

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____,
(код та назва)

освітньо - професійної програми «Управління проектами» _____
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Проектний менеджмент в діяльності громадських організацій (на прикладі ГО «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС»») _____

Здобувача (ки) групи УП.м - 21 Легуша Юлія Володимирівна
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Юлія ЛЕГУША
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник доцент, к.т.н., доцент Альона СВДОКИМОВА
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Співкерівник голова ГО БА «4БІЗНЕС» Богдан МОСУНОВ
(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,

(код та назва)

освітньо - професійної програми «Управління проектами»

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

Здобувача (ки) групи УП.м – 21 Легуша Юлія Володимирівна

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи " Проектний менеджмент в діяльності громадських організацій (на прикладі ГО «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС»»)" затверджена наказом №1356-VI від 27.11.2023 р.
- Термін подання здобувачем закінченої роботи 16.12.2023 р.
- Мета кваліфікаційної роботи: аналіз ефективності проектного менеджменту в діяльності громадських організацій (на прикладі ГО «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС»»).
- Об'єкт дослідження: Громадська організація «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС»».
- Предмет дослідження: проектна діяльність ГО «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС»».
- Кваліфікаційна робота виконується на підставі Законів України, статей вітчизняних авторів, навчальних посібників та відкритих інтернет ресурсів.
- Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні аспекти проектного менеджменту в діяльності громадських організацій	20.11.2023 р.
II	Напрямки та інструменти розробки проектів ГО БА «4БІЗНЕС»	27.11.2023 р.
III	Проектна діяльність ГО БА «4БІЗНЕС»	07.12.2023 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен описати ефективність проектного менеджменту в громадських організаціях та дослідити інструменти планування та реалізації проектів у громадських організаціях.

У розділі 2 студент повинен описати напрямки та методи розробки проектів, описати особливості підготовки заявок у діяльності ГО БА «4БІЗНЕС».

У розділі 3 студент повинен провести характеристику діяльності ГО БА «4БІЗНЕС», описати складові власного проекту «Академія Жіночого Лідерства» та запропонувати рекомендації з підготовки проектів розвитку підприємництва.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 03.11.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи доцент Альона ЄВДОКИМОВА _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Співкерівник кваліфікаційної роботи

голова ГО БА «4БІЗНЕС» Богдан МОСУНОВ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Завдання до виконання одержала

Юлія ЛЕГУША _____
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача) (підпис)

АНОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку та списку використаних джерел. Містить дві таблиці та два рисунки в основній частині. Список використаних джерел містить 30 найменувань. Загальна кількість сторінок роботи складає 42.

Актуальність теми полягає у тому, що суспільство гуртується разом та ініціює зміни у державному секторі, підприємницькому, охорони здоров'я, військовому, економічному та багатьох інших. Одним із методів гуртування людей за інтересами є громадські організації. У свою чергу ГО використовують різні прийоми для втілення власних ініціатив. Один із них є проектна діяльність, яка дозволяє підвищити організаційну спроможність громадського сектору та створити комплекс заходів для вирішення певної задачі/проблеми.

Метою дослідження є аналіз ефективності проектного менеджменту в діяльності громадських організацій (на прикладі ГО «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС»»).

Методи дослідження: теоретичні: аналіз, узагальнення, пояснення, класифікація; емпіричні: спостереження, опис, розрахунок.

Отримані результати: досліджено теоретичні аспекти проектного менеджменту в громадських організаціях, вивчено та описано напрямки та інструменти розробки проектів ГО БА «4БІЗНЕС», описано складові власної проектної заявки «Академія Жіночого Лідерства» та створено рекомендації з підготовки проектів розвитку підприємництва.

Ключові слова: громадська організація, проект, менеджмент, підприємництво, грант, проектна заявка.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	10
1.1 Особливості проектного менеджменту в громадських організаціях.....	10
1.2 Інструменти планування та реалізації проектів у громадських організаціях.....	17
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗРОБКИ ПРОЕКТІВ ГО БА «4БІЗНЕС».....	18
2.1 Напрямки та методи розробки проектів ГО БА «4БІЗНЕС».....	20
2.2 Особливості підготовки проектних заявок ГО БА «4БІЗНЕС».....	23
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ГО БА «4БІЗНЕС».....	24
3.1 Характеристика діяльності ГО БА «4БІЗНЕС».....	27
3.2 Створення проекту «Академія Жіночого Лідерства».....	34
3.3 Рекомендації з підготовки проектів розвитку підприємництва.....	36
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Актуальність дослідження. Громадські організації є обов'язковим атрибутом для розбудови демократичних процесів у суспільстві. Даний вид організацій створений у першу чергу не для власного прибутку, а з метою творити зміни у певному секторі, задоволення потреб громадян та захисту своїх прав та свобод. Громадські організації діляться за різновидами напрямків діяльності, мають індивідуальну мету та стратегію, що дозволяє здійснювати діяльність у певному напрямку.

З кожним роком важливість запроваджувати зміни у нашій країні зростає, це спричинено багатьма факторами, зокрема, на це дуже впливає війна. Тому суспільство має гуртуватися разом та ініціювати зміни у державному секторі, підприємницькому, охорони здоров'я, військовому, економічному та багатьох інших. Одним із методів гуртування людей за інтересами є громадські організації. У свою чергу ГО використовують різні прийоми для втілення власних ініціатив. Один із них є проектна діяльність, яка дозволяє підвищити організаційну спроможність громадського сектору та створити комплекс заходів для вирішення певної задачі/проблеми. Він допомагає структуровано планувати та виконувати діяльність залежно від стратегічних цілей, місії та завдань ГО.

Теоретичну основу даного дослідження склали публікації дослідників та дослідниць: Міхальова, В. О., Дементов, В. О., Адвокатова, Н. О., М. Кобеля – Звір, Чмут А.В. та ін.

Отже, враховуючи актуальність даної теми, було обрано для дослідження таку тему: «Проектний менеджмент в діяльності громадських організацій (на прикладі ГО «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС»»)

Предметом дослідження є проектна діяльність ГО «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС»», **об'єкт** дослідження – Громадська організація «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС»».

Метою дослідження є аналіз проектного менеджменту в діяльності громадських організацій (на прикладі ГО «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС»»).

Основні завдання дослідження:

- дослідити теоретичні аспекти проектного менеджменту в громадських організаціях;
- описати напрямки та інструменти розробки проектів ГО БА «4БІЗНЕС»;
- описати складові власної проектної заявки «Академія Жіночого Лідерства»;
- створити рекомендації з підготовки проектів розвитку підприємництва.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз, узагальнення, пояснення, класифікація; емпіричні: спостереження, опис, розрахунок.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що було висвітлено методи та підходи проектного менеджменту на прикладі конкретної організації – ГО БА «4БІЗНЕС». Було детально розглянуто, які інструменти та напрямки використовує ГО для розробки та реалізації проектів, що дає змогу детально описати усі складові процесу у магістерській роботі. Було створено власну проектну заявку «Академія Жіночого Лідерства» для участі у грантовій ініціативі від міжнародної організації СІРЕ. Заявка була надіслана на розгляд від ГО БА «4БІЗНЕС». На основі практичних знань було розроблено рекомендації з написання проектів у сфері підприємництва. Усі перелічені складові створюють наукову новизну роботи та покликані розширити розуміння явище проектного менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів допомагає підвищити якість проектного менеджменту у подібних ГО, шляхом вивчення інструментів та методів написання та реалізації проектів, представлених у цьому дослідженні. Рекомендації з написання проектів розвитку підприємництва дають можливість іншим ГО використовувати їх на власній практиці. Знання щодо ведення

ефективного проектного менеджменту у ГО дозволяє реалізовувати більш якісні проекти та впливати на суспільство.

Апробація результатів: На основі дослідження теоретичної та практичної бази було підготовлено власну проектну заявку під назвою «Академія Жіночого Лідерства» для участі у грантовій пропозиції. Проектна пропозиція була надіслана на розгляд комісії організації «Центр міжнародного приватного підприємництва (СІРЕ)». Планується реалізувати проект, метою якого є підтримка розвитку жіночого підприємництва та підвищення рівня впевненості жінок шляхом впровадження Академії жіночого лідерства, яка буде включати в себе навчальні модулі з формування підприємницьких навичок для жінок і сприятиме розвитку жіночого потенціалу в соціально-економічному відновленні Сумського регіону.

