

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ДУДНИК АННА ВАСИЛІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки
д-р екон. наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2024 р.

**РОЗРОБКА ПРОЄКТУ СОЦІАЛЬНОГО
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 232 «Соціальне забезпечення»

ОП «Соціальне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:

Олександр ТРЕГУБОВ, завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
кандидат екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____

бали / за шкалою ЄКТС / за
національною шкалою Голова ЕК:

(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Дудник А.В. Розробка проєкту соціального сільськогосподарського підприємства. Спеціальність 232 «Соціальне забезпечення». Освітня програма «Соціальне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У роботі досліджено проблему популяризації та розвитку сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та місцевих громад. Основним завданням проєкту є створення соціального сільськогосподарського підприємства, яке забезпечить ветеранів і їх родини новими можливостями для економічної самозабезпеченості, а також підтримуватиме розвиток сільських територій.

Показано, що участь у сільськогосподарських кооперативах сприяє не лише підвищенню доходів, але й соціалізації ветеранів, створенню нових соціальних зв'язків, зміцненню міжнародних відносин у суспільстві. Встановлено, що навчання та координація дій серед ветеранів, членів їх родин та місцевих жителів є ключовими елементами успішної реалізації даного проєкту.

Очікуваними результатами виконання проєкту стануть зростання економічного добробуту учасників, підвищення рівня зайнятості у сільських громадах, а також розширення доступу до знань про ефективні агрономічні технології та фінансове управління. Впровадження проєкту також сприятиме підвищенню усвідомлення важливості кооперації та трудових цінностей у суспільстві.

У кінцевому рахунку, реалізація соціального підприємства стане важливим кроком у підтримці ветеранів та розвитку сталого сільського господарства, що значно поліпшить соціально-економічну ситуацію в регіоні.

Ключові слова: сільськогосподарські кооперативи, ветерани, соціальне підприємництво, економічна самозабезпеченість, соціалізація, сільські території, економічний добробут, зайнятість, агрономічні технології, соціальні зв'язки, місцеві громади, співпраця.

70 с., 3 табл., 7 рис., 1 дод., 53 джерел.

ANNOTATION

Dudnyk A. Project Development for a Social Agricultural Enterprise. Specialty 232 "Social Security". Educational Program "Social Entrepreneurship". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The study addresses the issue of promoting and developing agricultural cooperatives among veterans, their families, and local communities. The primary objective of the project is to establish a social agricultural enterprise that will provide veterans and their families with new opportunities for economic self-sufficiency while also supporting the development of rural areas.

The research demonstrates that participation in agricultural cooperatives not only enhances income levels but also facilitates the social integration of veterans, fosters new social connections, and strengthens community relationships. It has been established that education and coordinated efforts among veterans, their families, and local residents are crucial components for the successful implementation of this project.

The anticipated outcomes of this project include an increase in the economic welfare of participants, higher employment levels in rural communities, and expanded access to knowledge about effective agronomic technologies and financial management. Additionally, the project will raise awareness of the importance of cooperation and labor values within society.

Ultimately, the implementation of the social enterprise will serve as a significant step in supporting veterans and fostering sustainable agriculture, thereby markedly improving the socio-economic conditions in the region.

Keywords: agricultural cooperatives, veterans, social entrepreneurship, economic self-sufficiency, social integration, rural areas, economic welfare, employment, agronomic technologies, social connections, local communities, cooperation.

70 p., 3 tabl., 7 fig., 1 applications, bibliography: 53 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ	8
1.1. Аналіз наукових і правових основ управління проєктами, а також ефективних методів і стратегій управління	8
1.2. Модель соціального підприємства: життєвий цикл проєкту, вплив оточення та оцінка результатів	14
1.3. Ветеранський бізнес в Україні: підтримка на рівні громад та держави, обґрунтування доцільності реалізації проєкту	18
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ТА СТВОРЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	27
2.1. Організаційна структура проєкту та декомпозиція робіт	27
2.2. Планування робіт за проєктом за календарною та сітьовою методиками	35
2.3. Аналіз витрат і результатів, отриманих в результаті виконання проєкту	38
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ОКРЕМИХ ПАРАМЕТРІВ ПРОЄКТУ	42
3.1. Особливості реалізації проєкту в умовах сучасного ринку України	42
3.2. Дослідження, оцінка та управління основними ризиками проєкту	46
3.3. Вивчення міжнародного досвіду у сфері сільськогосподарських кооперативів і його значення для їх розвитку в Україні	50
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	65
ДОДАТОК А.....	70

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору важливою складовою успішної діяльності є впровадження інноваційних проєктів, які здатні забезпечити не лише економічну ефективність, але й соціальну відповідальність. Розробка проєкту соціального сільськогосподарського підприємства є актуальною темою, що потребує комплексного підходу до управління та реалізації інновацій.

Ідеєю цього проєкту є створення соціального підприємства, яке сприятиме популяризації та розвитку сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад. Діяльність проєкту буде спрямована на надання консультаційної та допоміжної підтримки кооперативам у сфері організації виробництва, маркетингу, фінансів тощо. Діяльність проєкту також буде включати в себе соціальні програми для ветеранів та їх родин, які сприятимуть інтегруванню в громаду та забезпечуватимуть стабільний дохід.

Проєкт також передбачає співпрацю з місцевими органами влади, громадськими організаціями, проєктами технічної допомоги та бізнес-середовищем з метою створення сприятливих умов для розвитку сільськогосподарських кооперативів. Окрім того, пропонується проведення різноманітних заходів та просвітницьких кампаній для підвищення обізнаності громадськості про важливості та переваги кооперативного господарювання.

Мета проєкту - сприяння стійкому розвитку сільськогосподарських кооперативів, підтримка ветеранів та їх родин у здійсненні підприємницької діяльності та реінтеграції у суспільство, а також популяризація принципів співпраці та взаємодопомоги у сільському господарстві задля досягнення економічної самозабезпеченості даної категорії громадян.

Завдання проєкту:

1. Вивчити потреби та інтереси ветеранів у сфері сільського господарства.
2. Дослідити існуючі сільськогосподарські кооперативи та їх діяльність в Україні та закордоном.

3. Провести аналіз можливостей створення соціального підприємства з підтримкою ветеранів у цій галузі.
4. Визначити партнерів та потенційних інвесторів для реалізації проєкту.
5. Розробити програму підготовки та підтримки учасників соціального підприємства.
6. Провести презентацію проєкту перед зацікавленими сторонами та залучити необхідну підтримку та ресурси.
7. Запровадити проєкт у життя, забезпечуючи його стабільну та ефективну роботу.
8. Моніторити та оцінювати результати діяльності соціального підприємства, вносячи необхідні зміни та вдосконалення.
9. Популяризувати досвід та досягнення проєкту серед інших громад та зацікавлених осіб, сприяючи розвитку сільськогосподарських кооперативів та підтримці ветеранів у сфері підприємництва.

Результатом роботи повинен стати розроблений проєкт створення соціального підприємства, який містить в собі стратегію залучення ветеранів, їх родин та громад до участі у сільськогосподарських кооперативах, план маркетингу та реалізації продукції, а також фінансові прогнози та кроки по забезпеченню стабільності та успішності підприємства.

