

УДК 658:005.5

JEL Classification: M31,L31

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.12>

Юрій Чаплінський, к.е.н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0002-1912-4447>

Денис Свекла, магістр,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження зумовлена потребою демократизації суспільства, що знаходить свій прояв у громадянських ініціативах, створенні сільських, міських та регіональних громад, які опікуються місцевим самоврядуванням і стають дієвою силою у прийнятті важливих політичних рішень. Проте у зв'язку з нестабільною політичною й економічною ситуацією, зокрема тотальними карантинними обмеженнями та російсько-українською війною, набуває необхідності впровадження стратегічних підходів до управління діяльністю громадських організацій. Стратегічне та оперативне планування в умовах сьогодення здатні забезпечити стабільність діяльності громадських організацій, а спрямування на довгострокове функціонування впливає на формування довіри в суспільства та структур місцевого самоврядування. **Мета дослідження** – науково-теоретичне обґрунтування необхідності стратегічного управління діяльністю громадських організацій на основі комплексного аналізу впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність їх функціонування, а також підбір інструментів впливу на прийняття рішень громадськими організаціями. **Методологія.** У процесі проведення дослідження використано загальнонаукові теоретичні методи: аналіз, синтез, метод наукової абстракції, метод системного підходу і системного аналізу та ін. **Результати.** У статті обґрунтовано необхідність стратегічного управління діяльністю громадських організацій в українських суспільно-політичних умовах. Акцентовано увагу на тому, що стратегічне планування, як одна із важливих функцій стратегічного управління, – це процес, який має здійснюватися постійно, реагуючи на виклики сьогодення та зміни всередині самої організації. Розглянуто основні етапи стратегічного управління громадською організацією. Запропоновано використання фандрейзингу як ефективного інструмента залучення коштів у процесі стратегічного управління діяльністю громадською організацією. **Практичне значення.** Впровадження стратегічного управління

діяльністю громадських організацій дозволить максимізувати їх ефективність та сприятиме досягнення довгострокових цілей. **Перспективи подальших досліджень.** У подальших дослідженнях доцільно акцентувати увагу на розробці стратегічних підходів в управлінні проектами, що надзвичайно важливо для громадських організацій.

Ключові слова: громадська організація, стратегічне управління, стратегічне планування, проєктний менеджмент, фандрейзинг.

Кількість джерел: 13.

Yurii Chaplinskyi, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0002-1912-4447>
Denis Svekla, Master's degree student,
Chernivtsi Institute of Trade and Economic of SUTE, Chernivtsi

STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC ORGANIZATION ACTIVITIES: MAIN ELEMENTS AND MECHANISMS

Summary

The relevance of the topic is determined by the need for democratization of society, which is manifested in civil initiatives, the creation of rural, urban and regional communities that take care of local self-government and become an effective force in making important political decisions. However, in connection with the unstable political and economic situation, in particular total quarantine restrictions and the war, it becomes necessary to implement strategic approaches to managing the activities of public organizations. It is strategic and operational planning in today's conditions that can ensure the stability of the activities of public organizations, and vectoriality for long-term functioning affects the formation of trust in society and local self-government structures. The purpose of the study is to justify the need to use strategic and operational planning in the activities of public organizations. The article indicates the goals and tasks of strategic planning of the activities of public organizations in the Ukrainian social and political conditions. Attention is focused on the fact that strategic planning is a process that takes place constantly, responding to the challenges of today and changes within the organization itself, therefore making adjustments is not only a natural phenomenon, but also necessary. The components of the strategic plan of the public organization were considered. A mechanism for implementing project management by public associations is proposed. The introduction of strategic and operational planning of the activities of public organizations will allow to maximize their efficiency, which in the future will give an opportunity to bring them to a new high-quality level of management.

Keywords: public organization, strategic management, strategic planning, project management, fundraising.

Number of sources – 13.