Структура та обсяг робіт: Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку та списку використаних джерел. Містить 2 таблиці та два рисунки в основній частині. Список використаних джерел містить 30 найменувань. Загальна кількість сторінок роботи складає 42 ст.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ГО – Громадська організація

БА – Бізнес асоціація

БФ – Благодійний фонд

CIPE – Центр міжнародного приватного підприємництва (англ. Center for International Private Enterprise)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Особливості проектного менеджменту в громадських організаціях

Громадська організація має на меті першочергово захищати та розвивати права та свободи суспільства, просувати потреби суспільства та їх задовольняти у різних сферах для розвитку демократичних цінностей у країні, «...Закон України (Про громадські об'єднання) описує ГО як 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».

Громадські організації мають великий потенціал у сфері впливу на різні сфери у суспільстві, «...як зазначає дослідник (Дементов, В. О., 2008) дуже важко перерахувати всі сфери життя, яких торкається діяльність неурядових організацій. Вони з'являються у різних регіонах тоді, коли виникають проблеми, і там, де існують незадоволені потреби. Організації застосовують різні, практично необмежені форми і методи роботи, що залежать тільки від клієнтів і можливостей організації. Перевага і сила неурядових організацій в їх гнучкості та адаптованості до потреб клієнтів».

Існує різноманітність громадських утворень, «... (Міхальова, В. О.) найбільш поширеними різновидами громадських організацій у сучасному світі є: профспілки; організації інвалідів; ветеранські, жіночі, молодіжні, дитячі організації; наукові, технічні, культурно-просвітницькі, фізкультурно-спортивні та інші добровільні товариства; творчі спілки; різноманітні земляцтва, фонди, асоціації, товариства і т. ін. Характерною їх ознакою є документальне оформлення мети і завдань, організаційно структурне забезпечення, що, власне, й відрізняє їх від громадських рухів».

Одним із засобів втілення ініціатив у діяльності ГО є проектна діяльність. Існує багато трактувань поняття «проект», «...як зазначає джерело (Гончар Юлія,

Жукова Ольга, Кінаш Андрій, Кірсанова Юлія, Малько Юлія, Остапчук Олена, Чермошенцева Наталія, 2020) проект – це ефективний спосіб створення послуги, продукту, розв’язання певної проблеми чи втілення в життя цікавої ініціативи. Саме для цих цілей різні організації (державні, приватні та громадські) послуговуються проектним підходом.

До ознак проекту можна віднести такі:

- 1) унікальність діяльності команди;
- 2) реалізацію комплексу взаємозалежних і обмежених у часі видів робіт;
- 3) узгодженість діяльності з місією організації;
- 4) спрямованість на отримання суспільно - корисного результату, що має цінність для всіх зацікавлених сторін».

Проектний підхід у суспільно – важливих ініціативах у діяльності ГО є ефективним методом реалізації діяльності, покликаної покращувати сфери суспільства. «...дослідниця зазначає (Адвокатова, Н. О. 2020), метою всіх проектів, які реалізуються громадськими організаціями, є розробка заходів стимулювання позитивних змін в соціальному оточенні. Цієї мети можна досягти через вирішення локальних завдань різного рівня, саме тому після визначення проблеми проекту вкрай важливо встановити його цілі та масштаби шляхом пошуку такого комплексу заходів, який мав би шанси підвищити рівень життя людей, що знаходяться у сфері дії проекту».

Проектний підхід дозволяє підвищити організаційну спроможність громадського сектору. Задля сталого розвитку організації важливо, щоб певні складові утворювали взаємозв’язок, а саме: «... згідно до джерела (Гончар Юлія, Жукова Ольга, Кінаш Андрій, Кірсанова Юлія, Малько Юлія, Остапчук Олена, Чермошенцева Наталія, 2020) – це внутрішня організація, що передбачає наявність мети, бачення, цінностей, стратегії; розуміння цільових аудиторій; наявність та управління різними видами ресурсів, діяльність, мається на увазі її

ефективність та вплив на рівні громад та на політику, зовнішні зв'язки, що передбачають розбудову відносин із донорами, лідерами громадської думки, органами влади, громадськими організаціями, приватним сектором».

Отже, діяльність ГО першочергово направлена на вирішення питань у різних сферах суспільства, вона має на меті розвивати засади демократичного устрою. Способом втілення ініціатив є проектний підхід, який має на меті створити комплекс заходів для вирішення певної задачі/проблеми. Він допомагає структуровано планувати та виконувати діяльність залежно від стратегічних цілей, місії та завдань ГО.

1.2 Інструменти планування та реалізації проектів у громадських організаціях

Проектний менеджмент являє собою набір інструментів та методик, за допомогою яких здійснюється розробка, реалізація та розвиток проекту. Існує класичний та гнучкий підхід до управління проектом. Класичний підхід має етапи: ініціація, планування, виконання, моніторинг та завершення. За потреби виокремлюються додаткові етапи. Цей підхід більш доречний, коли є можливість слідувати чіткій послідовності кожному з етапів. Для цього використовують різні інструменти планування бюджету, часу, ресурсів і тд. Недоліком цього підходу є його неготовність до змін.

Натомість виникли гнучкі методи управління проектами, це пов'язано з нестабільністю у світі та його мінливістю. Цей стан у світ науковці охарактеризували аббревіатурою VUCA-світ. Нижче наведено рисунок 1.1, який показує основні складові, характеристики та тригери VUCA-світу.

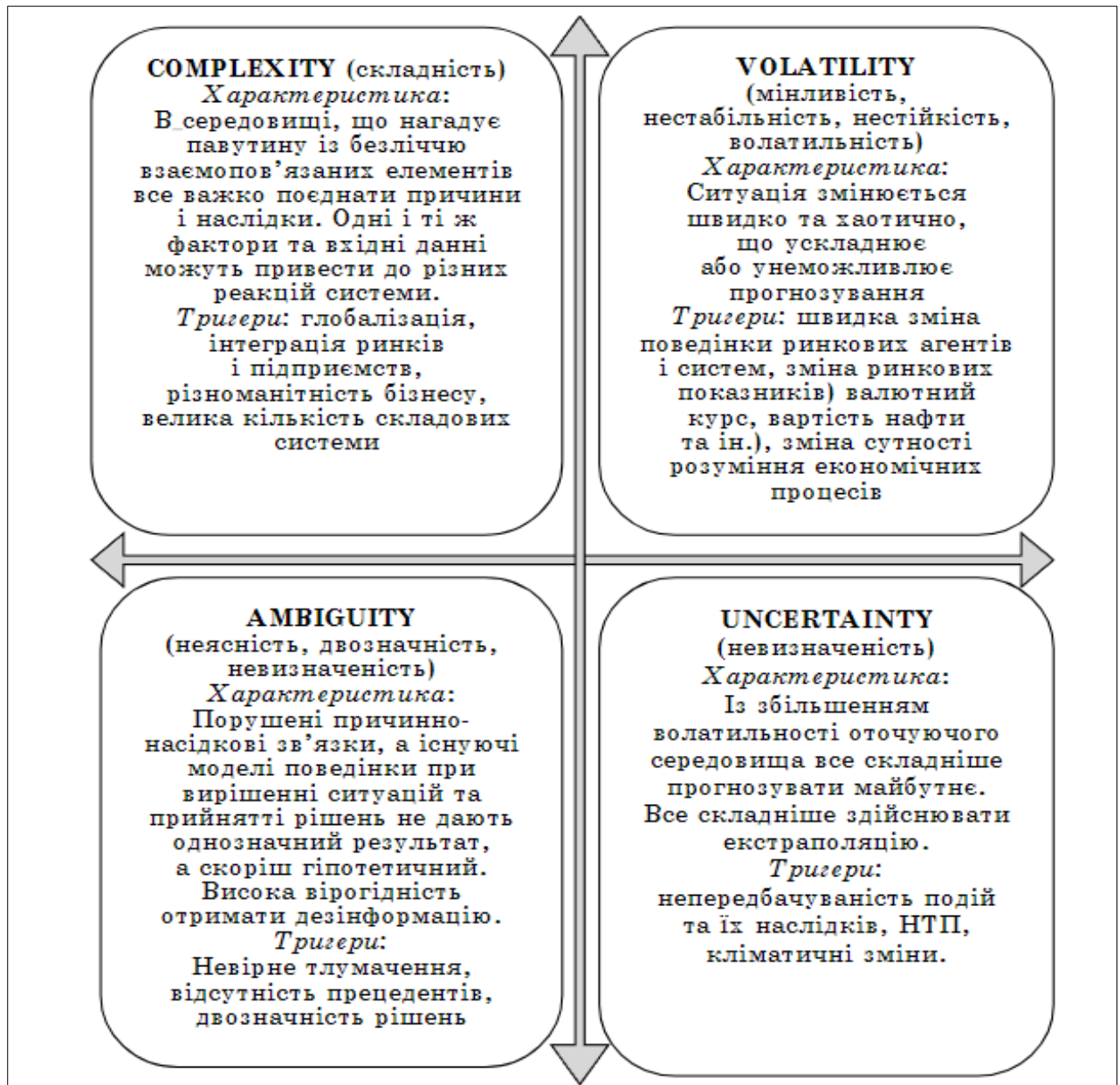


Рисунок 1.1 – Характеристика складових VUCA – світу в економічному контексті.

