

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-1>

УДК 005.3:061.2

Дарія СМОЛИЧ

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-6444-9486>

e-mail: [d.smolych@lntu.edu.ua](mailto:d.smolych@lntu.edu.ua)

## УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ

*У статті розглянуто основні напрямки та складові менеджменту неурядових організацій підтримки бізнесу. Обґрунтовано важливість врахування інтересів членів та стейкхолдерів в управлінні неурядовими організаціями підтримки бізнесу. Досліджено типову організаційну структуру неурядових організацій підтримки бізнесу та документи, що визначають ключові аспекти управління у відповідних організаціях. Охарактеризовано управління ресурсним забезпеченням діяльності неурядових організацій підтримки бізнесу.*

*Ключові слова: неурядові організації підтримки бізнесу; управління; організаційна структура; ресурсне забезпечення.*

Dariia SMOLYCH

Lutsk National Technical University

## MANAGEMENT OF THE ACTIVITIES OF NON-GOVERNMENTAL BUSINESS SUPPORT ORGANIZATIONS

*The article considers the main areas of management of non-governmental organizations: strategic planning; program development; financial management; human resources management; implementation of projects; involvement of interested parties; communications and advocacy; impact assessment. It has been established that the management process in non-governmental business support organizations is dynamic and operational, aimed at adapting to changing business needs. Effective governance ensures that these organizations can effectively fulfill their mission of supporting business and promoting sustainable economic development and prosperity. The components of the management of a non-governmental business support organization are characterized.*

*The peculiarities of managing the activities of non-governmental business support organizations through the prism of taking into account the interests of members and stakeholders in the management of such organizations are highlighted. The typical organizational structure of non-governmental business support organizations was studied. Despite the fact that the structure may differ depending on the size, activities and goals of a specific non-governmental business support organization, as a rule, it consists of such components as: senior management, executive management and functional departments, the key aspects of their work are considered.*

*Documents defining management in non-governmental business support organizations were considered, in particular: charter; internal regulations (determine relations with members); principles, rules and policies; strategic plan («road map» of the organization's functioning); annual budget. The resource provision of non-governmental business support organizations and the management aspect of such provision are characterized, namely: management of material, human, and financial resources; time, technology and information management; risk management; strategic management.*

*Keywords: non-governmental business support organizations; management; the organizational structure; resource provision.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Діяльність неурядових організацій підтримки бізнесу спрямована на розвиток і підтримку конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. На сьогоднішній день бізнес в Україні продовжує ведення діяльності у вкрай важких умовах війни. Суб'єкти господарювання поряд з загрозою фізичного знищення, щодня зіштовхуються з великою кількістю проблем, пов'язаних з бюрократичністю процедур, недосконалістю нормативно-правової бази, відсутністю доступу до інвестиційних джерел, недостатньою обізнаністю в тонкощах ведення економічних та фінансових справ, труднощами проведення міжнародних бізнес-операцій, тощо.

Неурядові організації підтримки бізнесу є інституційно спроможними, щодо здійснення впливу на процеси лібералізації підприємницької діяльності, проводять незалежну експертизу нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність, готують від імені членів пропозиції органам державної влади, щодо їх вдосконалення. Крім того, такі організації виконують широкий спектр функцій з стимулювання та підтримки бізнесу, а також надають спеціалізовані фахові послуги. Ефективне управління забезпечує здатність неурядових організацій підтримки бізнесу виконувати свою місію, щодо підтримки бізнесу та сприяння його сталому економічному розвитку і процвітання.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед дослідників, котрі займалися дослідженням сутності та діяльності неурядових організацій, їх впливу на формування державної політики можна виділити наступних вчених у сфері політичних наук,

зокрема Г. Зеленько, О. Дмитренко [1], Євдокимова І. А., Вітковська І. [2], Карпенко С., Котенко Н. [3], Рева С. [4] Шуміло О., Кравчук Н. [5]. Дослідження діяльності неурядових організацій в економічній сфері проведено в працях Г. Сіпайло, Н. Сіпайло [6], Коваль Я. [7] та інших. Серед закордонних науковців, які працювали над дослідженням неурядових організацій слід відмітити праці Р. Ламбел [8], Д. Льюїс та співавтори [9].

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Разом із тим, в Україні недопрацьованою нині є теоретична база, а саме відсутні єдині підходи до визначення неурядового сектору, мало досліджений його вплив на бізнес-середовище та формування державної політики і це створює актуальність відповідних наукових пошукувань у цьому напрямі.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є дослідження практичних аспектів управління діяльністю неурядових організацій підтримки бізнесу, виходячи з розуміння їх призначення приносити цінність, забезпечувати підтримку членів та/ або громадськості, що є запорукою досягнення поставлених цілей.

### **Виклад основного матеріалу**

Процес управління в неурядових організаціях підтримки бізнесу включає низку заходів і функцій, спрямованих на ефективне та результативне досягнення цілей організації, зокрема розвиток та підтримку, як правило, малого та середнього бізнесу. Неурядові організації підтримки бізнесу відіграють важливу роль у наданні допомоги, ресурсів і консультацій підприємцям, стартапам, а також малим і середнім підприємствам для сприяння їх росту та успіху.

До основних напрямків управління в неурядових організаціях, зважаючи на специфіку їх роботи належать: стратегічне планування; розробка програм; фінансовий менеджмент; управління людськими ресурсами; реалізація проєктів; системне залучення зацікавлених сторін та співпраця з партнерами; комунікації та адвокація; проведення оцінки та аналізу впливу [10].