Ці методи разом з детальним аналізом отриманих результатів дозволять розробити стратегію підняття рівня економічного благополуччя ветеранів та їхніх родин через розвиток сільськогосподарських кооперативів, а також пришвидшить реінтеграцію ветеранів у суспільство, підвищить сукупний дохід родин ветеранів.

Історично в Україні сільськогосподарські кооперативи відігравали важливу роль у розвитку сільського господарства та забезпеченні населення продовольством. Проте у зв'язку з розпадом колективних ферм та змінами в економіці країни багато кооперативів припинили свою діяльність. Таким чином, сфера застосування розробленого проєкту (*практична значущість*) зосереджена на кількох ключових напрямках, які сприятимуть популяризації та розвитку

сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їхніх родин та місцевих громад.

1. Підтримка ветеранів та їхніх родин: проєкт надає можливість ветеранам, які мають досвід у сільському господарстві, створити власні кооперативи або приєднатися до вже існуючих. Це дозволить не лише забезпечити їх зайнятість, але й покращити соціально-економічний статус їхніх родин.

2. Розвиток сільськогосподарських кооперативів: проєкт спрямований на відновлення та розвиток сільськогосподарських кооперативів, що можуть стати основою для спільного виробництва та реалізації продукції. Це включає в себе навчання членів кооперативів основам управління, маркетингу та фінансування.

3. Виробництво органічних продуктів: соціальне підприємство може зосередитися на виробництві екологічно чистих продуктів, що відповідають сучасним вимогам споживачів. Це не лише забезпечить попит на продукцію, але й підвищить обізнаність про важливість сталого ведення сільського господарства.

4. Освіта та навчання: проєкт передбачає організацію навчальних програм для ветеранів і членів їхніх родин з метою підвищення кваліфікації в аграрному секторі. Це може включати тренінги з новітніх технологій, екологічних практик та бізнес-управління.

5. Співпраця з місцевими громадами: важливим аспектом є залучення місцевих громад до діяльності соціального підприємства. Це може включати партнерство з місцевими організаціями, участь у громадських заходах та спільні проєкти, що сприятимуть соціальному розвитку регіону.

6. Соціальна відповідальність: проєкт також акцентує увагу на соціальній відповідальності бізнесу, що включає в себе підтримку соціальних ініціатив у громадах, таких як благодійні акції чи програми допомоги малозабезпеченим.

Таким чином, сфера застосування даного проєкту охоплює не лише економічні аспекти, але й соціальні, що робить його важливим інструментом для розвитку сільського господарства в Україні та покращення умов життя ветеранів і їхніх родин.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ

1.1. Аналіз наукових і правових основ управління проєктами, а також ефективних методів і стратегій управління

Соціальне підприємство — це модель бізнесу, яка поєднує соціальні та економічні цілі; організація, яка використовує комерційні стратегії для досягнення соціальних, культурних або екологічних цілей. Основна мета соціального підприємства полягає в максимізації позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище, водночас забезпечуючи фінансову стійкість. Основними характеристиками соціального підприємства є:

Соціальна місія: соціальні підприємства орієнтовані на вирішення конкретних соціальних проблем, таких як бідність, безробіття або екологічні питання.

Фінансова стійкість: вони генерують дохід через продаж товарів або послуг, що дозволяє їм бути незалежними від благодійних внесків і державного фінансування.

Інклюзивність: соціальні підприємства часто надають можливості для працевлаштування маргіналізованим групам населення, таким як ветерани або люди з обмеженими можливостями.

Соціальні підприємства можуть мати різні юридичні форми — від некомерційних організацій до приватних компаній. Головне — це їхня здатність поєднувати комерційні цілі з соціальною місією [1, 2]. У даній роботі фокус спрямований на **сільськогосподарську кооперацію** як форму соціального підприємництва із залученням ветеранів та членів їх сімей — форму організації, в якій фізичні та/або юридичні особи об'єднують свої ресурси для спільного ведення сільськогосподарської діяльності. Основною метою сільськогосподарських кооперативів є підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат і збільшення доходів їхніх членів через колективне використання ресурсів та спільну діяльність.

Дослідження показують, що сільськогосподарські кооперативи відіграють ключову роль у відродженні сільських територій та підвищенні добробуту населення, досягненні ним економічної самозабезпеченості. Вони забезпечують зайнятість, підвищують доходи та сприяють соціальному розвитку [3]. Основні проблеми, які заважають ефективному функціонуванню кооперативів, включають недосконалість законодавства та відсутність ініціатив з розвитку кооперативів у деяких регіонах. Це створює бар'єри для об'єднання селян і реалізації їх ресурсного потенціалу. Однак, часи змінюються, а законодавство спрощується. Згідно з новим Законом України «Про сільськогосподарську кооперацію», скасовано поділ кооперативів на виробничі та обслуговуючі, що спростило процедуру їх створення. Це дозволяє залучити більше учасників до кооперативного руху. [4] Уряд України ухвалив постанову, яка затверджує модельні статuti для сільськогосподарських кооперативів. Ці документи регулюють правовий статус, права та обов'язки членів кооперативу, що сприяє їхній більшій конкурентоспроможності.

Існують також програми, спрямовані на популяризацію ветеранських кооперативів як важливого інструменту розвитку економіки України. Вони забезпечують ветеранам можливості для участі в аграрному секторі через створення кооперативів. [5] Для покращення ситуації необхідно розробити заходи, які б сприяли формуванню ефективних умов для розвитку кооперативів. Це включає в себе навчання членів кооперативів та створення центрів комунікації між ними. Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України (НАСДСУ), усвідомлюючи значущість інтеграції ветеранів і ветеранок у сільськогосподарську сферу, започаткувала новаторський проєкт під назвою «Школа сімейного фермерства для ветеранів і ветеранок». [6] Як і належить, роботу розпочали із оцінки ситуації. Визначені проблеми можна структурувати наступним чином:

1. Інформаційні проблеми:

Низький рівень знань про сільськогосподарську кооперацію - ветерани та ветеранки мають обмежене уявлення про принципи та переваги сільськогосподарської кооперації.

Відсутність знайомства з діяльністю кооперативів - більшість з опитаних не мали досвіду взаємодії з сільськогосподарськими кооперативами.

2. Освітні проблеми:

Недостатнє знання кооперативного права - відсутність інформації про правові аспекти функціонування кооперативів.

Невідомість економічної сутності кооперації - непорозуміння, яким чином кооперація може слугувати економічним інтересам її учасників.

Непоінформованість про організаційні особливості - відсутність обізнаності про структуру, управління і роботу сільськогосподарських кооперативів.

3. Психологічні та соціальні проблеми:

Негативне ставлення до кооперації - деякі учасники не мають позитивного сприйняття кооперації, вважаючи її «пережитком минулого».

Стереотипи та упередження - наявність упереджень і негативних стереотипів щодо кооперативів може заважати залученню до них.

4. Потреби у розвитку:

Необхідність освітніх програм - потреба в навчальних програмах та семінарах, спрямованих на підвищення рівня обізнаності про кооперацію.

Підтримка та ресурси - необхідність забезпечення підтримки ветеранів у формуванні та функціонуванні нових кооперативів.