Постановка проблеми. Згідно зі ст. 1-3 Закону України «Про громадські об'єднання», 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. Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка. Громадська організація – це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи [8]. В Україні функціонують громадські організації, що представляють різні сфери й інтереси. До них належать: професійні спілки (організації, які об'єднують фахівців і представляють їхні інтереси у відповідних сферах), жіночі організації (групи, які спрямовані на підтримку та розвиток жінок, захист їхніх прав і інтересів), молодіжні організації (групи, що об'єднують молодь для спільних дій, розвитку та вирішення актуальних питань), ветеранські організації (об'єднання ветеранів, які дбають про підтримку та інтеграцію ветеранів у суспільство), дитячі організації (групи, які забезпечують захист та розвиток дітей, підтримуючи їхні права), наукові та технічні організації (об'єднання фахівців у галузі науки та техніки), культурно-просвітницькі організації (групи, які працюють над розширенням культурного та освітнього рівня суспільства), фізкультурно-спортивні організації (об'єднання, спрямовані на розвиток фізичної культури та спорту в громаді); творчі спілки (організації, які об'єднують творчих людей для спільної творчості та захисту їхніх інтересів); фонди й асоціації (організації, що працюють над збором та розподілом фінансових ресурсів для певних цілей або галузей) та інші.

Практика функціонування громадських організацій в Україні вказує, що їхні зусилля найчастіше спрямовані на забезпечення

прав і свобод громадян, а також на задоволення та захист їхніх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів. Ці завдання мають короткостроковий характер і виражений тактичний вимір. Значно менше зусиль громадські організації докладають розробці стратегії з довгостроковою реалізацією, а саме: удосконалення законодавства, забезпечення урахування інтересів усіх суспільних груп органами державної влади та органами місцевого самоврядування через свою діяльність, а також впливу на формування та реалізацію політики держави. В Україні, на жаль, поки що не відбулося встановлення партнерських відносин між владою й громадськими організаціями.

Чинний механізм децентралізації влади в Україні призвів до передачі повноважень та фінансових ресурсів від центральних державних органів до органів місцевого самоврядування. Територіальні громади, які отримали значний вплив на розподіл ресурсів, відіграють ключову роль у цьому процесі. Громадські організації, які включають у себе членів територіальних громад, стали активно залучатися до участі в розподілі ресурсів і реалізації своїх повноважень, передбачених законодавством. Серед цих повноважень: участь у формуванні державної влади та управління, впровадження законодавчих ініціатив, участь у прийнятті рішень органів державної влади та управління, а також представлення та захист інтересів своїх членів у державних та громадських органах.

Це відображає суттєве зміщення в напрямку більш активної ролі громадських організацій у вирішенні питань, пов'язаних із громадським управлінням, та надає їм можливість ефективно впливати на формування та виконання стратегій на місцевому рівні.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлюється, з одного боку, об'єктивними потребами державотворення, а з іншого – необхідністю впровадження стратегічного управління діяльністю громадських організацій з метою забезпечення їх ефективного функціонування у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегічного управління загалом та окремим аспектам стратегічного управління громадськими організаціями зокрема присвячено наукові праці вітчизняних та закордонних науковців. Зокрема, Вдовічен А. А. та Чичун В. А. розглядають особливості ухвалення управлінських рішень у системі менеджменту в умовах воєнного стану [2]. Ці ж автори у співавторстві з Полянко Г. О. аналізують сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах [3]. Гомоляко О. В. розглядає концептуальне розуміння взаємодії громадянського суспільства і влади при формуванні публічної політики, визначає головні засади, на яких повинні базуватися взаємовідносини громадянського суспільства та держави [4]. Давидова Н. О., Менджул М. В. здійснюють ґрунтовний аналіз сутності та співвідношення термінів «громадські об'єднання», «об'єднання громадян» та «громадські організації» [6]. Кремадес А. [7], Соколовська В. В. [10] на основі визначення основних категорій фандрейзінгу та його принципів розкривають сутність фандрейзінгу, як інструменту стратегічного управління організацією. Автори Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. досліджують стратегічне планування розвитку громади в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Європі та Україні [12]. Ткачук А. Ф. у співавторстві з Кашевським В., Мавко П. також розглядають нормативне і методичне забезпечення стратегічного та просторового планування та методологію стратегічного планування у громаді [13]. У багатьох аналітичних статтях в мережі Internet аналізуються проблеми громадянського суспільства України в умовах війни [5], проектного менеджменту в діяльності громадських організацій [9], стратегічного планування для неурядових організацій [11]. На основі цих досліджень сформувався уявлення теоретичного та практичного характеру діяльності суб'єктів економіки, формування передумов їхнього стратегічного розвитку. Водночас наукові праці, в яких би з використанням системного підходу розглядалися принципи та механізми стратегічного

управління громадськими організаціями, практично відсутні, що суттєво перешкоджає впровадженню високоефективних стратегій та раціональних інвестиційних програм на різних рівнях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування необхідності стратегічного управління діяльністю громадських організацій на основі комплексного аналізу впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність їх функціонування, а також підбір інструментів впливу на прийняття рішень громадськими організаціями.