Процес управління в неурядових організаціях підтримки бізнесу є динамічним і оперативним, спрямованим на адаптацію до потреб бізнесу та економічного середовища. Ефективне управління гарантує, що дані організації можуть ефективно виконувати свою місію, щодо підтримки бізнес структур [11].

Як і будь-який менеджер, керівник неурядової організації підтримки бізнесу відповідає за планування, організацію та моніторинг завдань, необхідних для безперебійної роботи. В таблиці 1. систематизовано основні складові менеджменту неурядової організації підтримки бізнесу та способи його реалізації.

Членство суб'єктів господарювання в неурядових організаціях підтримки бізнесу обумовлює особливості управління діяльністю останніх. Члени неурядових організацій підтримки бізнесу, як правило, сплачують внески, забезпечуючи таким чином в певній мірі доходи неурядових організацій, відповідно вони мають бути поінформовані, щодо стратегічних цілей та напрямів діяльності організації, можуть впливати на їх визначення та контролювати досягнення. Члени обрають керівництво неурядової організації підтримки бізнесу та здійснюють контроль за його діяльністю. Власне, управління в неурядових організаціях підтримки бізнесу має реалізовуватись виходячи з чіткого розуміння призначення таких організацій - приносити цінність (вигоду, забезпечувати підтримку) членам та / або громадськості. Здійснюючи підтримку бізнесу, такі організації як наслідок – забезпечують розвиток промислової, комерційної, зовнішньоекономічної діяльності, що сприяє розвитку економіки країни в цілому.

При формуванні стратегії членства, важливим є аналіз потенціалу членства та структури внесків. Така стратегія має передбачати проведення заходів, навчання та конференцій для членів, надання консультацій та послуг. Виходячи з того, що членство в неурядових організаціях підтримки бізнесу на 100% є добровільним, менеджмент має усвідомлювати, зміст такої цінності в управлінні, як необхідність окупності інвестицій (членських внесків) для членів, відповідно організовуючи роботу.

При цьому, слід враховувати категорії членства (постійний член, асоційований, науковий співробітник, почесний). Потенційними членами неурядових організацій підтримки бізнесу є всі представники бізнес-середовища. Менеджменту слід ретельно організовувати роботу, щодо залучення, втримання членів та налагоджувати раціональний прозорий процес використання членських внесків.

Враховуючи ROI окупності членства (членські внески vs вигоди), менеджменту неурядовим організаціям підтримки бізнесу слід систематизувати всі види своєї діяльності та перелік послуг, а також визначити цінність кожного пункту щ метою забезпечення вигоди, підтримки для членів та стейкхолдерів.

Члени неурядових підтримки бізнесу можуть користуватися низкою переваг і можливостей, які сприяють їхньому зростанню та успіху. Приєднання до таких організацій забезпечує членам доступ до ресурсів, таких як фінансова допомога, навчальні програми, наставництво, можливості спілкування з впливовими ринковими гравцями, знижки при отриманні експертних та інших послуг. Ці ресурси допомагають підприємствам долати труднощі та використовувати можливості для зростання. Ключові вигоди членства в неурядових організаціях підтримки бізнесу представлені на рис. 1.

Таблиця 1.

## Складові менеджменту неурядової організації підтримки бізнесу

Складові менеджменту	Зміст	Способи реалізації
Врядування	Передбачає розподіл функціональних обов'язків у прийнятті управлінських рішень, ґрунтується на системі розподілу влади в організації – виконавчу та наглядову, а також на зрозумілому і прозорому процесі прийняття управлінських рішень, що дають змогу ефективно використовувати усі ресурси організації і управляти, спираючись на спільні цінності в інтересах членів.	- створення системи розподілу влади в НУО; - формування органів врядування в НУО; - формування системи прийняття рішень; - створення системи нагляду.
Місія, стратегія та політика	Місія НУО підтримки бізнесу, як правило, полягає у економічному зростанню та процвітанню членів, шляхом надання всебічної підтримки та ресурсів. Стратегія формується відповідно до її місії, наявних ресурсів, з врахуванням потреб цільової аудиторії та конкретних проблем, з якими стикається бізнес у сфері її діяльності. Політика передбачає набір задокументованих вказівок, правил, які керують її діяльністю, діями та процесами прийняття рішень.	- місія НУО; - стратегія НУО; - політика НУО; - тактика НУО.
Персонал	Управління персоналом у неурядових організаціях передбачає процеси і практики, пов'язані з управлінням робочою силою організації, яка включає співробітників, волонтерів (за потреби) і консультантів.	- кадрова політика; - кваліфікаційний рівень; - розвиток персоналу; - мотивація.
Ресурси	Управління ресурсами вимагає їх ретельного планування, моніторингу та адаптивності. Ефективно керуючи своїми ресурсами, організації можуть оптимізувати свій вплив, підтримувати прозорість і підзвітність, а також підвищувати загальну ефективність функціонування.	- фінансові ресурси; - людські ресурси; - матеріально-технічні ресурси; - інформаційні ресурси та інші.
Члени та партнери	Партнерство має важливе значення для успіху неурядових організацій підтримки бізнесу. Співпраця з іншими організаціями, урядом, підприємствами та громадами дозволяє використовувати ресурси, досвід і мережі для вирішення складних питань та проблем.	- влада; - бізнес; - ЗМІ; - інші неурядові організації.
Процеси	Передбачають налагодження та реалізацію усіх напрямів діяльності неурядової організації підтримки бізнесу.	- оцінка та планування; - контроль та аудит; - надання послуг; - моніторинг та координація; - діловодство та інше.
Результати	Передбачають усе те, чого неурядова організація підтримки бізнесу досягне в результаті реалізації процесів.	- результати для членів НУО; - результати для клієнтів; - результати для партнерів; - зворотній зв'язок.