Окремої уваги заслуговує управління проектами, яке у сучасному світі стало важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей у різних сферах, включаючи соціальне підприємництво та сільське господарство. В Україні, з огляду на зростаючу роль соціальних підприємств, важливо розглянути існуючі методології управління проектами, їх адаптацію до специфіки вітчизняних умов, а також нормативно-правові основи, що регулюють цю діяльність.

Основні аспекти аналізу зачіпають наукові основи управління проєктами. Розвиток проєктного менеджменту в Україні відбувається під впливом глобальних тенденцій, таких як цифровізація та впровадження нових технологій. У науковій літературі виділяються основні методології, такі як Waterfall, Agile, SCRUM і Kanban, які адаптуються до потреб українських підприємств. [7] Окрім того, в Україні існує ряд законодавчих актів, які регламентують управління проєктами. Це включає закони щодо соціального підприємництва та сільськогосподарських кооперативів, які визначають правові рамки для діяльності соціальних підприємств. [8] Ефективні методи управління проєктами в Україні включають використання критичного шляху (CPM) та гнучких методів (Agile), які дозволяють адаптуватися до змінних умов ринку та специфіки проєктів. Гібридні підходи також набирають популярності, оскільки дозволяють поєднувати переваги різних методологій. Важливо враховувати специфіку українського контексту при впровадженні міжнародних стандартів. Це стосується не лише економічних аспектів, але й культурних та соціальних факторів, які можуть вплинути на успішність реалізації проєктів. [9] Регулярний моніторинг результатів проєктів є критично важливим для коригування стратегій та підходів в управлінні. Використання сучасних інформаційних технологій може значно полегшити цей процес.

Аналіз наукових і правових основ управління проєктами в Україні свідчить про необхідність інтеграції сучасних методологій у практику соціального підприємництва. Важливо забезпечити підтримку з боку держави та професійних асоціацій для розвитку компетенцій у сфері управління проєктами та створення сприятливого середовища для інновацій і розвитку сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів і їх родин.

Цей аналіз може слугувати основою для подальших досліджень у сфері управління проєктами в Україні, враховуючи специфіку соціального підприємництва та потреби громади. Проєктна методологія для соціального підприємства, яке сприятиме популяризації та розвитку сільськогосподарських

кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад, включає кілька ключових етапів:

Аналіз потреб. Визначення потреб цільової аудиторії (ветеранів та їх родин) у контексті сільськогосподарської діяльності та кооперації.

Формування ініціативної групи. Створення команди з представників ветеранів, агрономів, економістів та інших фахівців для розробки концепції кооперативу. [10]

Розробка бізнес-плану. Створення детального бізнес-плану, який включатиме фінансові прогнози, стратегії маркетингу та організації виробництва.

Навчання та підготовка. Організація та проведення навчальних семінарів для членів кооперативу щодо основ кооперації, управління підприємством та сільськогосподарських технологій.

Заснування пілотного кооперативу. Офіційне створення кооперативу, реєстрація його в державних органах, розробка статуту та внутрішніх правил.

Запуск діяльності. Початок роботи кооперативу з реалізацією запланованих проєктів і програм.

Моніторинг діяльності та поширення досвіду. Оцінка результатів діяльності, виявлення проблем та можливостей для покращення, а також обмін досвідом між учасниками.

Аналіз ефективних методів і підходів управління соціальним підприємством, яке сприятиме популяризації та розвитку сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громади, може включати кілька ключових аспектів, які базуються на наукових дослідженнях і нормативно-правових джерелах.

Основні методи та підходи управління

Демократичне управління. Важливим аспектом управління сільськогосподарськими кооперативами є демократичність, що забезпечує участь всіх членів у прийнятті рішень. Законодавство України передбачає, що вищим органом управління є загальні збори членів кооперативу, які мають право

вирішувати найважливіші питання діяльності. Це сприяє формуванню почуття власності та залученості учасників до процесу.[11, 12]

Принципи кооперації. Основні принципи, такі як добровільність, відкритість членства, автономність і незалежність організації, а також обов'язкова участь членів у діяльності кооперативу, визначають основи управлінської практики. Дотримання цих принципів допомагає створити сприятливе середовище для розвитку кооперативів. [13]

Освіта та навчання. Систематичне навчання членів кооперативу є важливим елементом для підвищення їхньої компетентності в управлінні. Соціальне підприємство може організовувати тренінги та семінари з питань агрономії, фінансів і управлінських навичок. Це допоможе ветеранам і їх родинам краще орієнтуватися в ринкових умовах та ефективніше управляти своїми ресурсами.

Співпраця між кооперативами. Взаємодія між різними сільськогосподарськими кооперативами може забезпечити обмін досвідом і ресурсами. Створення кооперативних об'єднань другого рівня дозволяє розширити можливості для спільного вирішення проблем та залучення додаткових ресурсів.

Використання сучасних технологій. Впровадження технологій точного землеробства та інших інновацій може значно підвищити продуктивність і зменшити витрати. Соціальне підприємство повинно забезпечити доступ до таких технологій для своїх учасників.

Моніторинг і оцінка ефективності. Регулярний моніторинг діяльності кооперативу дозволяє оцінювати досягнуті результати та вчасно коригувати стратегії. Важливо встановити чіткі показники ефективності (KPI), які допоможуть вимірювати успіхи в розвитку кооперативу.

Залучення громади. Активна участь місцевої громади в діяльності соціального підприємства може забезпечити підтримку з боку населення та сприяти популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів і їх родин.

Ефективне управління соціальним підприємством, яке сприяє розвитку сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, вимагає комплексного підходу, що включає демократичні принципи управління, освіту учасників, технологічні інновації та активну взаємодію з місцевою громадою. Реалізація цих методів сприятиме не лише економічному розвитку, а й соціальному благополуччю ветеранів і їх родин.

1.2. Модель соціального підприємства: життєвий цикл проєкту, вплив оточення та оцінка результатів

Для розробки моделі проєкту соціального підприємства, яке сприятиме популяризації та розвитку сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад, важливо врахувати кілька ключових компонентів. Нижче наведено основні етапи та елементи, які можуть бути включені в цю модель.

Модель проєкту соціального підприємства

1. Мета і завдання проєкту

Мета: Створити соціальне підприємство, яке забезпечить ветеранів та їх родини можливістю займатися сільським господарством через кооперативи, підвищуючи їхній соціально-економічний статус.

Завдання:

- Розробити навчальні програми для ветеранів з основ сільського господарства та управління кооперативами.
- Створити мережу сільськогосподарських кооперативів, що підтримують ветеранів.
- Впровадити стратегії маркетингу для популяризації продукції кооперативів.

2. Цільова аудиторія

Ветерани та члени їх родин.

Місцеві громади, зацікавлені в розвитку сільського господарства.

Споживачі органічної продукції.

3. Основні компоненти моделі (Таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 - Основні компоненти моделі

Компонент	Опис
Навчання та освіта	Проведення тренінгів для ветеранів з управління кооперативами та агрономії
Створення кооперативів	Формування групи ветеранів для створення сільськогосподарських кооперативів
Виробництво продукції	Вирощування органічних продуктів для продажу на місцевих ринках
Маркетинг і збут	Розробка стратегії просування продукції через соціальні мережі та місцеві ярмарки
Соціальна відповідальність	Реінвестування частини прибутку в соціальні проекти для підтримки ветеранів

4. Етапи реалізації проєкту

Дослідження потреб: Аналіз потреб ветеранів у сільському господарстві та вивчення існуючих кооперативів.