Джерело: Чмут А.В. (2023). Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу.

VUCA-світ « ...за словами дослідника (Чмут А.В.,2023), VUCA-світ – це акронім, який описує сучасний світ, що характеризується високою невизначеністю, складністю, швидкістю змін та нестійкістю (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Цей термін був розроблений у контексті

стратегічного менеджменту та описує зміни, що відбуваються в сучасному світі, та як вони впливають на бізнес-процеси та стратегії компаній... менеджмент в умовах VUCA-світу являє собою складну і багатогранну задачу, що вимагає постійного аналізу, адаптації та інновацій. Але при цьому виникають можливості для розвитку і зростання бізнесу, який здатний успішно працювати в швидко змінюваних умовах. В умовах VUCA-світу менеджмент повинен бути готовий до швидкої реакції на змінні зовнішнього середовища, адаптуватися до мінливих умов, зберігаючи гнучкість і мобільність бізнесу, приймати ризиковані, але обґрунтовані рішення. Важливо також уміти використовувати нові технології та інновації, розвивати нові ринки та шукати нові можливості для бізнесу, а це вимагає постійного розвитку, підвищення компетентностей та безперервного навчання». Основні виклики, які акцентує автор «... (Чмут А.В.,2023) геополітичні зміни та глобалізація; технологічні зміни; розробка нових бізнес-моделей; управління змінами; стійкість та соціальна відповідальність».

На основі цих проблем та вимог було створено гнучкі методи управління проектами: Agile, Scrum, Kanban та ін. Для прикладу охарактеризуємо два підходи «...відповідно до посібника (Гончар Юлія, Жукова Ольга, Кінаш Андрій, Кірсанова Юлія, Малько Юлія, Остапчук Олена, Чермошенцева Наталія, 2020), Scrum-підхід ділить робочий процес на рівні спринти – наприклад від тижня до місяця, в залежності від проєкту та команди. Перед спринтом формулюються завдання для даного спринта, в кінці – обговорюються результати і команда розпочинає новий спринт. Зазвичай, завдання, які розподіляються під час спринту, не змінюються: що було на старті/початку спринту — повинно бути обов'язково виконано до завершення спринту. Kanban – це «підхід балансу». Його завдання – збалансувати різних фахівців всередині команди та уникнути ситуації, коли хтось із команди може працювати понаднормово, а інша частина команди жаліється на відсутність нових завдань. Вся команда єдина – в kanban відсутні ролі керівника продукту та scrumмайстра. Процес ділиться не на

універсальні спринти, а на стадії виконання конкретних завдань: «Планування», «Розробка», «Тестування», «Завершення» та ін.». Уміння використовувати гнучні та стандартні підходи в проекті дозволяють своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни та підлаштовувати складові проекту відповідно до цього.

Кожен проект має свій життєвий цикл. Його формування завжди починається з потреби вирішити якусь проблему, створити щось нове або розвинути уже наявну діяльність, «... як указано в джерелі (Гончар Юлія, Жукова Ольга, Кінаш Андрій, Кірсанова Юлія, Малько Юлія, Остапчук Олена, Чермошенцева Наталія, 2020), під час опису проблеми важливо зазначити, кого вона стосується, навести статистику та факти, що підтверджують її актуальність. Проблема може мати глобальний характер, тому громадська організація має сконцентруватися на тій частині проблеми, на яку може реально вплинути, вирішити чи мінімізувати негатив... Під час визначення ключової (центральної) проблеми та встановлення причинно-наслідкових зв'язків, доцільно використовувати «дерево проблем». Тобто, це спосіб аналізу, де стовбур дерева – це проблема, коріння дерева – це причини проблеми, а крона дерева – це наслідки». При розробці проекту варто врахувати інтереси усіх зацікавлених сторін «... згідно до джерела, (М. Кобеля – Звір.,2023), зацікавлені сторони – це фізичні та/або юридичні особи, які прямо або не прямо, негативно чи позитивно, пасивно чи активно можуть впливати на проект, а також зазнавати його впливу. Зацікавлені сторони – це не лише представники проектної команди та донор, до якого звертаються за підтримкою заявник, але й усі зацікавлені суб'єкти, як внутрішні, так і зовнішні стосовно організації. Тобто це особи та інституції, які можуть мати інтерес в реалізації проекту зі знаком «+» або зі знаком «-»». На додачу, виділяють кілька типів зацікавлених сторін: донор, команда проекту, аудиторія проекту, користувачі, бенефіціари проекту, партнери, сторонні компанії та інші зацікавлені сторони.

Щоб охарактеризувати, якого результату потрібно досягти, треба сформулювати мету. Мета відповідає на питання «Для чого?» та характеризує кінцеві результати, які принесуть користь у певній сфері.

Після формування мети відбувається формування завдань та набір інструментів, які потрібні для втілення діяльності у життя. Завдання повинні відповідати методиці SMART.

Після цього розробляється послідовна діяльність, які спрямована на досягнення бажаної мети. Потрібно визначити, які ресурси потрібні, де їх можна дістати та на якому етапі використовувати кожен складову. Після цього починається процес виконання проекту. Це тривалий процес, який вимагає постійного моніторингу та оцінки ситуації, у разі відхилення від плану – коригується.

Наступний етап – це визначення кількісних та якісних показників, які ідентифікуватимуть успішність виконання завдань проекту «...відповідно до джерела, (Гончар Юлія, Жукова Ольга, Кінаш Андрій, Кірсанова Юлія, Малько Юлія, Остапчук Олена, Чермошенцева Наталія, 2020), якщо кількісні показники – це про те, що було зроблено, то якісні показники – про те, що змінилося? Кількісні показники відображають, кількість проведених заходів чи наданих послуг, кількість учасниць та учасників, кількість створеної та поширеної друкованої продукції, кількість публікацій у медіа про перебіг проекту тощо... У межах проєктного підходу виділяють різні типи отриманих результатів: короткострокові, довгострокові та вплив. До короткострокових належать конкретні результати вашого проєкту, набуті безпосередньо за час його реалізації. Довгострокові – це результати, які отримає суспільство та зможе далі використовувати після реалізації вашого проєкту. Вплив — зміни в суспільстві, які викликав ваш проєкт. Із категорією впливу також тісно пов'язана категорія стійкості проєкту.»

Під час ведення проекту та по його закінченню присутній процес моніторингу та оцінки. Існує відмінність між поняттям моніторинг та оцінка: «...відповідно до посібника (Гончар Юлія, Жукова Ольга, Кінаш Андрій, Кірсанова Юлія, Малько Юлія, Остапчук Олена, Чермошенцева Наталія, 2020), моніторинг є рутинною, постійною, внутрішньою діяльністю. Його використовують для збору

інформації щодо діяльності в рамках програми, її результатів і наслідків з метою оцінки ефективності такої програми. Оцінювання зазвичай проводиться з метою дати відповідь на запитання, яке стоїть за моніторингом даних. Моніторинг відповідає на запитання «Як йдуть справи?» «Чим ми займаємось?» (повсякденне відслідковування ситуації). Оцінка відповідає на запитання «До чого це призвело?» «Чого ми досягли?» та «Чому?», «Наскільки?» «Який ми здійснили вплив?». Чи ми робимо правильні речі? Та чи ми робимо речі правильно? Моніторинг проводиться протягом реалізації програми або проєкту. Оцінювання є періодичною оцінкою показників виконання програми або проєкту».