Примітка. Сформовано автором на основі даних джерел [10, 11, 12]

1) Мережа та співпраця – членство в неурядовій організації з підтримки бізнесу дозволяє її членам спілкуватися з іншими підприємцями, експертами галузі, інвесторами та потенційними клієнтами. Нові контакти та зв'язки обумовлюють можливості для спілкування та створюють шляхи для співпраці, партнерства та розширення бізнесу. Приєднання до НУО створює відчуття спільності серед членів, сприяючи взаємній підтримці, обміну досвідом.

2) Навчання та підвищення знань і навичок – програми НУО з навчання та розвитку потенціалу надають членам цінні знання, навички та передовий досвід у таких сферах, як управління бізнесом, маркетинг, фінанси та технології. Це дає можливість членам приймати обґрунтовані рішення та покращувати свою бізнес-практику. Слід зауважити, що навчання та взаємодія з іншими членами та участь у діяльності НУО дозволяє компаніям вчитися на успіхах і проблемах один одного, що сприяє постійному вдосконаленню.

3) Фінансова підтримка та фінансування – члени можуть мати доступ до можливостей фінансування, грантів тощо, які надає та реалізовує НУО. Ця фінансова підтримка дозволяє підприємствам отримувати капітал, необхідний для запуску, розширення чи інших стратегічних ініціатив.

4) Експертиза та спеціалізовані консультаційні послуги та консультації, щодо розвитку – члени отримують переваги від фахових послуг, які надають досвідчені професіонали, щоб допомогти компаніям орієнтуватися в викликах і досягати своїх цілей, забезпечують розуміння можливостей розширення та масштабування діяльності Як правило, членство забезпечує знижки та першочерговість в отриманні послуг.

5) Поширення на ринку та помітність бренду – НУО може рекламувати та демонструвати продукти та послуги своїх членів за допомогою заходів, ярмарків та маркетингових кампаній. Це збільшує впізнаваність бренду та охоплення потенційних клієнтів.

6) Адвокація та представництво – НУО може виступати від імені своїх членів перед політиками та відповідними органами, представляючи їхні інтереси та сприяючи створенню сприятливого ділового середовища.

7) Заходи – члени НУО мають можливості брати участь в заходах, які організовує НУО, зокрема світських та розважальних.

8) Доступ до інновацій і технологій – НУО підтримки бізнесу можуть пропонувати рекомендації, щодо впровадження інноваційних технологій і практик, допомагаючи членам залишатися конкурентоспроможними у галузях.

9) Стійкість і соціальний вплив – деякі НУО зосереджені на сприянні стійкій бізнес-практиці та соціальному впливі. Членство в таких організаціях дозволяє підприємствам приєднатися до соціально відповідальних ініціатив і посилити свої зусилля, щодо корпоративної соціальної відповідальності.

10) Довіра та визнання – зв'язок із авторитетною неурядовою організацією підтримки бізнесу підвищує довіру та репутацію члена, що може бути корисним для залучення клієнтів, партнерів та інвесторів.



Рис. 1. Ключові вигоди членства в неурядових організаціях підтримки бізнесу

Примітка. Сформовано автором

Загалом членство в неурядовій організації підтримки бізнесу надає компаніям можливості для зростання, навчання та співпраці, що сприяє їх загальній стійкості та успіху в конкурентному бізнес-середовищі.

Неурядові організації підтримки бізнесу відіграють важливу роль у вирішенні проблем у сфері ведення господарської діяльності, спрощенні та полегшенні умов ведення бізнесу. Для ефективного досягнення місії НУО потребують чітко визначеної організаційної структури, яка сприятиме ефективному функціонуванню та забезпечить якісне виконання програм та ініціатив [13].

Не зважаючи на те, що організаційна структура неурядових організацій підтримки бізнесу може відрізнятися залежно від розміру, напрямків діяльності та цілей конкретної організації, як правило, вона складається з таких компонентів як: вище керівництво, виконавче управління та функціональні відділи (рис.2).

Власне, верхівку управління складає вище керівництво, до якого зазвичай відносять – Правління (Рада директорів, Президія), Генеральна асамблея (Конференція, З'їзд членів) та Виконавчий директор (Президент).

1. Вищим керівним органом є Правління (Рада директорів, Президія), до якого входять Голова та члени, які формуються з членів організації, і яке відповідає за забезпечення стратегічного керівництва, визначення політики та нагляд за загальним управлінням неурядової організації.

Члени Президії (Правління) зазвичай є особами, які є керівниками успішних компаній, мають знання та досвід у відповідній галузі, віддані місії та цінностям організації. Вони займаються забезпеченням дотримання правових та нормативних вимог, контролем фінансового менеджменту і прийняттям рішень, що відповідають цілям неурядової організації [13].