Розробка навчальних програм: Створення курсів для ветеранів з управління кооперативами та агрономії.

Формування кооперативів: Організація груп ветеранів для створення сільськогосподарських кооперативів.

Запуск виробництва: Початок вирощування органічних продуктів за підтримки експертів.

Маркетинг і збут: Реалізація продукції через різні канали збуту, включаючи онлайн-платформи.

Оцінка ефективності: Моніторинг результатів діяльності кооперативів і впливу на життя ветеранів.

5. Фінансування проєкту

Залучення грантів від державних і міжнародних організацій.

Партнерство з бізнесом для спонсорської підтримки.

Краудфандинг для залучення коштів від громади.

6. Очікувані результати

Підвищення рівня зайнятості серед ветеранів.

Стабільний дохід для членів кооперативів.

Поліпшення якості життя ветеранів і їхніх родин.

Зростання популярності органічних продуктів у місцевих громадах.

Ця модель проєкту має на меті не лише економічну вигоду, але й соціальний вплив, сприяючи розвитку сільських громад і покращуючи умови життя ветеранів через активну участь у сільськогосподарських кооперативах.

Життєвий цикл, середовище та оцінка впливу на результати проєкту соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад включає такі етапи (рис. 1.1):

Запуск проєкту: ця фаза включає формування команди проєкту, визначення мети та цілей проєкту, а також визначення бюджету та ресурсів, необхідних для реалізації проєкту.

Планування: на цьому етапі проєктна команда розробляє детальний план проєкту, включаючи визначення завдань, термінів, ролей та відповідальностей. Також на цьому етапі проводиться аналіз ризиків та розробка стратегій управління ними.

Розробка: ця фаза включає розробку продукту або послуги, яка буде надаватися в рамках проєкту. У цьому випадку це може включати розробку маркетингової стратегії, створення мережі сільськогосподарських кооперативів, навчання ветеранів та членів їх родин навичкам сільського господарства та розвитку підприємницької діяльності.

Реалізація: на цьому етапі проєктна команда реалізує проєкт, включаючи запуск продукту або послуги, маркетингову кампанію та мережу сільськогосподарських кооперативів. Також на цьому етапі проводиться моніторинг та оцінка результатів проєкту.

Моніторинг та оцінка у соціальних проєктах є важливим етапом, який допомагає відстежувати та оцінювати виконання проєкту. Даний процес полягає у систематичному аналізі документації та звітності за встановленими схемами. В Україні, з розвитком неурядових організацій, значення моніторингу та оцінки проєктів зросло, оскільки вони дозволяють відстежувати використання ресурсів, відповідність дій потребам цільових груп та оцінку досягнутих результатів. Моніторинг та оцінка є взаємодоповнюючими методиками, які супроводжують соціальний проєкт від початкового етапу планування до досягнення його кінцевої мети, забезпечуючи ефективне виконання та успішне завершення проєкту.

Завершення: ця фаза включає завершення проєкту, включаючи оцінку результатів проєкту, оцінку впливу на середовище та розробку плану збереження результатів проєкту.

Оцінка впливу на результати проєкту включає визначення показників ефективності проєкту, таких як кількість сільськогосподарських кооперативів, створених у рамках проєкту, кількість ветеранів та членів їх родин, які отримали навички сільського господарства та підприємництва, а також збільшення доходів ветеранів та членів їх родин. Також на цьому етапі проводиться оцінка впливу проєкту на навколишнє середовище.

Життєвий цикл проєкту



Рисунок 1.1 – Життєвий цикл проєкту

У цілому, життєвий цикл, середовище та оцінка впливу на результати проєкту, який спрямований на розробку проєкту створення соціального

підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад, має на меті створити успішний проєкт, який буде мати позитивний вплив на ветеранів, їх родин та громади, а також на навколишнє середовище.

1.3. Ветеранський бізнес в Україні: підтримка на рівні громад та держави, обґрунтування доцільності реалізації проєкту

Станом на 2024 рік, близько 6,5 мільйонів українців перебувають за кордоном як біженці або тимчасові мігранти. [14] За даними Міністерства у справах ветеранів України, станом на 25 липня 2024 налічується 1 мільйон 300 тисяч ветеранів [15]. За прогнозами зазначеного Міністерства, після завершення російсько-української війни їх кількість сягне близько 4 мільйонів осіб. Питання повернення та реабілітації ветеранів стосується всіх. У цивільному житті ветеранам доводиться стикатись із безліччю проблем та серйозними труднощами, від довгого проходження військово-лікарської комісії чи її альтернативи, до недостатньої інклюзивності суспільства. Проблеми також включають негативний досвід лікування, довгі черги до лікарень, необхідність доводити правильність своєї травми та бюрократію. Це лише частина випробувань, через які проходять військові поранені. Часто це змушує ветеранів відчувати, що суспільство не приймає їх достойно. У часи радянського союзу уряд активно приховував людей з інвалідністю, тому вони майже не покидали свої домівки. Щоб уникнути повторення подібної ситуації в сучасній Україні, потрібно вже зараз дбати про інклюзивність.

Окремої уваги заслуговує і питання професійної реалізації колишніх військових, адже часто мова йде саме про чоловіків, які до війни утримували та забезпечували свої сім'ї. Після повернення їх свідомість та ставлення до ситуації змінилися, виникло бажання робити щось інше, або просто по-іншому. У нашому суспільстві є значна кількість ветеранів та членів їх родин, які мають великий потенціал та бажання займатися активною діяльністю, зокрема сільським господарством. Також, насправді, закладені в кооперативах принципи співпраці

та взаємодопомоги можуть стати чудовим стимулом для їх розвитку та реадаптації до цивільного життя.

У період липня-серпня 2022 року Українським ветеранським фондом Міністерства у справах ветеранів України було проведене соціологічне опитування та визначено комплексний портрет ветеранів російсько-української війни [16]. У дослідженні зазначено, що «оскільки майже половина опитаних або не планують, або не могли відповісти ствердно про повернення до сфери діяльності, доцільними є програми підтримки бізнесу, який заснували ветерани, можливості та курси перекваліфікації та навчальні програми для розвитку в нових сферах» (рис. 1.2).

