2.30	–
розрахунками з оплати праці	1630	9.70	–
Інші поточні зобов'язання	1690	1 549.00	17 127.40
Усього за розділом III	1695	1 813.20	17 818.40
Баланс	1900	54 344.10	169 248.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Інші доходи	2160	109 498.90	42 180.60
Інші витрати	2165	109 498.90	42 180.60
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	109 498.90	42 180.60
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	109 498.90	42 180.60

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ "ЛА СТРАДА - УКРАЇНА"

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Основні засоби:	1010	150.50	413.10

Продовження додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1011	825.60	989.30
знос	1012	675.10	576.20
Усього за розділом I	1095	150.50	413.10
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	396.20	1 253.10
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 680.40	5 335.70
Усього за розділом II	1195	3 076.60	6 588.80
Баланс	1300	3 227.10	7 001.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3 093.00	6 568.30
розрахунками зі страхування	1625	2.90	1.60
Доходи майбутніх періодів	1665	131.20	432.00
Усього за розділом III	1695	134.10	433.60
Баланс	1900	3 227.10	7 001.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні витрати	2180	34 540.10	18 133.30
Інші доходи	2240	34 540.10	18 133.33
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	34 540.10	18 133.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	34 540.10	18 133.30

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ "УКРАЇНСЬКА ЖІНОЧА ВАРТА"

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Гроші та їх еквіваленти	1165	443.00	–
Усього за розділом II	1195	443.00	–
Баланс	1300	443.00	–

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші поточні зобов'язання	1690	443.00	–
Усього за розділом III	1695	443.00	–

Продовження додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1900	443.00	–

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Інші доходи	2160	2 258.90	–
Інші витрати	2165	1 815.90	–
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	2 258.90	–
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1 815.90	–
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	443.00	–
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	443.00	–