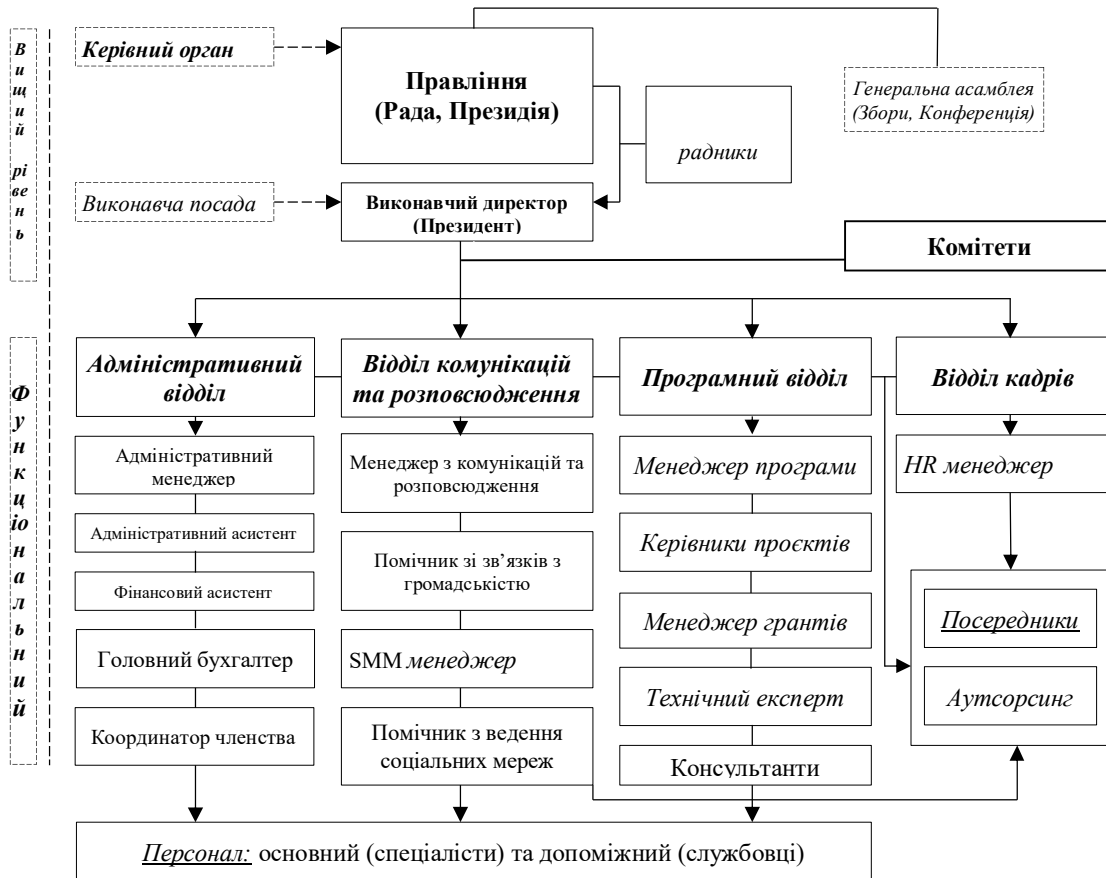


Рис. 2. Типова організаційна структура неурядових організацій підтримки бізнесу  
Примітка. Сформовано автором на основі даних джерел [13, 14, 15]

Участь в Правлінні дає можливість певним членам бути лідерами, отримати доступ до внутрішньої інформації, реалізувати власні сильні сторони, підвищити професійний рівень та отримати визнання (у тому числі «запис на візитівці»), тощо. Залежно від конкретної неурядової організації підтримки бізнесу, Правління (Президія) може виконувати низку завдань, зокрема вибирати, оцінювати ефективність та контролювати виконавчого директора (наприклад виконання бюджету, досягнення поставлених цілей) тощо.

Члени Правління також мають підтримувати діяльність неурядової організації та представляти її серед громадськості. Багато неурядових організацій передбачають, що членство в Правлінні є добровільним і не оплачується, проте є виключення – членство на фінансових умовах [14].

2. За загальний напрямок, у якому рухається неурядова організація підтримки бізнесу, управління її повсякденною діяльністю і реалізацію програм і проєктів несе відповідальність виконавчий директор (у різних організаціях можуть зустрічатись і інші варіації трактування даної посади – президент, координатор, головний операційний директор, або генеральний директор).

Залежно від розміру неурядової організації підтримки бізнесу виконавчий директор може мати заступників, або ж власну команду, яка допомагає йому контролювати різні відділи та забезпечувати їх ефективну координацію та виконання діяльності. Також виконавчий директор відповідає за управління ресурсами, налагодження партнерства, збір коштів і звітування про прогрес перед керівним органом [14].

Виконавчий директор має володіти високим рівнем професійної культури та етики, що прямо впливає на ефективність управлінської діяльності та психологічний клімат в колективі. Крім того, на сьогодні, директор має обов'язково володіти цифровими навичками, з метою використання сучасних інформаційних інструментів, програм та технологій в управлінні НУО, що відповідає вимогам сучасної тенденції діджиталізації.

3. Правлінню та виконавчому директору можуть допомагати радники, які виконують консультативні функції. Дані спеціалісти не є обов'язковими, і, зазвичай, характерні для великих НУО. Окрім надання спеціалізованих консультацій вони корисні для створення гарного іміджу організації.