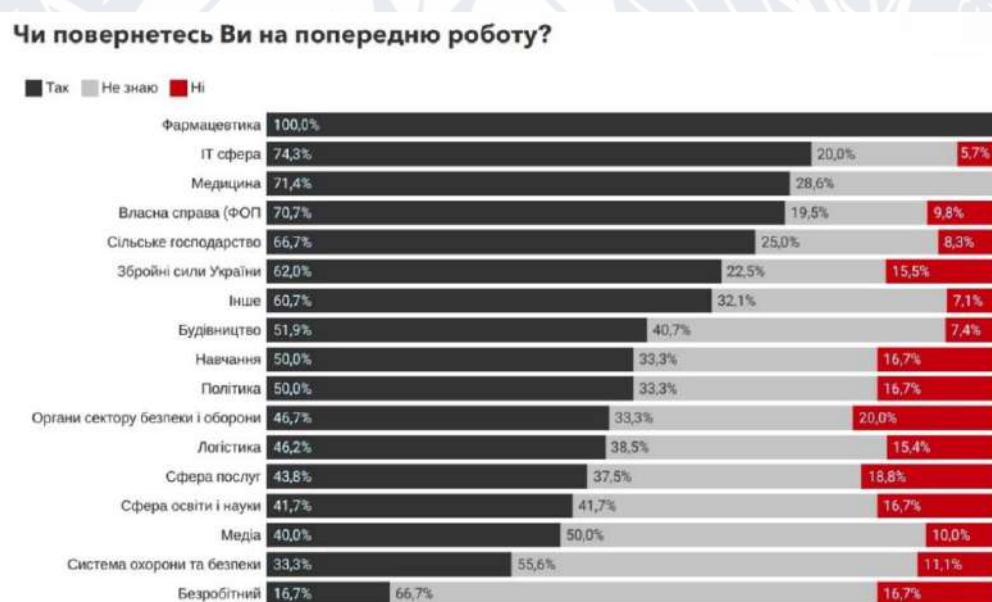


Рисунок 1.2 - Результати онлайн-опитування Українського ветеранського фонду

Відповідно до анонімного онлайн-опитування серед ветеранів та діючих військовослужбовців «Портрет ветерана», яке було проведене з 6 по 12 лютого 2023 року серед 1247 респондентів віком від 18 років, 28% теперішніх та майбутніх ветеранів і ветеранок, мають статус «безробітний» (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 – Статистика діяльності ветеранів, які зараз не служать

Джерело: [17]

Вищезазначена інформація вказує на високу потребу у самореалізації сьогоденних військових ветеранів, учасників бойових дій, та усіх тих, які цей статус отримують доки триватиме війна та після її закінчення.

Окрім того, в законі України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [18] зазначена можливість отримання землі для різних цілей закріплена та в інших нормативно-правових актах. За цим законом ветерани мають право на пріоритетне отримання земельних ділянок з метою індивідуального житлового будівництва або садівництва.

Забезпечення ветеранів підтримкою для отримання освіти та професійної адаптації також передбачено законодавством України. Конкретні умови надання державної цільової підтримки для отримання професійної (професійно-технічної), фахової або вищої освіти описані у постанові Кабінету Міністрів України «Про надання державної цільової підтримки деяким категоріям громадян для здобуття професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти» № 975 від 23 листопада 2016» [19].

Отже, враховуючи сказане, усі стейкхолдери мають бути зацікавлені у розвитку унікальних програм, які включатимуть в себе можливості для перекваліфікації, навчання та розвитку зазначеної категорії громадян, у нових галузях підтримки підприємців. А ветерани, у свою чергу, мають змогу використовувати цілий ряд законодавчих ініціатив для розвитку власного бізнесу

у сільському господарстві, зокрема. Тому розробка проєкту створення соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад є максимально актуальною на даному етапі.

Як уже було зазначено, за попередніми розрахунками, в Україні після закінчення війни буде приблизно 4 мільйони ветеранів, членів їхніх сімей та сімей загиблих Захисників та Захисниць. Важливо забезпечити кожного з них почуттям важливості та підтримки соціальними структурами та громадою. Надалі, важливо створити комфортні умови для їх повернення до мирного життя та їхню реінтеграцію у суспільство, де вони можуть впливати на розвиток країни, яку вони захищали. Це завдання не лише для владних структур, але і для громади, де живуть ветерани. Локальні громади здатні забезпечити оптимальні умови для переходу військових до цивільного життя і є основою успішної реінтеграції. Економічна активність та ветеранський бізнес також варто розпочати підтримувати саме на місцевому рівні.

Громада може сприяти у розвитку ветеранського бізнесу в Україні шляхом надання фінансової підтримки, навчання та підтримки у підприємницькій діяльності. Ось кілька способів, як громада може допомогти у цьому:

1. Створення програм фінансової підтримки для ветеранів, які бажають розпочати власний бізнес. Це може включати надання грантів або доступ до кредитів під сприятливі умови.
2. Організація навчальних семінарів та майстер-класів з підприємництва для ветеранів, де вони зможуть отримати необхідні знання про управління бізнесом.
3. Створення мережі підтримки для ветеранів-підприємців, де вони зможуть обмінюватися досвідом та отримувати поради від інших успішних підприємців.
4. Громада може забезпечити необхідні приміщення для підприємницької діяльності шляхом надання в оренду чи продажу відповідної нерухомості, сприяння у пошуку вільних приміщень, надання фінансової підтримки для

реконструкції або будівництва приміщень, а також створення спеціальних бізнес-інкубаторів або технопарків для підприємців. Такі заходи можуть допомогти стимулювати розвиток підприємницької діяльності в місцевій громаді, залучати нові інвестиції та створювати робочі місця.

5. Сприяння ветеранам у виході на ринок збуту для їхніх товарів та послуг шляхом організації ярмарок, виставок та інших заходів.

Загалом, підтримка ветеранського бізнесу від громади може стати важливим кроком у процесі їхньої соціально-економічної реінтеграції після повернення з війни. У межах програми Власна справа ветерани будуть наділені грантами на здобуття розвитку в обсязі практично 100 мільйонів гривень [20]. В рамках програми Власна справа гранти надаються учасникам бойових дій або особам з інвалідністю внаслідок війни, а також другому з їх подружжя. Грант може бути отриманий за умови співфінансування від отримувача та держави у співвідношенні 30/70 відповідно. Отримувач повинен внести 30% власних коштів, в той час як 70% буде надано державою у вигляді гранту. Однак, ветеран може отримати грант від 500 тисяч гривень до 1 мільйона гривень, якщо він має статус ФОП протягом не менше ніж 3 років. З початку виконання ветеранського компоненту грантової програми Власна справа та станом на кінець 2023 року, вже 227 ветеранів і членів родин учасників бойових дій стали переможцями, отримавши гранти на загальну суму майже 100 мільйонів гривень. Насправді, подібних програм існує досить багато. Вони починаються від автоматичної реєстрації фізичної особи-підприємства чи товариства з обмеженою відповідальністю і до роз'яснення ветеранам та їхнім родинам розпочати власний бізнес [21].

Окремо варто зазначити, що громадські організації стали невід'ємною частиною ветеранської інфраструктури з початком російського вторгнення у 2014 році. Завдяки їх активності ветерани, які поверталися з бойових дій, отримували підтримку там, де держава не встигала реагувати. Зі збільшенням кількості демобілізованих зростала і спроможність громадських організацій, які працювали на користь ветеранів. Перші центри психологічної підтримки,

юридичні консультації для ветеранів, аналітичні центри були започатковані саме громадським сектором, утворивши важливу екосистему ветеранського середовища в Україні. На сьогоднішній день, важливою є співпраця державного та громадського секторів, зокрема для розширення можливостей, які можуть бути корисними для ветеранів.

Також варто звернути увагу на те, що різні громади мають різний досвід у наданні підтримки бізнес-структурам, і ветеранським зокрема. Вони мають різні ресурси і можливості співпрацювати з іншими партнерами і громадами, а також з національними та міжнародними громадськими організаціями. Громади стикаються з різними викликами у сфері надання послуг і знаходять різні шляхи їх вирішення. Тому важливо досліджувати готовність і можливості громад у наданні підтримки, розробляти стратегічні плани з цього питання, визначати заплановані дії та ті, що вже реалізуються, і розуміти, як громади співпрацюють з громадськими організаціями.