Отже, проєктний менеджмент має набір інструментів та підходів, які необхідні для виконання проєкту. Існує класичний та гнучкий методи ведення проєктів. Класичний складається з етапів: ініціація, планування, виконання, моніторинг та контроль, завершення. Цей підхід більш доречний, коли є можливість слідувати чіткій послідовності кожному з етапів. Недоліком цього підходу є його неготовність до змін. Гнучкі методи виникли у зв'язку з швидкоплинністю світу, змінами у різних галузях, що змушують підлаштовувати проєкт під ці зміни. Цей стан у світ науковці охарактеризували аббревіатурою VUCA-світ. В умовах VUCA-світу менеджмент повинен бути готовий до швидкої реакції на змінні зовнішнього середовища, адаптуватися до мінливих умов, зберігаючи гнучкість і мобільність бізнесу, приймати ризиковані, але обґрунтовані рішення. Найбільш відомі гнучкі підходи: Agile, Kanban, Scrum та ін. Кожен проєкт має свій життєвий цикл. Для його розробки є алгоритм дій: визначення проблематики, визначення мети, постановка завдань, розробка послідовності діяльності, визначення кількісних та якісних показників, впливу на суспільство та процес моніторингу та контролю. Під час розробки кожного етапу використовуються різні інструменти, які допомагають структурувати процес(діаграми, матриці, таблиці, графіки та ін.)

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗРОБКИ ПРОЕКТІВ ГО БА «4БІЗНЕС»

2.1 Напрямки та методи розробки проектів ГО БА «4БІЗНЕС»

Проектна діяльність є однією із складових діяльності Громадської організації «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС»». Організація розробляє та впроваджує проекти відповідно до місії та стратегічних цілей ГО. Місія організації – це формування комфортних умов для відповідального бізнесу. Організація має досвід реалізації проектів, які спрямовані на поліпшення бізнес – середовища, громадянського суспільства та бізнесу в цілому.

Основою умовою для втілення проекту у реальність є його фінансування. ГО залучає фінанси за допомогою фандрайзингу «... як указано в джерелі, (Чернявська, О. В., & Соколова, А. М. (2015), фандрайзинг – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проектів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора». У таблиці 2.1 наведено основні етапи фандрайзингової діяльності.

Таблиця 2.1 – Етапи фандрайзингової діяльності

Етапи фандрайзингу	Складові етапу
Планування	Визначення мети, методів та завдань, очікуваних результатів та ресурсів для створення плану залучення коштів; Вибір цільових груп фандрайзингу.

Продовження таблиці 2.1

Етапи фандрайзингу	Складові етапу
Реалізація	Вибір методів проведення фандрайзингу; Створення стратегії; Визначення відповідальних; Виділення коштів на діяльність.
Контроль	Контроль за реалізацією фандрайзингу, внесення корективів.
Аналіз	Аналіз ефективності етапів фандрайзингу; Оцінка результатів; Планування майбутньої стратегії, враховуючи досвід.

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованої літератури: Ваганова, л. В. (2021)

Найбільш розповсюдженим інструментом фандрайзера є грантова заявка. «...відповідно до джерела, (Гончар Юлія, Жукова Ольга, Кінаш Андрій, Кірсанова Юлія, Малько Юлія, Остапчук Олена, Чермошенцева Наталія, 2020), Грант – кошти, безоплатно передані ресурсодавачем (фондом, корпорацією, державним органом, приватною особою) громадській організації або приватній особі або ініціативній групі для виконання конкретної роботи. На відміну від позики, кошти, отримані за грантом, не потрібно повертати». ГО БА «4БІЗНЕС» має ресурсодавачів або більш поширена назва – донорів, які надають фінансування перспективних ініціатив. У цей перелік входять як українські організації – донори, так і міжнародні: «The German Marshall Fund of the United States (GMF)», «Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE)»,

«National Endowment For Democracy», «Unchain Fund», «Ісар Єднання», «Veterinarians Without Borders / Vétérinaires sans Frontières» та ін.

Організація реалізувала(реалізовує) проекти за підтримки згаданих партнерів, кілька з цих проектів можна виокремити: «Відновлення та розвиток громадських об'єднань підприємців, бізнес-асоціацій, кластерів», донором та стратегічним партнером є CIPE – Україна. Впроваджується гуманітарний практично-навчальний проект зі сфери продовольчої безпеки «Розвиток самозайнятості у птахівництві в громадах Сумської області», який реалізується за фінансової підтримки благодійної організації «Ветеринари без кордонів / Vétérinaires sans frontières – Канада». Реалізовано проект «Стійкі громадські організації в Сумській області», за підтримки Black Sea Trust for Regional Cooperation (a Project of the The German Marshall Fund of the United States).

Отже, ГО БА «4БІЗНЕС» має реалізовує проектну діяльність, яка спрямована на розвиток бізнес – сфери та громадянського суспільства. Фандрайзинг – це інструмент залучення коштів організацією для реалізації проектів шляхом заповнення грантових заявок. Організація має досвід реалізації проектів, які фінансують міжнародні фонди.

2.2. Особливості підготовки проектних заявок ГО БА «4БІЗНЕС»

Першим етапом заповнення проектної заявки є постановка проблеми, тобто потрібно чітко та лаконічно продемонструвати донору, чому ця проблема актуальна і потребує фінансування. Усі зацікавлені та відповідальні за впровадження проекту проводять мозковий штурм. Для ідентифікації проблем проекту, її причин та наслідків використовується інструмент «Дерево проблем». Нижче наведена таблиця, яка графічно ілюструє суть цього методу.

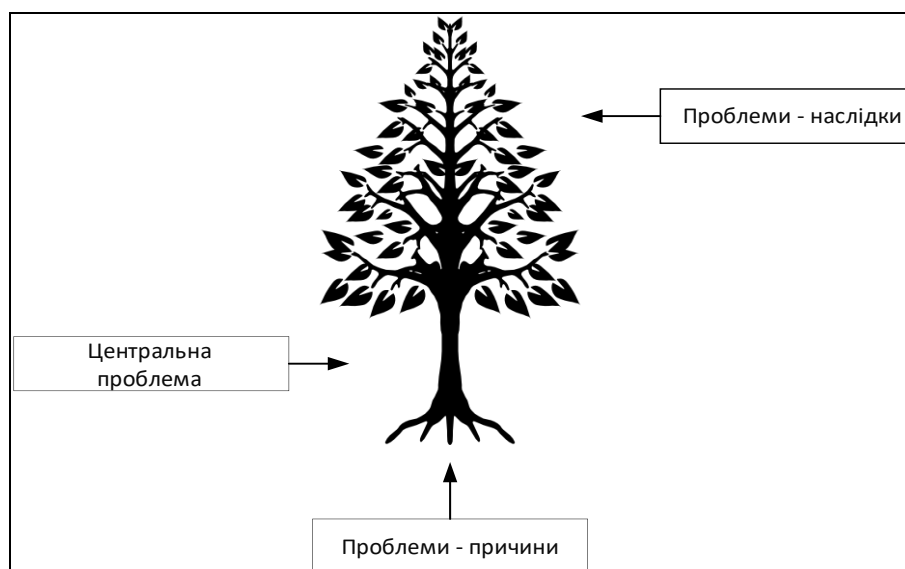


Рисунок 2.2 – Дерево проблем

Джерело: узагальнено автором на основі досліджуваної літератури: М. Кобеля – Звір. (2023).

Інструмент дозволяє візуалізувати проблему у вигляді діаграми, дерева, визначити основу, потім причини та наслідки та установити зв'язок між складовими. Для аналізу використовуються офіційні джерела: аналітика різних інституцій, опитування та власні дослідження. При написанні проблематики прописується зміст проблеми, причини, територіальну приналежність, динаміка розвитку, цільову аудиторію, які негативні наслідки спричиняє проблема та за можливості надаються методи вирішення цієї ж проблеми іншими організаціями.

Після окреслення проблематики формуються стратегічна мета, ціль та завдання проекту. Стратегічна мета розраховується на довгострокову перспективу та описується одним реченням. Конкретна ціль зазначається як позитивні наслідки, які будуть досягнуті за допомогою проекту. ГО використовує формулу для написання цілі: «що зробити»+ «у який спосіб зробити?» + «які та скільки буде змін?» + «період?». Завдання проекту формуються за допомогою методу SMART, щоб завдання мали максимально конкретну форму. Кількість завдань формуються відповідно до масштабу проекту, але зазвичай це 3-4 завдання на кожну ціль. У проекті завжди описуються цільові групи та бенефіціари. Робоча група відповідає на питання, які допомагають визначити на

кого спрямований проект, хто бере у ньому участь, на кого він вплине, хто впливає позитивно та негативно, хто може допомогти у його реалізації і його варто залучити. У кожній грантовій заявці донор може трактувати по – своєму питання та указувати ступінь деталізації.