4. Досить часто у великих неурядових організаціях підтримки бізнесу створюють Генеральну асамблею (Конференція, Збори, З'їзд членів), особливо в тих НУО, які створені і працюють на основі членства, яка є об'єднанням усіх членів НУО (включаючи членів Правління) та співробітників. Вона є найвищим органом, який керує та консулює загальний розвиток і прогрес організації. Генеральна асамблея

збирається зазвичай один раз на рік і проводиться після засідання Правління. Не в усіх НУО є Генеральна асамблея, але такий орган допомагає створити хороший прозорий імідж, зміцнити довіру її партнерів та зацікавлених сторін, а також налагодити позитивні зв'язки з громадськістю [13].

5. Невід'ємною частиною багатьох великих неурядових організацій підтримки бізнесу є комітети, які працюють у визначеному напрямку та доповнюють діяльність керівництва та персоналу, залучають до роботи членів організації та формують лідерів. Комітети бувають декількох типів:

- постійні комітети – визначаються регламентом і працюють протягом звітного року;
- підкомітети – розподіляють роботу серед підгруп;
- цільові робочі групи (часові комітети) – створюються для досягнення визначених цілей, і, як правило, розформовуються після виконання певних завдань;
- ради, аналітичні центри, групи експертів – створюються з ціллю об'єднати учасників за спільними інтересами, такими як спеціальність та спеціалізація, географія чи етнічна приналежність.

Кожен комітет має власне керівництво. Керівні обов'язки покладені на Голову комітету, який повинен добре знати і розуміти цілі та завдання комітету, задає тон для досягнення результатів.

Комітети мають узгодженість в рамках неурядової організації. Кожен з них має визначену ціль, як правило, викладену в нормативних документах (внутрішніх актах чи інструкціях). Зусилля комітетів мають бути приведені у відповідність із структурою організації, її стратегічними цілями та ресурсами. Діяльність комітетів повинна бути узгоджена з Правлінням.

Велика та важлива частина обов'язків, щодо виконання визначених процесів покладена на функціональні відділи, які зосереджені на конкретних сферах роботи. Діяльність відділів може включати: управління програмами та окремими проектами, фінанси та адміністрування, управління кадровими ресурсами, комунікації та адвокацію.

Найчастіше до функціональними відділами в неурядових організаціях підтримки бізнесу є:

1. Адміністративний відділ. Керівництво адміністративною діяльністю здійснює адміністративний менеджер, який має у своєму підпорядкуванні декілька співробітників (включаючи фінансового помічника або координатора членства), які допомагають йому у вирішенні профільних питань. До складу адміністративного відділу входить Головний бухгалтер, бухгалтерія, працівники якої займаються веденням фінансової документації, бюджетуванням та розрахунком заробітної плати та іншими виплатами працівникам [14].

2. Діяльність пов'язана із зовнішніми комунікаціями є відповідальністю менеджера з комунікацій та розповсюдження. Йому підзвітний помічник зі зв'язків з громадськістю та інші PR-фахівці. Помічник зі зв'язків з громадськістю тісно співпрацює як з фінансовим помічником, так і з координатором членства, з адміністративного відділу, а також з менеджерами програмного відділу для оприлюднення особливостей діяльності (послуг, які надаються, та проектів, які плануються або реалізуються), з метою створення іміджу НУО, просування бренду та популяризації організації загалом.

Відділ може передбачати посаду SMM менеджера, обов'язками якого є розробка стратегії соціальних медіа, створення та управління контентом, аналітика соціальних мереж тощо. У підпорядкуванні SMM менеджера знаходиться помічник з ведення соціальних мереж та веб-сторінок, який займається забезпеченням швидкого та своєчасного поширення публікацій про НУО [13].

3. Програмний відділ відповідає за розробку, реалізацію та оцінку конкретних програм і проектів. Інколи він може відповідати за забезпечення фінансування, побудову партнерства та взаємодію із зацікавленими сторонами. Програмну діяльність НУО очолює низка менеджерів: керівник проекту; менеджер програми – менеджери програм координують роботу кількох проектів і тісно співпрацюють із ними; менеджер грантів – більшість НУО підтримки бізнесу частково фінансуються грантами від інших неурядових організацій (великих міжнародних організацій), фондів і приватних компаній.

Робота менеджера грантів полягає в їх забезпеченні. До їхніх обов'язків входить написання пропозицій, упорядкування портфоліо та забезпечення відповідності організації критеріям подання заявок, поновлення та звітності, щодо грантів [15].

Також у програмному відділі можуть бути присутні технічні експерти, для професійного планування та реалізації конкретних проектів, короткострокові зовнішні консультанти, які надають конкретні послуги для проектів, або співробітники на місцях, які наймаються для реалізації проектів у цільовій групі.

4. Відділ кадрів. Займається плануванням, пошуком та набором співробітників, навчанням персоналу, його розвитком, забезпеченням та наглядом за політикою на робочому місці, який даним відділом зазвичай керує HR менеджер, який забезпечує здорову культуру на робочому місці та етичне спілкування між іншими менеджерами та працівниками. Це передбачає допомогу у вирішенні конфліктів, розробку політики та забезпечення максимальної продуктивності та згуртованості колективу працівників [16].