Наприкінці січня 2024 року незалежний аналітичний центр Credos опублікував дослідження на тему: «Соціальні послуги для ветеранів та ветеранок у громадах: виклики та потреби», в якому зазначив, що «що громадам буде важливо знайти спосіб збільшити кількість робочих місць для ветеранів та ветеранок, які б відповідали їхній кваліфікації, або пропонувати можливості для перекваліфікації у разі бажання ветерана чи ветеранки, ... адже розглядають працевлаштування як один з ключових засобів полегшення процесу реадaptaції до цивільного життя» [22].

Пояснюючи важливість реалізації проєкту зі створення соціального підприємства для популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад, важливо відзначити, що соціальне підприємництво виступає як ключовий елемент успішності цього проєкту. Соціальне підприємство є формою підприємницької діяльності, яка поєднує комерційну діяльність з розв'язанням соціальних проблем. Створюється таке підприємство з метою вирішення соціальної проблеми, залучаючи при цьому мінімальні кадрові та матеріальні ресурси. Воно здійснює свою діяльність за

економічними законами, щоб ефективно розвиватися, одночасно вирішуючи актуальну соціальну проблему [23].

Соціальне підприємництво є актуальним для України, оскільки воно сприяє суспільній консолідації, стабільності та сталому розвитку демократичних процесів у країні. Соціальні підприємства можуть вирішувати різні соціальні проблеми, такі як безробіття, бідність, недоїдання, недоступність освіти та медичної допомоги, охорона навколишнього середовища та ін. Вони можуть також сприяти розвитку громад, створюючи робочі місця, підвищуючи рівень освіти та здоров'я, покращуючи інфраструктуру та ін.

Для успішної реалізації соціального підприємства необхідно визначити чітку соціальну місію та ідею, розробити якісний бізнес-план, залучити мінімальні кадрові та матеріальні ресурси, розробити маркетингову стратегію та комунікації, забезпечити фінансову стійкість, встановити партнерства та співпрацю, розробити механізми вимірювання соціального впливу та ефективності діяльності підприємства.

Для України соціальне підприємництво є відносно новою концепцією, але вона швидко розвивається. Для підтримки соціального підприємництва в Україні існують різні джерела фінансування, такі як гранти, інвестиції, пожертвування тощо. Крім того, існують різні організації та ініціативи, які надають допомогу та підтримку соціальним підприємцям, наприклад, Школа усвідомленого підприємництва, Молодіжний центр Волині, Українська академія лідерства та ін.

Отже, соціальне підприємництво є актуальним та перспективним напрямком розвитку в Україні, який може сприяти вирішенню соціальних проблем, розвитку громад, економічному зростанню та сталому розвитку.

Повертаючись до реалізації проєкту, який присвячений розробці проєкту створення соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад, варто зазначити, що він є доцільним з ряду причин.

По-перше, цей проєкт сприятиме розвитку сільськогосподарських кооперативів, шляхом привертання нових членів, а саме ветеранів та їх родин.

Ветерани, які повертаються в сільські громади, як правило, мають досвід роботи в галузі сільського господарства, а також володіють необхідними навичками та знаннями, які можуть бути корисними для розвитку кооперативів.

По-друге, такий проєкт сприятиме соціальній інтеграції ветеранів та їх родин у громаду, допоможе їм знайти нове застосування своїм знанням та досвіду, а також забезпечить їх додатковим джерелом доходу.

По-третє, популяризація сільськогосподарських кооперативів серед широкого кола людей сприятиме розвитку регіональної економіки, створить нові робочі місця та сприятиме підвищенню рівня життя мешканців сільських територій.

Отже, імплементація проєкту має великий потенціал, однак для успішної його реалізації та досягнення поставлених цілей необхідно підсилити знання та навички потенційних учасників, ознайомити їх із уже існуючими практиками роботи в Україні та за її межами, надати доступ до сучасних інструментів роботи та ін. Роботу варто розпочати з аналізу ринку сільськогосподарської продукції з урахуванням показників аналізу води, ґрунту конкретної місцевості та ін., зрозуміти ринок збуту, розробити бізнес-план, визначити потенційних партнерів та інвесторів, забезпечити реалізацію та моніторинг, популяризувати досвід.

Висновки:

1. Соціальні підприємства поєднують комерційні цілі з вирішенням соціальних проблем, що робить їх важливими для розвитку суспільства. Вони здатні генерувати дохід, забезпечуючи при цьому фінансову стійкість і соціальний вплив
2. Сільськогосподарські кооперативи відіграють ключову роль у відродженні сільських територій, підвищенні добробуту населення та забезпеченні зайнятості. Вони дозволяють об'єднувати ресурси для спільного ведення діяльності, що сприяє зменшенню витрат і збільшенню доходів членів.
3. Останні зміни в законодавстві України, зокрема новий Закон «Про сільськогосподарську кооперацію», спростили процедури створення

кооперативів та покращили їх правовий статус. Це створює сприятливі умови для залучення нових учасників до кооперативного руху.

4. Для успішної реалізації проєкту важливо визначити чітку мету та завдання, а також розробити навчальні програми для ветеранів. Життєвий цикл проєкту охоплює етапи від запуску до завершення, включаючи планування, розробку, реалізацію та оцінку результатів. Моніторинг і оцінка є критично важливими для забезпечення ефективності проєкту та досягнення поставлених цілей.
5. Важливість підтримки ветеранів у їхній реінтеграції в суспільство не може бути переоцінена. Громади можуть відігравати ключову роль у створенні умов для розвитку ветеранського бізнесу через фінансову підтримку, навчальні програми та організацію заходів.
6. Розробка соціального підприємства для популяризації сільськогосподарських кооперативів є надзвичайно актуальною в умовах сучасної України, особливо з огляду на прогнозоване зростання кількості ветеранів після завершення війни. Це може стати важливим кроком у забезпеченні їхньої соціально-економічної інтеграції.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ТА СТВОРЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційна структура проєкту та декомпозиція робіт

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 року №738 [24], українські підприємці мають можливість отримати грантові кошти для розвитку свого бізнесу. Програма грантової підтримки націлена на стимулювання підприємницької діяльності та створення нових робочих місць. Отримавши ці кошти, підприємці зобов'язані:

- працевлаштувати щонайменше одного найманого працівника;
- вести підприємницьку діяльність протягом щонайменше трьох років;
- своєчасно сплачувати податки з власного доходу та заробітної плати працівників.

При виконанні цих умов, грант не потрібно повертати. Однак, якщо підприємець не виконає зобов'язання щодо створення необхідної кількості робочих місць, або припинить діяльність раніше ніж через три роки, чи виникне податковий борг, кошти доведеться повернути.

Заявку на отримання гранту можуть подати громадяни України віком від 18 до 65 років, включаючи зареєстрованих фізичних осіб-підприємців та тих, хто планує започаткувати власну справу. Проте існують певні обмеження. Заявники повинні підтвердити, що:

- не перебувають на тимчасово окупованій території України і не ведуть там бізнес;
- не здійснюють діяльність на території Росії;
- не підпадають під жодні санкції;
- не мають справ про банкрутство;
- не притягувалися до кримінальної відповідальності за корупцію;
- не мають податкових чи інших боргів перед державою.