Після цього описується методологія проекту, тобто усі заходи, що будуть здійснені. Дається відповідь на конкретні питання «Що?», «Де?», «Коли?».. Описувана діяльність розрахована на те, щоб повністю відповідати цілям та результатам проекту. На цьому етапі використовується інструмент діаграма Ганта. Вона ілюструє поетапно усі заходи у проекті, що сприяє своєчасному та поетапному виконанню процесів та допомагає у моніторингу проекту.

Очікувані результати – це наступний етап проекту. Виокремлюються безпосередні, середньострокові та довгострокові результати. У довгострокових прописуються кількісні та якісні показники.

Управління ризиками проекту продемонструє донору усі наявні позитивні та негативні події, які можуть впливати на проект. Команда проекту обговорює та прописує усі потенційні фактори впливу за допомогою таблиці. У ній кожному фактору надається ступінь ймовірності/втрат. У подальшому розробляється план контрзаходів на випадок здійснення одного із ризику та призначається відповідальна особа.

Розробляється план моніторингу та оцінки у проекті. Зазвичай прописуються індикатори: кількісні, якісні, індикатор продуктів та результатів. Вони допомагають відстежувати хід та результат роботи. Прописуються джерела, з яких береться інформація для моніторингу, залежно від проекту це можуть бути акти виконаних робіт, анкетування, інтерв'ю, вивчення документації і тд. Оцінка проекту здійснюється рідше, ніж моніторинг, зазвичай на початку проекту, в середині та по завершенню. У заявці прописуються механізми оцінювання: наради, робочі зустрічі, громадська оцінка, ступінь задоволеності учасників проекту та ін.

Сталість та масштабування проекту доводять, що проект має спроможність реалізовуватися надалі, розширювати свої кордони та нести користь. Для цього прописуються аспекти фінансової стабільності, наявність сприятливого середовища, напрямки стратегії, з якими корелює проект, потенційні партнерства, наявність людських ресурсів для проекту, адаптивність проекту, здатність до комунікації з особами, які приймають рішення стосовно реалізації проекту.

Розробка кошторису та бюджету проекту є основою проектного контролю. Вони прописуються у вигляді таблиці, де зазначені статті витрат та сума. Зазвичай статті витрат розписуються за такими категоріями: Оплата людських ресурсів, обладнання та матеріали, відрядження та транспортні видатки, адміністративні видатки та інші видатки та послуги.

Важливою складовою проекту, яка ретельно планується – це комунікація проекту. Вона здійснюється з метою залучити більше людей до проекту, проінформувати про свою діяльність та створити імідж проекту у суспільстві. Члени команди розробляють комунікаційний план проекту, де описують елементи: аудиторія, ключовий меседж, канали і методи комунікації(ЗМІ, відео у соцмережах, пости, ТБ, радіо, майстер – класи, воркшопи, конференції, форуми, семінари, лекції, дискусії, роздаткові матеріали та ін), спікери і тд.

Отже, проектна заявка, яка подається на розгляд донору має чіткі складові. На кожну вимогу організація має дати чітку відповідь стосовно проекту. Основні складові заявки: опис проблеми, мета, ціль, завдання, методологія, очікувані результати, управління ризиками, план моніторингу та оцінки, сталість та масштабування проекту, розробка кошторису та бюджету та комунікаційна стратегія. На кожному етапі команда проекту використовує різні інструменти для викладу структурованої інформації. Це мозковий штурм, діаграма Ганта, «дерево проблем», «дерево цілей», матриця відповідальності, таблиця з бюджетом, таблиця ймовірних ризиків і тд.

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ГО БА «4БІЗНЕС»

3.1 Характеристика діяльності ГО БА «4БІЗНЕС»

Громадська організація була заснована в 2003 році та мала назву "Молодь та підприємництво". Головою організації є Богдан Мосунов. Впродовж цих років здійснювалися проекти, спрямовані на підвищення обізнаності та підготовку молодих людей до підприємницької діяльності. В березні 2023 року громадська організація вирішила провести ребрендинг та називатися «Громадська організація «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС»».

Відповідно до Статуту ГО «... (Статут Громадської організації «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС», 2023), Громадська організація «Бізнес-асоціація «4БІЗНЕС»» є «...добровільною незалежною недержавної неприбуткової неполітичною громадською організацією, що будує свою роботу на принципах добровільності, законності незалежності самоврядування, гласності, рівності прав та обов'язків її членів. Організація створена на основі єдності інтересів і прагнень членів організації для спільної реалізації ними своїх прав та свобод».

Метою громадської організації є розвиток малого та середнього (в тому числі молодіжного, жіночого) підприємництва, провадженню екологічної, оздоровчої, аматорської спортивної, культурної, освітньої та наукової діяльності, розбудові громадянського суспільства та підтримці демократичних реформ.

Місія організації – це формування комфортних умов для відповідального бізнесу. Під визначенням «відповідальний бізнес» маються на увазі набір принципів, на яких будується правильний бізнес, а саме: добровільна сплата податків, соціальний пакет для працівників, добрі справи для клієнтів та бажання розвивати регіон.

Організація має керівні органи, «...відповідно до джерела, (Статут Громадської організації «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС», 2023), керівними органами управління організацією ГО БА "4БІЗНЕС" є Загальні збори, Правління та Голова Правління».

Загальні збори є найвищим керівним органом, уповноважений приймати рішення з будь-яких питань, пов'язаних із діяльністю організації, включаючи ті, що відносяться до компетенції Правління.

Правління є постійно діючим виконавчим органом між черговими загальними зборами. Воно обирається на загальних зборах на термін до трьох років у складі не менше трьох членів, які можуть бути переобрані на наступний термін.

Голова Правління одночасно є головою організації та має ряд повноважень, що включають: очолювання засідань Правління, видання довіреностей, призначення заступників, представництво організації та забезпечення розробки стратегічних планів та ін.

Організація має робочі відділи, які спрямовують свою діяльність на досягнення загальних стратегічних цілей та ефективне функціонування.

Комунікаційний відділ відповідає за ефективну зовнішню та внутрішню комунікацію організації. Його завдання включають управління відносинами зі зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), забезпечення прозорості та якісної взаємодії з громадськістю, бізнесом, владою та іншими зацікавленими групами. Крім цього, відділ працює у сфері PR, реклами та взаємодії з медіа.

Проектний відділ відповідає за розробку, ведення та успішну реалізацію проектів організації. Це включає в себе роботу над стратегічними ініціативами, пошук та залучення фінансування для бізнесу (фандрайзинг), управління бюджетами, взаємодію з партнерами та розробку стратегій для розвитку проектів.

Бухгалтерський відділ відповідає за фінансовий облік, формування бюджетів, контроль за витратами та прибутками організації, складання фінансової звітності.

Юридичний відділ забезпечує правовий супровід у всіх аспектах діяльності організації. Його функції включають реалізацію проектів з адвокації, юридичну

експертизу, аналіз правових питань, розробку юридичних документів та ведення юридичної документації.

Організація здійснює діяльність, яка спрямована на підтримку розвитку та підвищення ефективності діяльності громадських організацій, бізнесу та інших зацікавлених сторін. «...відповідно до джерела (Бізнес асоціація "4БІЗНЕС", 2023), напрямки діяльності:

- надання послуг з написання та адміністративного супроводу проектів для громадських організацій та бізнесу;
- планування та проведення регіональних адвокаційних кампаній;
- проведення антикорупційної експертизи нормативно-правових актів та розрахунку адміністративного навантаження на бізнес;
- організація та проведення тренінгів для бізнес асоціацій (БА), ГО та органів місцевого самоврядування;
- моніторинг законодавства та підготовка пропозицій до проектів НПА;
- надання бухгалтерського, кадрового, юридичного та консалтингового супроводу для бізнесу, БА та ГО;
- реалізація місцевих та державних програм у сфері розвитку підприємництва».

Загалом, організація має чітко визначену місію та мету, які сприяють розвитку підприємництва та підтримують громадянське суспільство. Громадська організація реалізує мету та цілі через різноманітні послуги та заходи. Керівні органи організації та робочі відділи відображають чітко визначену структуру, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування. Організація відіграє важливу роль у розширенні підприємницького потенціалу Сумського регіону.

3.2 Створення проекту «Академія Жіночого Лідерства»

Проект «Академія Жіночого Лідерства» є результатом поєднання практичних знань, отриманих у навчальному закладі та практичних навичок, засвоєних під час проходження виробничої практики в громадській організації «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС»».

Проектна пропозиція була розроблена та надіслана на розгляд комісії організації «Центр міжнародного приватного підприємництва (СІРЕ)», яка фінансує проекти розвитку підприємництва та «...відповідно до джерела, (СІРЕ, 2023) сконцентрована на розбудові сильних демократичних інституцій для створення сприятливого середовища для процвітання бізнесу та підприємництва».