Окрім штатних працівників неурядові організації підтримки бізнесу можуть залучати фахівців ззовні (аутсорсинг) та взаємодіяти з посередниками (фінансовими установами, центрами розвитку бізнесу,

мережами та платформами-співпраці тощо) та партнерами (іншими НУО підтримки бізнесу, університетами, бізнес-інкубаторами та акселераторами тощо).

Варто відмітити, що посади та обов'язки керівників, функціональних менеджерів та персоналу неурядової організації підтримки бізнесу, описані вище, не є сталими. Організаційна структура буде змінюватись залежно від напрямів діяльності організації, її розмірів тощо. Тому НУО можуть передбачати інші посади не зазначені в структурі наведеній на рис. 2., а також варто відмітити, що спільні чи споріднені обов'язки може виконувати одна особа. Наприклад, пов'язані обов'язки, щодо координації членства та зв'язків з громадськістю може виконувати один співробітник.

Діяльність та управління НУО регламентується такими документами як: статут; внутрішні регламенти (визначають відносини з членами); принципи, правила та політики; стратегічний план («дорожня карта» функціонування організації); річний бюджет.

Статут необхідний для юридичної реєстрації НУО і може бути доповнений, або змінений за схваленням Правління та Загальних зборів. До основних аспектів, які розглядаються в Статутах належать [17]:

1) Організаційні аспекти: назва та мета НУО; вимоги, щодо періодичності, повідомлень і кворуму для організаційних зборів – це можуть бути внутрішні чи регулярні зустрічі НУО, зовнішні зустрічі для широкої аудиторії, або з іншими зацікавленими сторонами тощо; правила голосування, довіреності та процедури затвердження Правління (Ради директорів); чисельність і строк повноважень членів Правління, обсяг повноважень, спосіб висунення та обрання членів Правління, порядок заміщення вакансій.

2) Операційні аспекти: членство та повноваження комітетів, або робочих груп для яких необхідно передбачити положення; назва та обсяг повноважень виконавчого директора та інших співробітників, які відповідають за повсякденне функціонування НУО; обов'язки, щодо ведення документації та фінансової звітності; процедури внесення змін до внутрішніх документів та положення про розпуск організації.

Статутом неурядової організації є внутрішній документ, створений організацією, який містить набір правил та процедур, які забезпечують безперервне функціонування всіх аспектів діяльності організації. Зазвичай статут стосується питань внутрішнього регулювання та є обов'язковими для всіх осіб в неурядовій організації [18].

Оскільки неурядові організації підтримки бізнесу відрізняються організаційно та функціонально, відповідно список статутних положень буде відрізнятися. Наприклад, громадське об'єднання, засноване на членстві, матиме зовсім інший набір положень порівняно з невеликою НУО, яка реалізує свої проекти за допомогою зовнішніх донорів.

Неурядові організації підтримки бізнесу використовують різноманітні ресурси, щоб ефективно реалізовувати свої послуги та надавати підтримку стартапам, а також малим і середнім підприємствам. Основними ресурсами, які використовують неурядові організації є: людські ресурси, основні засоби, матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси. Проте, наявність ресурсів в організації, не гарантує їх ефективне використання, саме тому особливого значення набуває процес управління ресурсним забезпеченням. У табл. 2. наведено основні напрямки управління ресурсним забезпеченням неурядових організацій підтримки бізнесу.

Таблиця 2.

#### Управління ресурсним забезпеченням неурядових організацій підтримки бізнесу

Вид діяльності	Характеристика
1	2
<i>Управління фінансовими ресурсами</i>	
Бюджетування	Створення та управління бюджетами для ефективного розподілу фінансових ресурсів між різними програмами та проєктами.
Управління фінансами	Розробка стратегій збору та залучення фінансових коштів для забезпечення фінансування проєктів від донорів, грантодавців, спонсорів. Планування використання членських внесків та коштів від реалізації бізнесу послуг.
Управління фінансовою звітністю	Забезпечення точної та прозорої фінансової звітності для відстеження витрат, доходів і фінансової діяльності.
<i>Управління людськими ресурсами</i>	
Відбір та найм працівників	Залучення кваліфікованих та мотивованих осіб, які розділяють цінності НУО.
Управління розвитком персоналу	Надання можливостей працівникам НУО для навчання та розвитку для покращення їх навичок та знань (організація тренінгів, наставництва тощо).
Управління продуктивністю	Визначення показників оцінювання персоналу, проведення оцінювання та надання зворотного зв'язку для підвищення командної ефективності.
<i>Управління матеріальними ресурсами</i>	
Управління активами	Обслуговування та відстеження активів організації, таких як обладнання, транспортні засоби та технології.
Управління запасами	Управління рівнями запасів для забезпечення належного постачання матеріалів і ресурсів, необхідних для проєктів.
<i>Управління часом</i>	
Планування проєктів	Розробка графіків проєктів для забезпечення ефективного використання часу та ресурсів.
Моніторинг часу	Відстеження часу, витраченого на виконання завдань і проєктів, для визначення областей вдосконалення та розподілу ресурсів.