Крім того, існує обмежений перелік видів діяльності, які можуть отримати грантову підтримку. Гранти не надаються для:

- фінансових послуг (страхування, обмін валют тощо);
- виробництва та продажу напоїв (пива, вина тощо);
- вирощування тютюну та продажу тютюнових виробів;
- оренди нерухомості і техніки.

Заявку на отримання гранту можна подати онлайн через застосунок Дія або звернувшись до найближчого відділення Ощадбанку.

Для онлайн-заявки потрібно:

- Зареєструватися або авторизуватися на порталі Дія (для цього знадобиться BankID або електронний підпис).
- Заповнити форму заявки.
- Додати бізнес-план за встановленою формою.
- Підписати заявку електронним підписом і надіслати її.

Рішення про надання гранту прийматиме Державна служба зайнятості після перевірки даних заявника уповноваженим банком.

При ухваленні рішення враховуються такі критерії:

- ділова репутація отримувача гранта (оцінюється уповноваженим банком);
- оцінка бізнес-плану;
- результати співбесіди.

Всі заявки розглядаються протягом 10 робочих днів після завершення терміну їх подання.

У разі схвалення заявки Державною службою зайнятості, підприємець зможе використати отримані кошти на визначені цілі:

- придбання обладнання для ведення бізнесу;
- закупівлю сировини для виробництва;
- орендну плату приміщень для ведення бізнесу (не більше 25% від загальної суми гранту);
- лізинг обладнання.

Розмір гранту залежить від загальної вартості проєкту та кількості робочих місць, які потрібно створити, і становить від 50 до 250 тисяч гривень. [25][26]

Реалізація проєкту зі створення соціального підприємства, яке має на меті популяризацію сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів та їхніх родин, є значущим кроком у розвитку місцевої економіки та соціальної інтеграції. Цей проєкт не лише надає можливість ветеранам знайти своє місце в суспільстві, але й сприяє зміцненню економічної бази регіону, створюючи нові робочі місця та підтримуючи розвиток аграрного сектору.

Подача заявки на грант є критично важливим етапом у реалізації цього проєкту. Отримання фінансової підтримки дозволить забезпечити необхідні ресурси для запуску та розвитку підприємства, що в свою чергу допоможе ветеранам отримати доступ до нових можливостей для працевлаштування та підприємництва. Грант може стати основою для подальшого зростання бізнесу, забезпечуючи стабільний старт і можливість реалізації амбітних планів.

Крім того, успішна реалізація проєкту може стати першим позитивним досвідом залучення донорських коштів, що продемонструє надійність та потенціал заявника. Це не лише підвищить довіру з боку партнерів і інвесторів, але й відкриє нові можливості для співпраці з іншими організаціями, що займаються підтримкою ветеранів і розвитком соціального підприємництва. Таким чином, цей проєкт може стати прикладом для інших ініціатив у сфері соціального підприємництва, сприяючи формуванню активної громади та зміцненню соціальної відповідальності в суспільстві.

Аналіз аграрного ринку в Україні показує, що, незважаючи на складнощі, спричинені війною, він також відкриває нові перспективи для розвитку соціальних підприємств. Створення соціального підприємства, яке підтримує ветеранів і їхні родини через розвиток сільськогосподарських кооперативів, має потенціал не лише покращити економічне становище цільової аудиторії, але й сприяти загальному відновленню аграрного сектору в Україні.

Тенденції на ринку демонструють зростаючий інтерес до органічних продуктів харчування, що відкриває нові можливості для кооперативів. В умовах

війни спостерігається тенденція до збільшення виробництва продуктів харчування для внутрішнього споживання. Це може стати основою для розвитку сільськогосподарських кооперативів на початкових етапах. Перспективою залишатиметься експорт виробленої продукції.

На ринку вже існують організації, такі як Карітас України, Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України (НАСДСУ) та інші, які надають підтримку сільськогосподарським кооперативам і постраждалим від війни домогосподарствам. Вони пропонують консультаційні послуги, гранти на розвиток агробізнесу та інші форми підтримки. Це створює конкурентне середовище, але також відкриває можливості для співпраці та обміну ресурсами.

Проведення навчальних заходів з агрономії може мати різноманітний формат, включаючи воркшопи, тренінги, семінари та конференції, і бути спрямованим на вивчення різних сільськогосподарських культур. Ці заходи можуть охоплювати широкий спектр тем, таких як новітні агротехнології, управління врожайністю, екологічні практики та інноваційні методи ведення сільського господарства.

Запрошення експертів з ринку, зокрема зарубіжних фахівців, є важливим аспектом таких навчальних програм. Вартість послуг іноземних експертів за годину роботи може значно перевищувати 400-500 доларів США. Проте їхня репутація та досвід у галузі не викликають жодних сумнівів, і вони здатні гарантувати високу якість навчання. Крім того, участь відомих фахівців часто сприяє залученню великої кількості учасників, що підвищує цінність заходу і гарантує можливість монетизації вартості участі.

Таким чином, такі навчальні програми можуть бути цікаві не лише ветеранам, які прагнуть освоїти нові навички в агрономії, але й досвідченим сільгоспвиробникам з усієї України. Це створює можливості для обміну знаннями та досвідом між різними групами учасників, що може призвести до покращення практик у сільському господарстві на національному рівні. Залучення широкого кола учасників також сприяє розвитку мережі контактів у галузі, що може бути корисним для подальшої співпраці та обміну ресурсами.

На основі наведених вище даних та після детального аналізу відповідності всім зазначеним вимогам, було ухвалено рішення про підготовку необхідних документів для отримання гранту. Однак перед початком розроблення заявки та бізнес-плану необхідно ретельно продумати та спланувати діяльність проєкту.

Для проведення аналізу учасників і команди проєкту по створенню соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад варто побудувати матрицю відповідальності (Табл. 2.1), проаналізувати шляхи використання комунікаційних каналів, визначити можливі конфлікти. Для цього необхідно врахувати наступні критерії:

1. Матриця відповідальності [27, 28, 29]:

- Визначення ролей та обов'язків кожного учасника проєкту.
- Чітке розподілення відповідальності за виконання конкретних завдань.
- Встановлення механізмів контролю за виконанням завдань.

2. Комунікаційні канали:

- Визначення ефективних способів комунікації між учасниками проєкту.
- Забезпечення регулярних зустрічей, звітності та обміну інформацією.
- Встановлення системи зворотного зв'язку для вирішення можливих питань та проблем.

3. Визначення можливих конфліктів:

- Ідентифікація потенційних джерел конфліктів серед учасників.
- Розробка стратегій управління конфліктами та їх попередження.
- Створення відкритого середовища для вирішення конфліктів та підтримки співпраці.

Аналіз учасників та команди проєкту допоможе забезпечити ефективне виконання завдань, підвищити рівень комунікації та уникнути можливих конфліктів, що сприятиме успішному завершенню проєкту.

Команда проєкту присвяченого створенню соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів,

членів їх родин та громад включає в себе експертів у галузі сільського господарства, соціального підприємництва, а також представників ветеранських та громадських організацій. Кожен учасник команди має свої унікальні навички та досвід, які допоможуть ефективно впровадити проєкт.