Виклад основного матеріалу. Важкий період для українського суспільства триває вже кілька років, відколи почалась пандемія Covid-19, а потім одразу їй на зміну виникла війна. Пандемія призвела до серйозних викликів для системи охорони здоров'я, економіки та соціального благополуччя. В той же час війна вносить свої унікальні виклики, включаючи гостроту геополітичних та соціальних питань, а також поглиблення гуманітарної кризи. Громадянське суспільство відіграє важливу роль у реагуванні на ці виклики. Організації та активісти можуть сприяти наданню допомоги й підтримки постраждалим, впливати на формування політики і викликати увагу до важливих питань. У таких стресових умовах спільноти можуть ще більше закріплюватися та шукати спільні рішення для подолання труднощів. Цей період вимагає від громадянського суспільства не тільки реагування на термінові потреби, але і планування для відновлення та будівництва стійкого майбутнього. Спільна праця можуть виявитися ключовими елементами у вирішенні викликів, що стоять перед громадянським суспільством в цей важливий час.

Київським міжнародним інститутом соціології у межах проекту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства» проведене соціологічне дослідження «Громадянське суспільство України в умовах війни — 2022» [1; 5]. Згідно з результатами дослідження, станом на грудень 2021 року кількість зареєстрованих громадських організацій досягла 96258, що на 19193 більше, ніж в

2013 році (приріст 25%). Однак повномасштабне вторгнення 2022 року зменшило кількість нових громадських організацій, що з'являються в Україні. Якщо до повномасштабного вторгнення найчастіше серед пріоритетів громадських організацій називали культуру, спорт і туризм (36,0%) та освіту (29,1%), то зараз їх згадують рідше (відповідно на 8,8% і 5,3%). Водночас допомога армії і жертвам російської агресії зараз стали основними напрямками діяльності для 43% громадських організацій. Основними джерелами фінансування громадського сектору в Україні є пожертви, членські та благодійні внески або донати, про що повідомляють 2/3 опитаних організацій. Далі з великим відривом слідують міжнародні гранти (21,6%) і доходи від власної економічної діяльності (15,3%).

Як показує практика, серед загальної кількості зареєстрованих громадських організацій справді дієвими є лише незначна їх частина. Причина полягає у нестачі ресурсу – часового, фінансового, людського, матеріального тощо. Проте однією з найважливіших причин є відсутність стратегічного управління загалом та чіткого плану розвитку організацій, зокрема. Тому діяльність відбувається хаотично, без цілісної картини всіх процесів.

На особливу увагу заслуговує стратегічне планування як одна із функцій стратегічного управління діяльністю, важлива не лише для організацій-початківців, але й для досвідчених, які хочуть вийти на новий етап розвитку, вирішувати нові завдання й бути успішними в своїй громаді.

Стратегічне планування діяльності громадської організації має включати кілька етапів:

1. Формування місії громадської організації. В умовах воєнного стану визначає напрями майбутнього організації, описує мрію, вибирає вектор руху, має опиратися на основні ціннісні орієнтири організації, які закладають основу її впізнаваності, її бренду.

2. Оцінка сильних, слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз). Наприклад, розглядаючи готовність місцевої влади співпрацювати з мешканцями міста, необхідно враховувати, що

рішення про залучення громади до стратегічного планування розвитку міста зумовлює потребу їх участі у всіх наступних процесах прийняття рішень міською владою та контролю за їх виконанням. Тому варто усвідомлювати всі переваги й недоліки цього процесу (табл. 1). Відзначимо, що SWOT-аналіз – не єдиний інструмент, який громадські організації можуть використовувати в процесі стратегічного планування. Це можуть бути візуалізація, ABC-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця впливу та інші інструменти.