1	2
<i>Технології та управління інформацією</i>	
Управління інформаційними системами	Впровадження та підтримка відповідних технологій та інформаційних систем для підтримки організаційних процесів.
Управління даними	Забезпечення належного збору, зберігання й аналізу даних для прийняття рішень і вимірювання впливу проєктів НУО.
Розвиток партнерства	Співпраця з іншими неурядовими організаціями, державними установами та зацікавленими сторонами.
Спільне використання ресурсів	Вивчення можливостей обміну ресурсами, знаннями та найкращими практиками з партнерськими організаціями.
<i>Управління ризиками</i>	
Виявлення та оцінка ризиків	Аналіз потенційних ризиків, пов'язаних з ресурсним забезпеченням які можуть вплинути на діяльність НУО, і розробка стратегій їх уникнення.
Кризове планування	Розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій для реагування на непередбачені події, які можуть вплинути на доступність ресурсів.
<i>Стійкість і довгострокове планування</i>	
Стратегічне планування	Розробка довгострокових стратегій і планів для забезпечення стійкості та зростання НУО.
Оцінка впливу	Вимірювання та оцінка впливу використання ресурсів на досягнення цілей.

Примітка. Сформовано автором на основі даних джерел [19-20]

Важливими аспектами в управлінні ресурсами НУО підтримки бізнесу на сьогодні є контроль стабільності доходів, чітка фінансова звітність, економія ресурсів, створення резерву грошових коштів, захист фінансів та системне інвестування в технології. Зокрема, формуючи бюджет конкретного проєкту, крім доходів та видатків слід виокремлювати найбільше джерело надходжень, за можливості слід здійснити диверсифікацію надходжень, максимально залучати спонсорські внески стейкхолдерів.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Неурядові організації підтримки бізнесу відіграють важливу роль в лібералізації та стимулюванні підприємницької діяльності в Україні. На сьогоднішній день такі організації взаємодіють, як з великими корпораціями, так і з середнім та малим бізнесом та надають низку ресурсів, послуг і можливостей для вітчизняних підприємств, забезпечують захист їх інтересів та адвокацію, налагоджують взаємодію між членами та органами державної влади, сприяючи економічному розвитку загалом.

В результаті проведеного дослідження можна відзначити, що ефективне управління неурядовими організаціями підтримки бізнесу має реалізовуватись виходячи з розуміння призначення таких неурядових організацій: приносити цінність (вигоду, забезпечувати підтримку) для членів та/ або громадськості. Виходячи з того, що членство в неурядових організаціях підтримки бізнесу є добровільним, керівництво має реалізовувати управління з врахуванням окупності інвестицій (членських внесків) для членів, відповідно організовуючи належний рівень сервісу, проводячи заходи, навчання тощо. Крім того, такі організації мають суспільне призначення, їх діяльності охоплює забезпечення інтересів бізнес спільноти загалом.

Важливим аспектами в діяльності неурядових організацій підтримки бізнесу є раціональна організаційна структура, яка може відрізнитися залежно від розміру, напрямків діяльності та цілей конкретної неурядової організації підтримки бізнесу. Як правило, вона складається з таких компонентів як: вище керівництво, виконавче управління та функціональні відділи. Крім того, важливою умовою ефективної діяльності неурядової організації підтримки бізнесу є управління ресурсним забезпеченням, а саме: управління матеріальними, людськими, фінансовими ресурсами; управління часом, технологіями та інформацією; управління ризиками; стратегічне управління, яке вимагає ретельного планування, моніторингу та адаптивності. Продуктивно використовуючи ресурси, неурядові організації можуть оптимізувати свій вплив, підтримувати прозорість і підзвітність, а також підвищити загальну ефективність у підтримці своїх членів та здійсненні позитивних змін у громадах, у яких вони функціонують.

### Література

1. Дмитренко О. А. Інституційна спроможність неурядових організацій в Україні: фінансовий аспект. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2020. Вип. 28. С. 48–55.
2. Євдокимова І. А., Вітковська І. М. Тенденції розвитку громадських організацій у сучасній Україні. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. 2018. Вип. 41. С. 42–48.
3. Карпенко С. Г., Котенко Н. В. Неурядові організації: поняття, види та джерела фінансування в умовах сталого розвитку. *Вісник Сумського державного університету*. 2014. № 3. С. 71–81.
4. Рева С. Участь громадськості у процесі формування та реалізації державної політики (Порівняння досвіду України і Польщі). *Політичний менеджмент*. 2006. № 5. С. 67–73.
5. Шуміло О., Кравчук Н. Роль неурядових організацій в становленні та розвитку правозахисного руху: навчальний посібник. Київ: ФО-П Голембовська О. О., 2018. 227 с.
6. Сіпайло Л.Г., Сіпайно Н.А. Організаційно-економічні засади лібералізації інноваційного підприємництва: Монографія. Рівне: НУВГП. 2018. 126 с.