Проект розроблений для вирішення проблеми, яка криється у недостатніх можливостях жінок для розвитку власного бізнесу через відсутність підтримки, належної освіти та доступу до ресурсів. Це може бути обмеженням для розвитку їхнього потенціалу та вкладу у розвиток економіки регіону.

Метою проекту є підтримка розвитку жіночого підприємництва та підвищення рівня впевненості жінок шляхом впровадження Академії жіночого лідерства, яка буде включати в себе навчальні модулі з формування підприємницьких навичок для жінок і сприятиме розвитку жіночого потенціалу в соціально-економічному відновленні Сумського регіону.

Завдання проекту націлені на те, щоб максимально втілити мету проекту та забезпечити розвиток підприємництва серед жінок :

- сформувати підприємницькі навички у 15 жінок через участь у навчальних модулях академії жіночого лідерства;
- мотивувати жінок щодо започаткування та розвитку власного бізнесу пропонуючи їм підтримку в рамках академії жіночого бізнесу та після завершення проекту (менторський супровід);

- сприяння залученню жінок до соціально - економічного розвитку та відновлення Сумщини;
- забезпечити можливість жінкам-підприємницям створити спільноту, обмінюватися досвідом та розбудовувати мережу контактів для спільного розвитку.

Усі заходи та діяльності, заплановані в рамках проекту «Академія Жіночого Лідерства», були розроблені з метою максимального сприяння розвитку та підтримки жіночого підприємництва. Проект ділиться на п'ять етапів і розрахований на три місяці, детальний план дій наведений нижче:

I. Підготовчий етап.

1. Формування команди проекту:

- Визначення ролей та обов'язків учасників команди проекту.
- Укладення угод та затвердження робочого графіку.

2. Затвердження робочого плану:

- Розроблення докладного плану дій для кожного етапу проекту.
- Визначення потрібної документації для виконання проекту.

II. Онлайн вебінари

1. Розроблення тематики вебінарів:

- Визначення ключових тем жіночого лідерства: ораторське мистецтво, самопрезентація та ведення перемовин.
- Підготовка матеріалів для вебінарів.

2. Проведення вебінарів:

- Організація та проведення серії трьох вебінарів з участю не менше 50 жінок.

III. Офлайн тренінги

1. Відбір учасниць:

- Оцінка активності та вибір 15 жінок для участі у наступних тренінгах.

2. Проведення тренінгів:

- Підготовка та організація 3-модульного навчання (по 2 дні кожен модуль) з основ жіночого лідерства та підприємництва.

IV. Менторський супровід

1. Надання менторської підтримки:

- Організація гібридного онлайн/офлайн супроводу для 15 учасниць проекту.
- Надання допомоги у власному бізнесі, відновленні діяльності та активному участі в розвитку регіону.

V. Заключний етап

1. Підготовка звітності:

- Збір та аналіз результатів всіх етапів проекту.
- Підготовка описового та фінансового звіту для передачі донору проекту.

Кожен етап має на меті надання необхідних навичок, підвищення впевненості та забезпечення підтримки для учасниць проекту.

Проект має розподіл людських та матеріальних ресурсів для досягнення цілей проекту. Детальні статті витрат прописані у бюджеті проекту. Ресурси проекту «Академія Жіночого Лідерства» включають використання людських та матеріальних ресурсів:

Людські ресурси:

- Керівник проекту відповідає за загальні цілі, відповідність меті проекту, здійснює спілкування з донорами та партнерами.
- Менеджер проекту забезпечує відповідальність за планування, виконання, контроль на усіх етапах проекту. Координує команду, контролює графіки, ресурси, здійснює комунікацію всередині команди.
- Бухгалтер проекту забезпечує збір, обробку та звіт фінансових ресурсів перед донорами та партнерами проекту.
- Спікери та тренери забезпечують надання інформації учасникам проекту шляхом проведення вебінарів та тренінгів, надають менторську підтримку протягом проекту.
- Відео оператор забезпечує робочу відеозйомку учасниць проекту під час виконання вправ по самопрезентації

Матеріальні ресурси:

- Оренда приміщень для проведення вебінарів та тренінгів.
- Забезпечення їжі та напоїв для учасників і тренерів під час тренінгів.
- Оренда мультимедійного обладнання та відеозйомки.
- Закупка роздаткових матеріалів(блокноти, ручки, наклейки)

Ефективне управління ресурсами та їх детальне планування на всіх етапах проекту забезпечує успіх у досягненні поставлених цілей.

Проектна заявка надіслана на розгляд організації «Центр міжнародного приватного підприємництва (CIRE)». Фінансування проекту складає 180 000 тис. грн. У разі позитивного відгуку на заявку, організація – донор здійснить фінансування проекту. У зв'язку з тим, що об'єм витрат перебільшує ліміт наданого фінансування від донора, пропонується співфінансування проекту від організацій – партнерів. Заявлена сума співфінансування складає 83 550 тис. грн. Загалом, сума реалізації проекту складає 263 550 тис. грн.

Нижче наведено таблицю «Бюджет проекту», яка була відправлена на розгляд донору.

Таблиця 3.1 – Бюджет проекту

Статті видатків та розрахунки	Очікуване фінансування від СІРЕ (ГРН)	Співфінансування	Загальна сума за статтями бюджету
Керівник, менеджер проекту - 3 місяці	24000		24000
Бухгалтер проекту – 3 місяці*4000 грн	7000	5000	12000
Гонорар спікерам, підготовка та проведення 3 вебінарів по 2 години кожен	12000		12000
Оренда приміщення для проведення тренінгів (3 навчальних модуля*2 дні*2500)	15000		15000
Обід учасників (17 осіб * 6 днів* 300 грн)	30600		30600
Кава брейк (17 осіб * 2 кава брейки * 6 днів * 100 грн.)	20400		20400
Гонорара тренерам підготовка та проведення тренінгів з урахуванням проїзду до м. Суми, харчування та проживання (6 днів * 9000 грн.)	54000		54000
Відео послуги (робоча відеозйомка учасниць проекту під час виконання вправ по самопрезентації тощо, 6 днів* 4000 грн.)	12000	12000	24000
Оренда мультимедійного обладнання (6 днів * 500 грн.)		3000	3000
Роздатковий матеріал для учасниць, ручки, маркери, блокноти, бейджи тощо (3 модуля * 17* 150)	5000	3550	8550
Менторський супровід учасниць (по 6 годин * 15 учасниць).		60000	60000
РАЗОМ:	180 000	83 550	263 550

Джерело: розроблено автором на основі внутрішнього документа

При розробці бюджету проекту «Академія Жіночого Лідерства» було розроблено кілька напрямків витрат, а саме: заробітна плата, оплата тренерів та спікерів, оренда приміщення та обладнання, харчування, проживання, відеозйомка та роздаткові матеріали.

Оцінка та контроль проекту буде здійснюватися менеджером та керівником проекту з використанням таких методів:

- збирання поточної інформації з місячною періодичністю для створення звітів про хід проекту. Завершальний звіт буде представлений донору після трьох місяців проведених заходів.
- моніторинг фактичних результатів із запланованими. У разі невідповідності проводити глибший аналіз проблемної сфери та пошук способів виправлення ситуації.
- регулярні зустрічі з командою проекту для обговорення поточної ситуації, вирішення проблем, озвучування питань та пропозицій поліпшення.
- проведення вхідного та вихідного опитування учасниць проекту, моніторинг вражень від заходів.

Дані інструменти будуть показувати ефективність виконання робіт та дадуть змогу вчасно виявляти проблеми для їх якнайшвидшого вирішення.

Очікувані результати проекту демонструють перелік дій, які було спрямовано на досягнення певних кінцевих показників у проекті. Результати представлені у якісних та кількісних показниках:

Кількісні результати:

- Проведено 3 вебінари (щонайменше для 50 жінок, які відвідали вебінар або переглянули запис)
- Щонайменше 50 жінок переглянуло (Zoom або запис YouTube) вебінари щодо базових навичок жіночого лідерства в ораторському мистецтві, самопрезентації та веденні перемовин.
- Проведено 3-х модульне навчання для 15 активних жінок.
- Кількість публікацій в соціальних мережах та на сайтах про хід проекту не менш 10 (охват публікацій не менш 2000)

- Залучено до ГО “БА “4БІЗНЕС” не менше 10 нових асоційованих учасників/учасниць

Якісні результати:

- Щонайменше 50 жінок підвищать свої теоретичні знання в базових навичках жіночого лідерства: ораторське мистецтво, самопрезентація та ведення перемовин.
- Підвищення рівня самооцінки та самодостатності жінок.
- Щонайменше 15 жінок, які взяли участь в академії жіночого лідерства отримають практичні навички притаманні лідерству (невербальні засоби мовлення, впевненість під час публічних виступів, застосування акторських психотехнік у взаємодії з іншими людьми тощо),
- Залучено жінок до соціально - економічного розвитку регіонів Сумщини, постраждалих від війни.