3. Розробка цілей і завдань. Здійснюється з врахуванням сформованої місії та результатів аналізу. Учасники організації формулюють головні, пріоритетні цілі й конкретні завдання, які визначатимуть шлях, яким ця організація буде рухатися. Стратегічні цілі мають вказувати напрямки розвитку організації, бути реалістичними й орієнтованими на результат, тобто бути SMART (Specific – визначеність, Measurable – вимірюваність, Achievable – досяжність, Realistic – реалістичність, Timely – своєчасність). Досягненню стратегічних цілей сприяють розроблені оперативні цілі (або ж короткострокові), детальний план заходів за кожним із напрямів і необхідні для цього ресурси, які потребують постійної оцінки й аналізу, своєчасного корегування з огляду на мінливість умов реалізації поставлених завдань.

4. Оцінка результатів. Відбувається як на кінцевому етапі, так і на проміжних, що дає можливість перевіряти, наскільки правильно визначені цілі, поставлені завдання і підібрані ресурси. Варто розуміти, що від правильного аналізу ситуації залежатиме успіх чи невдача організації.

Важливим напрямом стратегічного управління більшості громадських організацій є реалізація проєктів. Так, проєктний підхід у діяльності громадських організацій є ефективним інструментом для втілення загальної стратегії та досягнення поставлених цілей та завдань. Проєкти можуть бути розглянуті як блоки, які сприяють реалізації стратегії, а стратегія, в свою чергу, може визначати загальний контекст та напрями для розвитку громадської організації.

**SWOT-матриця залучення громадян
до участі в місцевому самоврядуванні**

| <i>Переваги залучення ГО</i> | <i>Недоліки залучення ГО</i> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - законодавство стимулює залучення громадян; - незадоволеність сьогоднішнім станом сприяє залученню громадян; - розвинутий «третій сектор»; - спирається на давні, хоча і призабуті традиції; - спирається на природне бажання допомоги собі самому; - залучення надає рішенням колегіальності, що накладається на ментальність населення; - іноземна підтримка залучення. | <ul style="list-style-type: none"> - велика кількість стереотипів мислення і поведінки; - відсутність коштів у органів місцевого самоврядування та громадян; - відсутність навичок у органів місцевого самоврядування; - відсутність почуття належності до громади у мешканців; - недоведення використовуваних методів залучення громадян до логічного кінця; - недовіра до влади і одне до одного; - недосконалість законодавства щодо залучення громадян; - недостатня освіта, культура та етика депутатського корпусу; - незнання посадовими особами психології мас; - неповага до громадської думки; - низька правова, соціальна, комунікаційна освіченість громадян; - побоювання роботи з великою кількістю людей у посадових осіб; - політична апатія громадян. |
| <i>Можливості залучення ГО</i> | <i>Загрози залучення ГО</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - уможлиблює апробацію управлінських рішень та їх корегування; - забезпечує публічність інформації; - збільшує кредит довіри до влади та зміцнює її авторитет; - звужує поле для корупції та зловживання владою; - зменшує соціальну напругу; - значно поживляє громадське життя, підвищує соціальну активність; - сприяє імплементації непопулярних рішень; - посилює аргументацію та мотивацію виконання рішень; - руйнує застарілі стереотипи управлінської діяльності. | <ul style="list-style-type: none"> - вимагає мобілізації ресурсів, яких може не бути; - затягнення процесу прийняття рішень; - важко передбачити дії наявних груп впливу; - може загнати проблему у «глухий кут» нескінченних дискусій; - може розколоти громаду на протилежні табори і викликати протистояння; - опір та саботаж з боку груп впливу та частини посадовців; - результатом може бути помилкове трактування думки частини населення як думки всієї громади; - рішення, яке отримане в процесі залучення громадян, може виходити за межі компетенції органів місцевої влади або за межі правового поля; - розмиття відповідальності посадовців; - якщо рішення громади не буде підтримане обранцями або іншими органами влади, це може призвести до апатії населення. |

Основні аспекти взаємозв'язку між стратегією та проектами в громадських організаціях включають: визначення пріоритетів (стратегія визначає ключові напрямки та пріоритети діяльності організації, проекти обираються та розробляються таким чином, щоб вони відповідали цим стратегічним пріоритетам); цілі та завдання (кожен проєкт має чітко визначені цілі та завдання, які повинні відповідати загальним стратегічним цілям організації); ресурси та бюджетування (стратегія надає загальний контекст для розподілу ресурсів між різними проєктами, проєктне бюджетування враховує фінансові можливості та підтримує стратегічні завдання); моніторинг та оцінка (критерії успішності для проєктів повинні впливати зі стратегічних показників, моніторинг та оцінка результатів проєктів служать для визначення, наскільки ефективно вони сприяють досягненню стратегічних цілей); адаптація та корекція (результати проєктів можуть слугувати інформацією для коригування або адаптації стратегії, якщо ситуація змінюється чи виникають нові виклики). Проєктний підхід дозволяє розбити великі, стратегічні завдання на більш конкретні, що полегшує їх реалізацію та контроль. Такий підхід також дозволяє громадським організаціям бути гнучкими та адаптивними до змін у соціальному та політичному середовищі.