7. Коваль Я.Б. Алгоритм роботи громадських організацій в сфері розвитку підприємництва в Україні. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. №2. С. 162-170.
8. Lambell R., Ramia G., Nyland C., Michelotti M. NGOs and international business research: progress, prospects and problems. *International journal of management reviews*. 2008. Vol. 10 (1). P. 75–92.
9. Lewis D., Wallace T. *New Roles and Relevance: Development NGOs and the Challenge of Change*. Bloomfield: Kumarian Press. 2000. 272 P.
10. What Responsibilities Do NGO Managers Have? URL: <https://www.humanrightscareers.com/magazine/what-responsibilities-do-ngo-managers-have/>.
11. NGO (Non-Governmental Organization) Management skills URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ngo-non-governmental-organization-management-skills-david-ange-kana>.
12. Г. Кліменко, О. Софій, Д. Макферсон. Менеджмент неурядових організацій: Тренінговий модуль. За заг. ред. О. Красюкової-Еннз, М. Сварника. Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні». К., 2010. 50 с.
13. NGO Organizational Structure | Section 8 Company URL: <https://medium.com/@rajasahib/ngo-organizational-structure-section-8-company-b549ddaefd5f>.
14. Organizational Structure of an NGO URL: <https://www.gdrc.org/ngo/org-chart.htm>.
15. The Typical Non-Profit Organizational Structure URL: <https://smallbusiness.chron.com/typical-non-profit-organizational-structure-4896.html>.
16. A Free Template on NGO Governance (with Samples) URL: <https://www2.fundsformgos.org/featured/a-free-template-for-effective-ngo-governance-with-samples/>.
17. Setting up an NGO's Bye-laws URL: <https://www.gdrc.org/ngo/ngo-bylaws.html>.
18. Constituting a Constitution: A sample set of NGO Bye-Laws URL: <https://www.gdrc.org/ngo/sample-by-laws.html>.
19. Resources required by the NGO Sector URL: <https://www.ngoregistration.org/resources-required-ngo-sector/>.
20. M. Viravaidya, J. Hayssen. Strategies to strengthen ngo capacity in resource mobilization through business activities. PDA and UNAIDS Joint Publication: UNAIDS Best Practice Collection, 2001. 25 c.

### References

1. Dmytrenko O. A. Instyutsiyna spromozhnist' neuryadovykh orhanizatsiy v Ukraini: finansovyy aspekt. *Naukovyy chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova*. 2020. V. 28. S. 48–55.
2. Yevdokymova I., Vitkovs'ka I. Tendentsiyi rozvytku hromads'kykh orhanizatsiy u suchasniy Ukraini. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu im. V. N. Karazina*. 2018. V. 41. S. 42–48.
3. Karpenko S., Kotenko N. Neuryadovi orhanizatsiyi: ponyattya, vydy ta dzherela finansuvannya v umovakh staloho rozvytku. *Visnyk Sums'koho derzhavnogo universytetu*. 2014. № 3. S. 71–81.
4. Reva S. Uchasť hromads'kosti u protseji formuvannya ta realizatsiyi derzhavnoyi polityky (Porivnyannya dosvidu Ukrainy i Pol'shchi). *Politychnyy menedzhment*. 2006. № 5. S. 67–73.
5. Shumilo O., Kravchuk N. (2018) Rol' neuryadovykh orhanizatsiy v stanovlenni ta rozvytku pravozakhysnoho rukhu: navchal'nyy posibnyk. Kyiv: FO-P Holembovs'ka O.
6. Sipaylo L., Sipayno N. (2018) Orhanizatsiyno-ekonomichni zasady liberalizatsiyi innovatsiynoho pidpryyemnytstva: Monohrafiya. Rivne: NUVHP.
7. Koval' YA. Alhorytm roboty hromads'kykh orhanizatsiy v sferi rozvytku pidpryyemnytstva v Ukraini. *Zbirnyk naukovykh pratsi Natsional'noho universytetu derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrainy*. 2011. №2. S. 162-170.
8. Lambell R., Ramia G., Nyland C., Michelotti M. NGOs and international business research: progress, prospects and problems. *International journal of management reviews*. 2008. Vol. 10 (1). P. 75–92.
9. Lewis D., Wallace T. (2000) *New Roles and Relevance: Development NGOs and the Challenge of Change*. Bloomfield: Kumarian Press.
10. What Responsibilities Do NGO Managers Have? URL: <https://www.humanrightscareers.com/magazine/what-responsibilities-do-ngo-managers-have/>.
11. NGO (Non-Governmental Organization) Management skills URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ngo-non-governmental-organization-management-skills-david-ange-kana>.
12. H. Klimentko, O. Sofiy, D. Makferson. (2010) *Menedzhment neuryadovykh orhanizatsiy: Treninhovyy modul'*. Za zah. red. O. Krasnyukovoyi-Ennz, M. Svarnyka. Ukrainys'ko-kanads'kyu proekt «Inklyuzyvna osvita dlya ditey z osoblyvymy potrebamy v Ukraini».
13. NGO Organizational Structure Section 8 Company URL: <https://medium.com/@rajasahib/ngo-organizational-structure-section-8-company-b549ddaefd5f>.
14. Organizational Structure of an NGO URL: <https://www.gdrc.org/ngo/org-chart.htm>.
15. The Typical Non-Profit Organizational Structure URL: <https://smallbusiness.chron.com/typical-non-profit-organizational-structure-4896.html>.
16. A Free Template on NGO Governance (with Samples) URL: <https://www2.fundsformgos.org/featured/a-free-template-for-effective-ngo-governance-with-samples/>.
17. Setting up an NGO's Bye-laws URL: <https://www.gdrc.org/ngo/ngo-bylaws.html>.
18. Constituting a Constitution: A sample set of NGO Bye-Laws URL: <https://www.gdrc.org/ngo/sample-by-laws.html>.
19. Resources required by the NGO Sector URL: <https://www.ngoregistration.org/resources-required-ngo-sector/>.
20. M. Viravaidya, J. Hayssen. (2001) *Strategies to strengthen ngo capacity in resource mobilization through business activities*. PDA and UNAIDS Joint Publication: UNAIDS Best Practice Collection.