Стейкхолдери отримують безпосередні вигоди від проекту, у їх коло можна включити певні групи людей та організації:

- учасниці проекту: отримують знання та досвід у сфері самопрезентації, лідерства та ділових перемовин, що у подальшому дає можливість покращувати ведення власної справи або дасть поштовх до її заснування;
- місцеві громади: покращення показників соціально – економічного розвитку, оскільки добре розвинені місцеві підприємства мають змогу платити податки та впливати на становище громади та регіону в цілому;
- суспільство: проект спрямований на зміцнення гендерної рівності та розвитку підприємницького потенціалу жінок, що дає змогу інформувати та залучати більшу кількість жінок долучатися до подібних ініціатив;

Загалом, основні вигоди та цінності, які отримають стейкхолдери на завершення проекту полягають у підтримці гендерної рівності, розвитку соціально –

економічного потенціалу регіону шляхом навчання підприємниць Сумського регіону.

3.3 Рекомендації з підготовки проектів розвитку підприємництва

Розробка та втілення проектів мають на меті втілити у життя комплекс заходів задля створення нового або покращення наявних речей. Проекти, спрямовані на розвиток підприємництва у країні мають впливову роль на розвиток її економіки. Під час ініціювання та розробці проекту особливо важливо підтримувати вразливі групи населення, які можуть зазнавати дискримінації у цій галузі, такі як: жінки, молодь, ВПО, люди з інвалідністю та ін. Проекти можуть бути спрямовані на навчання та розвиток персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності та професійному росту, фінансового розвитку підприємства, залученню інвестицій або фінансуванню для розширення бізнесу, проекти з вдосконалення маркетингових стратегій, розвиток нових продуктів або покращення існуючих послуг, фінансові інструменти для фінансування та забезпечення сталого розвитку підприємства та багато інших варіантів.

Інший вид реалізації підприємництва за допомогою проектів – це розвиток соціального підприємництва. Реалізація соціальних ініціатив за допомогою проектного підходу є одним з інструментів розвитку соціального підприємництва «...відповідно до джерела, (Громадський простір, 2023), Соціальне підприємство – це організація, незалежно від організаційно-правової форми, яка вирішує соціальні та/чи екологічні проблеми». Вона має відповідати певним одному або усім заявленим критеріям: мати працевлаштованих представників вразливих груп населення, підтримувати частиною або цілою долею прибутку статутну діяльність ГО, БФ чи БО та/або частиною або усім прибутком допомагати у реалізації ініціатив вразливих груп населення. Соціальне підприємництво формує бізнес – середовище, яке допомагає підтримувати громадську позицію, допомагає у розвитку регіону та підтримує реалізовувати заходи, спрямовані на

підтримку вразливих груп населення. Тому вкрай важливо реалізовувати проекти цієї тематики. Для прикладу, це проведення заходів, які популяризують соціальне підприємництво, ознайомлюють з інструментами та можливостями реалізації соціальних ініціатив. Важливою складовою є підвищення кваліфікації підприємців уже діючих організацій. Важливо допомагати знаходити ідеї для соціального підприємства, допомагати перетворювати їх на бізнес-моделі та втілювати у життя.

Для написання проектів подібної тематики одним із головних пунктів є аналіз потреб та інтересів цільової аудиторії для висвітлення проблеми, яка дійсно заважає розвитку підприємницької галузі. Висвітлення актуальної проблеми та розробка дійсно ефективних шляхів її вирішення у проекті має більше шансів для отримання фінансування, оскільки проект у майбутньому дасть людям більше можливостей для відповідальної та комфортної підприємницької діяльності.

Під час розробки проекту варто слідувати зазначеній послідовності, щоб проаналізувати кожен пункт проекту. Варто ставити стислу та чітку мету та завдання, які оцінюються за конкретністю, досяжністю, реалістичністю, з часовими обмеженнями та можуть бути вимірювальними. Розробити основні етапи проекту, детальний бюджет, відповідальних осіб. Важливим моментом є моніторинг та оцінка проекту, яку можуть пропускати менеджери проектів. Це є невід'ємною частиною налагодженого проекту, оскільки дозволяє на ранніх стадіях виявити недоліки та вчасно їх ліквідувати.

Не менш важливим елементом є зовнішня та внутрішня комунікація у проекті. Співпраця з партнерами розширює як фінансові, так і стратегічні можливості реалізації проекту. У деяких випадках партнери можуть здійснювати й експертну підтримку проекту, що робить його більш привабливим.

Після того, як проект завершиться буде доцільно провести аналіз якісних та кількісних показників, щоб у подальших проектах мати більше досвіду, щоб

робити прогнози стосовно потенційних ризиків та рівня перспективності проектів.

Проектна діяльність, яка націлена на розвиток підприємництва, зокрема, і соціального підприємництва відіграє значиму роль у соціально – економічному відродженні країни. Варто на постійній основі проводити моніторинг поточної ситуації у цій сфері, щоб мати уявлення, де присутні слабкі та сильні сторони та знайти методи їх покращення. Під час розробки проектів важливо враховувати та підтримувати незахищені верстви населення: жінки, ВПО, люди з інвалідністю, та ін. Реалізація соціальних ініціатив за допомогою проектного підходу є одним з інструментів розвитку соціального підприємництва. допомагає підтримувати громадську позицію, допомагає у розвитку регіону та підтримує реалізовувати заходи, спрямовані на підтримку вразливих груп населення. Чітко визначена проблематика та мета проекту – це основні складові, які допоможуть у розробці плану дій, задача яких є вирішення певної проблеми. Її варто розписувати дотримуючись методу SMART, тобто, розписувати такі елементи: конкретність, досяжність, реалістичність, часові обмеження та вимірюваність. Необхідно розписати основні етапи проекту, детальний бюджет, відповідальних осіб, Важливим моментом є моніторинг та оцінка проекту, комунікація зовнішня та внутрішня у проекті. На завершення проекту важливо підбити підсумки, щоб не допустити тих самих помилок у майбутньому проекті. Врахувавши усі складові для розробки проекту є велика вірогідність, що ідея може нести позитивний вплив на розвиток сфери підприємництва і буде профінансована донором у подальшому.

ВИСНОВКИ

З кожним роком важливість запроваджувати зміни у нашій країні зростає, це спричинено багатьма факторами, зокрема, на це дуже впливає війна. Тому суспільство має гуртуватися разом та ініціювати зміни у державному секторі, підприємницькому, охорони здоров'я, військовому, економічному та багатьох інших. Одним із методів гуртування людей за інтересами є громадські організації. Громадські організації є обов'язковим атрибутом для розбудови демократичних процесів у суспільстві. У свою чергу ГО використовують різні прийоми для втілення власних ініціатив. Один із них є проектна діяльність, яка дозволяє підвищити організаційну спроможність громадського сектору та створити комплекс заходів для вирішення певної задачі/проблеми.

З метою проаналізувати проектний менеджмент в діяльності громадських організацій на прикладі ГО «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС» було проведено це дослідження. З використанням різних методів дослідження було виконано усі поставлені завдання у роботі.

Досліджено теоретичні аспекти проектного менеджменту в громадських організаціях. Діяльність ГО першочергово направлена на вирішення питань у різних сферах суспільства, вона має на меті розвивати засади демократичного устрою. Проектний підхід допомагає структуровано планувати та виконувати діяльність залежно від стратегічних цілей, місії та завдань ГО. Проектний менеджмент має набір інструментів та підходів, які необхідні для виконання проекту. Існує класичний та гнучкий методи ведення проектів. Класичний складається з етапів: ініціація, планування, виконання, моніторинг та контроль, завершення. Гнучкі методи виникли у зв'язку з швидкоплинністю світу, змінами у різних галузях, що змушують підлаштовувати проект під ці зміни. Найбільш відомі підходи: Agile, Kanban, Scrum та ін. Кожен проект має свій життєвий цикл. Для його розробки є алгоритм дій: визначення проблематики, визначення мети, постановка завдань, розробка послідовності діяльності, визначення кількісних та якісних показників, впливу на суспільство та процес моніторингу та контролю.