Оскільки реалізація більшості проєктів вимагає фінансових ресурсів, то виникає потреба залучення коштів. Фандрейзинг – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів з різноманітних джерел для реалізації соціально значущих неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрейзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення носія ресурсів. Виходячи із сутності та принципів фандрейзингу, завданнями його діяльності є:

- залучення ресурсів для реалізації цільових програм, соціально значущих проєктів;
- аналіз ефективності діяльності організації;
- аналіз ефективності та моніторинг проєкту;
- збір нових ідей для майбутніх програм;

- підтримка цільових груп і допомога в самореалізації індивідів;
- підвищення іміджу організації, зміцнення довіри громадськості до неї;
- інформування громадськості щодо проблем, які вирішує організація [9].

Виконання наведених завдань реалізується через різноманітні напрями фінансування, включаючи:

1. Гранти міжнародних благодійних організацій і фондів.
2. Залучення фінансових ресурсів з місцевих бюджетів для підтримки проєктів та ініціатив.
3. Пошук та залучення фінансової підтримки від інших фондів, необхідних для виконання завдань.
4. Участь у державних або регіональних цільових програмах: залучення до участі у програмах, які надають фінансову підтримку для досягнення конкретних цілей.
5. Встановлення партнерства та отримання фінансової підтримки від комерційних структур та банків.
6. Організація і проведення кампаній для отримання фінансової допомоги від громадян, меценатів та донорів.
7. Соціальне підприємництво: впровадження проєктів, що мають соціальну спрямованість та можуть приносити прибуток для підтримки діяльності.
8. Залучення інших видів ресурсів: використання інших ресурсів, таких як людський капітал, технічні засоби та інші, для ефективного виконання завдань.

Важливо використовувати різноманітні методи фандрейзингу, щоб максимально розширити можливості фінансування та забезпечити стійкість в разі відмови одного з них. Диверсифікація дозволяє збільшити стійкість організації чи ініціативи та забезпечити постійний потік ресурсів. Такий підхід дозволяє мати різноманітні джерела фінансування, що може включати у себе гранти, співпрацю з місцевими органами влади, залучення громадських та приватних пожертвувань, участь у соціальному підприємстві.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в умовах, що склалися в Україні, наявність стратегії розвитку є необхідною як для самої громадської організації, оскільки забезпечує однакове розуміння членами колективу цінностей, пріоритетів і напрямів розвитку, спільне планування поточних дій, так і для потенційних партнерів – грантодавців, яким наявність стратегічного плану дає усвідомлення того, що перед ними не організація-одноденка, яка може припинити свою діяльність у будь-який момент, а надійний партнер для вкладання інвестицій. Важливе значення стратегічного менеджменту вже відчула більшість громадських організацій, які прагнуть підвищити свою організаційну спроможність. Перспективи майбутніх досліджень, пов'язаних із стратегічним управлінням діяльністю громадських організацій, вбачаємо в освоєнні фандрейзингу та різних його видів з метою залучення ресурсів для реалізації громадських проєктів, а також розробці фандрейзингової стратегії. Окрім цього, практика спонукає учасників до освоєння гнучких методів управління проєктами, таких як: Scrum, Kanban та інші, механізм реалізації яких може бути предметом подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. 77% громадських організацій допомагають ЗСУ, але прагнуть поступово повертатися до основних напрямів діяльності - результати дослідження. URL: <https://cs.detector.media/community/texts/185203/2023-02-21-77-gromadskykh-organizatsiy-dopomagayut-zsu-ale-pragnut-postupovo-povertatysya-do-osnovnykh-napryamiv-diyalnosti-rezultaty-doslidzhennya/> (дата звернення: 01.10.2023).
2. Вдовічен А. А., Чичун В.А. Особливості ухвалення управлінських рішень в системі менеджменту закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. С. 36-40.
3. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянюк Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 10-20. С. 28-34.
4. Гомоляко О. В. Концептуальне розуміння взаємодії громадянського суспільства і влади при формуванні публічної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 149-154.
5. Громадянське суспільство України в умовах війни. URL: <https://ednannia.ua/attachments/article/12447> (дата звернення: 01.10.2023).
6. Давидова Н. О., Менджул М. В. Громадське об'єднання та громадська організація: дихотомія понять. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 3. С. 51-57.

7. Кремадес А. Мистецтво фандрейзингу / пер. з англ. А. Вакула. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 208с.
8. Про громадські об'єднання : Закон України від 21.03.2023 р. № 3005-IX. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>. (дата звернення: 01.10.2023).
9. Проектний менеджмент в діяльності громадських організацій. URL: https://initiative.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Posibnyk_Fond-2020_kor.pdf (дата звернення: 01.10.2023).
10. Соколовська В. В. Сутність та перспектива розвитку в Україні фандрейзингу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4453> (дата звернення: 01.10.2023).
11. Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov> (дата звернення: 01.10.2023).
12. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. / Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Київ, 2017. 121 с.
13. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді. Київ: ІКЦ Легальний статус, 2016. 96 с.

References:

1. 77% of public organizations help the Armed Forces, but they strive to gradually return to the main areas of activity - the results of the study (2023). URL: <https://cs.detector.media/community/texts/185203/2023-02-21-77-gromadskykh-organizatsiy-dopomagayut-zsu-ale-pragnut-postupovo-povertatysya-do-osnovnykh-napryamiv-diyalnosti-rezultaty-doslidzhennya/> (Accessed 1 October 2023) (in Ukr.).
2. Vdovichen, A.A., Chychun, V.A. (2023). Peculiarities of making management decisions in the management system of hotel and restaurant business establishments under martial law. *Transformatsiia hotel'no-restorannoho biznesu rehionu v umovakh ievrointehratsii. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Transformation of the hotel and restaurant business of the region in the conditions of European integration. Mat. ChITE SUTE of Sci. Prac. Conf.]. Chernivtsi, Ukraine, pp. 36-40 (in Ukr.).
3. Vdovichen, A.A., Chychun, V.A., Polianko, H.O. (2020). Modern concepts of management and their application at enterprises. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, vol. 10-20, pp. 28-34 (in Ukr.).
4. Homoliako, O.V. (2021). Conceptual understanding of the interaction of civil society and government in the formation of public policy. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, vol. 1, pp. 149-154 (in Ukr.).
5. *Hromadians'ke suspil'stvo Ukrainy v umovakh vijny*. [Civil society of Ukraine in conditions of war]. URL: <https://ednannia.ua/attachments/article/12447> (Accessed 1 October 2023) (in Ukr.).
6. Davydova, N.O., Mendzhul, M.V. (2020). Public association and public organization: dichotomy of concepts. *Porivnial'no-analitychne pravo [Comparative and analytical law]*, vol. 3, pp. 51-57 (in Ukr.).
7. Kremades, A. (2019). *Mystetstvo fandreyzynhu* [The Art of Fundraising]. Ranok: Fabula, Kharkiv, 208 p. (in Ukr.).
8. *About public associations*, Law of Ukraine dated March 21, 2023 No. 3005-IX (2023). URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (Accessed 1 October 2023) (in Ukr.).

9. Project management in the activities of public organizations. URL: https://initiative.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Posibnyk_Fond-2020_kor.pdf (Accessed 1 October 2023) (in Ukr.).

10. Sokolovska, V.V. (2023). The essence and perspective of the development of fundraising in Ukraine. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4453> (Accessed 1 October 2023) (in Ukr.).

11. Strategic Planning for NGOs: A Guide to the Basics (2023). URL: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov> (Accessed 1 October 2023) (in Ukr.).

12. Berdanova, O.V., Vakulenko, V.M., Valentyuk, I.V., Tkachuk, A.F. (2017). *Stratehichne planuvannya rozvytku ob"yednanoi terytorial'noyi hromady* [Strategic planning of the development of the united territorial community]. Kyiv, 121 p. (in Ukr.).

13. Tkachuk, A. Kashevskyi, V. and Mavko, P. (2016). *Stratehichne planuvannia u hromadi (navchalnyi modul)* [Strategic planning in the community (training module)]. IKTs «Lehalnyi status», Kyiv, 96 p. (in Ukr.).