Під час розробки кожного етапу використовуються різні інструменти, які допомагають структурувати процес (діаграми, матриці, таблиці, графіки та ін.).

Було описано напрямки та інструменти розробки проектів ГО БА «4БІЗНЕС». ГО БА «4БІЗНЕС» має реалізовує проектну діяльність, яка спрямована на розвиток бізнес – сфери та громадянського суспільства. Фандрайзинг – це інструмент залучення коштів організацією для реалізації проектів шляхом заповнення грантових заявок. Організація має досвід реалізації проектів, які фінансують міжнародні фонди. Проектна заявка, яка подається на розгляд донору має чіткі складові. На кожну вимогу організація має дати чітку відповідь стосовно проекту. Основні складові заявки: опис проблеми, мета, ціль, завдання, методологія, очікувані результати, управління ризиками, план моніторингу та оцінки, сталість та масштабування проекту, розробка кошторису та бюджету та комунікаційна стратегія. На кожному етапі команда проекту використовує різні інструменти для викладу структурованої інформації. Це мозковий штурм, діаграма Ганта, «дерево проблем», «дерево цілей», матриця відповідальності, таблиця з бюджетом, таблиця ймовірних ризиків і тд.

Було описано складові власної проектної заявки «Академія Жіночого Лідерства». Проектна пропозиція була розроблена та надіслана на розгляд комісії організації «Центр міжнародного приватного підприємництва (СІРЕ)». Проект розроблений для вирішення проблеми, яка криється у недостатніх можливостях жінок для розвитку власного бізнесу через відсутність підтримки, належної освіти та доступу до ресурсів. Це може бути обмеженням для розвитку їхнього потенціалу та вкладу у розвиток економіки регіону.

Метою проекту є підтримка розвитку жіночого підприємництва та підвищення рівня впевненості жінок шляхом впровадження Академії жіночого лідерства, яка буде включати в себе навчальні модулі з формування підприємницьких навичок для жінок і сприятиме розвитку жіночого потенціалу в соціально-економічному відновленні Сумського регіону.

Завдання проекту націлені на те, щоб максимально втілити мету проекту та забезпечити розвиток підприємництва серед жінок. Кожен етап має на меті надання необхідних навичок, підвищення впевненості та забезпечення підтримки для учасниць проекту. Проект має розподіл людських та матеріальних ресурсів для досягнення цілей проекту. При розробці бюджету проекту «Академія Жіночого Лідерства» було розроблено кілька напрямків витрат, а саме: заробітна плата, оплата тренерів та спікерів, оренда приміщення та обладнання, харчування, проживання, відеозйомка та роздаткові матеріали. Оцінка та контроль проекту здійснюється з використанням певних методів. Результати представлені у кількісних та якісних показниках. Основні вигоди та цінності, які отримують стейкхолдери на завершення проекту полягають у підтримці гендерної рівності, розвитку соціально – економічного потенціалу регіону шляхом навчання підприємниць Сумського регіону.

Створено рекомендації з підготовки проектів розвитку підприємництва. Врахувавши усі складові для розробки проекту є велика вірогідність, що ідея може нести позитивний вплив на розвиток сфери підприємництва і буде профінансована донором у подальшому.

Дане дослідження має можливі напрямки, щоб бути продовженим у подальшому: глибший аналіз внутрішніх процесів у діяльності ГО, розробка методичних матеріалів для ГО задля покращення проектної діяльності та висвітлення проектного менеджменту в інших ГО та дослідження практик ведення у закордонних організаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про громадські об'єднання. № 4572-VI, § розд. I ст.1 (2013).
2. Дементов, В. О. (2008). Роль громадських організацій у соціальному забезпеченні: український та зарубіжний досвід. Актуальні проблеми державного управління, (2), 309-316.
3. Міхальова, В. О. Поняття та види громадських організацій.
4. Адвокатова, Н. О. (2020). Проектний менеджмент в громадських організаціях України (Doctoral dissertation, Херсон: ДВНЗ «ХДАУ»).
5. Гончар Юлія, Жукова Ольга, Кінаш Андрій, Кірсанова Юлія, Малько Юлія, Остапчук Олена, Чермошенцева Наталія (2020). Проектний менеджмент в діяльності громадських організацій, с. 29. Відновлено з https://initiative.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Posibnyk_Fond-2020_kor.pdf
6. Чмут А.В. (2023). Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», випуск 47, 2023. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-7
7. Чернявська, О. В., & Соколова, А. М. (2015). Фандрайзинг.
8. М. Кобеля – Звір. (2023). Як отримати грант: методика та стратегія залучення грантових ресурсів: навч. - метод. посібник. Львів: СПОЛОМ, 2023. 272 с.
9. Статут Громадської організації «Бізнес асоціація «4БІЗНЕС», 2023. Відновлено з https://2523d228-61f0-47c9-8144-3e210dccc60.usrfiles.com/ugd/2523d2_6f5b65f854504676a60592fff0316621.pdf
10. Бізнес асоціація "4БІЗНЕС" (2023). Відновлено з <https://www.4business.com.ua/about-1>
11. CIPE, 2023. Відновлено з <https://www.cipe.org/who-we-are/>

12. Громадський простір. Соціальне підприємництво – найкращі кейси, виклики та можливості для громадських організацій, 2023.
<https://www.prostir.ua/?focus=prostir-talks-sotsialne-pidpryjemnytstvo-kraschi-kejsy-vyklyky-ta-mozhlyvosti-dlya-hromadskyyh-orhanizatsij>
13. Ваганова, Л. В. (2021). Фандрейзингові стратегії туристичної діяльності. *Український журнал прикладної економіки та техніки ukrainian journal of applied economics and technology*, 17.
14. Мельник, Т. М. (2011). Стан та перспективи розвитку проектного менеджменту в Україні. *Торгівля, комерція, підприємництво*, (12), 103-106.
15. Кравчук, В. М. (2007). Деякі підходи до класифікації громадських організацій в Україні.
16. Дементов, В. О. (2010). Громадські організації в Україні: вплив на прийняття соціально-відповідальних рішень. *Теорія та практика державного управління*, (4), 452-457.
17. Cleland, D. I. (1998). *Field guide to project management* (pp. 3-33). New York: Van Nostrand Reinhold.
18. Clough, R. H., Sears, G. A., & Sears, S. K. (2000). *Construction project management*. John Wiley & Sons.
19. Деренська, Я. М., & Деренская, Я. Н. (2017). Аналіз методологій управління проектами.
20. Димченко, О. В., Єсіна, В. О., Матвєєва, Н. М., & Ольховська, М. А. (2016). Написання грантової заявки: помилки та рекомендації. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*, (131), 9-21.
21. Сьоме видання Настанови до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК) та Стандарт з управління проектами (2021), Project Management Institute. Відновлено з <https://lccn.loc.gov/2021011108>
22. Кіцера, Ю. А. (2020). ФАНДРАЙЗИНГ ЯК СИСТЕМА ПОШУКУ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ДЛЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА. *НАУКОВІ ДОСЯГНЕННЯ МОЛОДІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ*, 58.

23. Vinkov, V. (2019). Роль громадських організацій в соціально-психологічній підтримці стигматизованих меншин. *Scientific Studios on Social and Political Psychology*, (44 (47)), 88-95.
24. Злоцька, І. О., Черкасова, В. В., & Яковлева, І. О. (2021). Діаграма Ганта як засіб планування проектів.
25. Бабаєв, В. М. (2006). *Управління проектами: Навчальний посібник*.
26. Швець, В., & Шайхалієва, Ю. (2010). Особливості становлення демократії та впровадження демократичних цінностей в Україні й світі. *Віче*, (17), 13-16.
27. Шкуро, В. П. (2012). Підвищення якості реалізації соціальних проектів. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені ВО Сухомлинського. Серія: Психологічні науки*, (2, Вип. 9), 265-269.
28. Антонюк, Д. А., & Єнгоян, Н. Х. (2013). Бізнес-асоціації в системі інфраструктурного забезпечення малого та середнього підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (4 (1)), 64-71.
29. Чорна, Н. (2017). *Проблеми розвитку підприємництва в Україні (Doctoral dissertation, Тернопіль: ФОП Осадца ЮВ)*.
30. Смаль, В., & Кокоть, В. (2017). *Що слід знати про соціальне підприємництво. Смаль В., Кокоть В.[Посібник]–Київ.–2016*.