Учасники команди мають чітку мету – підвищення обізнаності ветеранів та членів їх родин щодо можливостей участі в сільськогосподарських кооперативах. Вони прагнуть забезпечити доступ до необхідних ресурсів та підтримки для впровадження ініціатив у цій сфері.

Команда має великий потенціал і здатність до інновацій та креативних рішень. Їхнє об'єднання та спільна робота спрямовані на досягнення успішних результатів у цьому проєкті і сприяння соціальному розвитку ветеранського та місцевого спільнот.

Таблиця 2.1 - Матриця відповідальності проєкту

Завдання / Роль	Керівник проєкту	Команда проєкту	Партнери	Виконавці	Консультанти
1. Розробка бізнес-плану	Так	Так	Ні	Так	Так
2. Пошук фінансування	Так	Так	Так	Ні	Так
3. Вивчення ринку	Так	Так	Ні	Так	Так
4. Реклама та маркетинг	Так	Так	Ні	Так	Так
5. Організація навчань	Так	Так	Так	Так	Так
6. Забезпечення участі ветеранів	Так	Так	Так	Так	Так

У цій матриці відповідальності кожне завдання проєкту розподілено між різними учасниками команди проєкту. Керівник проєкту відповідає за загальне керівництво проєктом, а решта учасників мають відповідальність за конкретні

завдання. Це допомагає чітко визначити ролі та обов'язки кожного учасника та забезпечити ефективне виконання проєкту.

Для побудови комунікаційних каналів проєкту можна використати наступні підходи:

Внутрішня комунікація:

- створення внутрішньої комунікаційної системи між учасниками команди проєкту.
- регулярні наради, збори, або віртуальні зустрічі для обговорення питань та оновлення проєкту.

Зовнішня комунікація:

- взаємодія з партнерами, стейкхолдерами та громадськістю через різноманітні канали зв'язку (соціальні мережі, веб-сайт, прес-релізи тощо).
- організація заходів, презентацій, або кампаній для просування проєкту та залучення учасників.

Електронні комунікації:

- використання електронної пошти, спільних документів, чатів для швидкого обміну інформацією та документами.
- створення онлайн-платформи для співпраці та обговорення питань.

Моніторинг та зворотній зв'язок:

- встановлення системи моніторингу ефективності комунікаційних каналів.
- забезпечення можливості для отримання зворотного зв'язку від учасників проєкту для постійного вдосконалення комунікаційних процесів.

Ці підходи допоможуть побудувати ефективну систему комунікацій для проєкту, що сприятиме успішній реалізації та популяризації ідеї створення соціального підприємства серед цільової аудиторії.

Можливі конфлікти всередині проєкту можуть бути пов'язані з такими чинниками:

1. Несприятливі умови зовнішнього середовища: зовнішнє середовище може впливати на реалізацію проєкту, наприклад, через негативні

тенденції в аграрному секторі, конкуренцію з боку інших підприємств тощо.

2. Недоліки внутрішнього середовища: недоліки внутрішнього середовища можуть бути пов'язані з недостатньою організаційною динамікою колективу, відсутністю підтримки з боку керівництва підприємства, недостатньою кваліфікацією персоналу тощо.
3. Конфлікти між учасниками проєкту: конфлікти між учасниками проєкту можуть бути пов'язані з несумісністю цінностей, інтересів, поглядів тощо.
4. Недостатня комунікабельність жителів громади: недостатня комунікабельність жителів громади може ускладнити процес створення сільськогосподарських кооперативів, оскільки це вимагає активної участі і співпраці з боку місцевих жителів.
5. Порушення професійної етики: порушення професійної етики з боку учасників проєкту може призвести до конфліктів і недовіри з боку інших учасників проєкту або громадськості.
6. Недостатня увага до соціокультурних показників: недостатня увага до соціокультурних показників може призвести до нерозуміння потреб і очікувань цільової аудиторії, що може ускладнити процес популяризації сільськогосподарських кооперативів.

Щоб уникнути таких конфліктів, необхідно проводити регулярний моніторинг стану проєкту, забезпечувати ефективну комунікацію між учасниками проєкту, враховувати потреби і очікування цільової аудиторії та дотримуватися професійної етики.

Структура проєкту соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад може бути представлена наступним чином (рис. 2.1):



Рисунок 2.1 – Схематичне зображення структури проєкту

Структура соціального проєкту визначає організаційну форму його реалізації, розподіл завдань та відповідальності між учасниками, а також послідовність дій для досягнення поставлених цілей. Ця структура допомагає забезпечити ефективне управління проєктом, координацію дій, контроль за виконанням завдань та визначення результатів. Вона є важливим інструментом для успішної реалізації соціального проєкту, сприяючи його організованості, прозорості та ефективності.

2.2. Планування робіт за проєктом за календарною та сітьовою методиками

Календарне і сітьове планування робіт за проєктом про створення соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад передбачає визначення

термінів і порядку виконання завдань, а також встановлення залежностей між ними.

Календарне планування передбачає розробку графіка виконання завдань з вказівкою дат початку і завершення кожного етапу робіт. Зазвичай, це представляється у вигляді таблиці або календаря, де зазначені терміни виконання кожного завдання, відповідальні особи та можливі ризики.

Сітьове планування передбачає представлення залежностей між завданнями у вигляді мережі, де кожне завдання представлено вузлом, а залежності між ними - ребрами. Таким чином, можна визначити критичний шлях проєкту, тобто послідовність завдань, які необхідно виконати в першу чергу, щоб завершити проєкт вчасно.

Розробка календарного і сітьового планування робіт за проєктом про створення соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад дозволить забезпечити вчасне виконання завдань, мінімізувати ризики і забезпечити ефективне управління проєктом.

Для розробки календарного і сітьового планування необхідно провести аналіз вимог проєкту, визначити завдання, терміни виконання, відповідальних осіб і можливі ризики. Після цього, необхідно створити графік виконання завдань у вигляді таблиці або календаря, а також розробити мережу залежностей між завданнями.

Успішне виконання календарного і сітьового планування забезпечить ефективне управління проєктом, мінімізацію ризиків і вчасне виконання завдань, що, в свою чергу, сприятиме досягненню поставлених цілей проєкту.

Діаграма Ганта є корисним інструментом для представлення інформації про проєкт перед інвесторами та партнерами. Вона дозволяє зрозуміти, які завдання входять до складу проєкту, які ресурси необхідні для їх виконання, які терміни виконання завдань і як вони взаємопов'язані між собою. Діаграма Ганта є візуальним представленням графіка виконання проєкту (рис.2.3), який допомагає зрозуміти, як проєкт буде реалізовуватися в часі. Вона дозволяє

побачити завдання розподілені в часі, як вони взаємопов'язані, і які ресурси необхідні для їх виконання.

Діаграма Ганта також дозволяє потенційним донорам зрозуміти, чи є в проєкті критичні шляхи, тобто такі завдання, які мають бути виконані в певний термін, інакше це може призвести до затримки всього проєкту. Крім того, така візуалізація демонструє резервні можливості, тобто такі завдання, які можуть бути виконані в менший термін, якщо виникне необхідність прискорити виконання проєкту [30, 31, 32].

Діаграма Ганта для проєкту про створення соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад виглядає наступним чином:

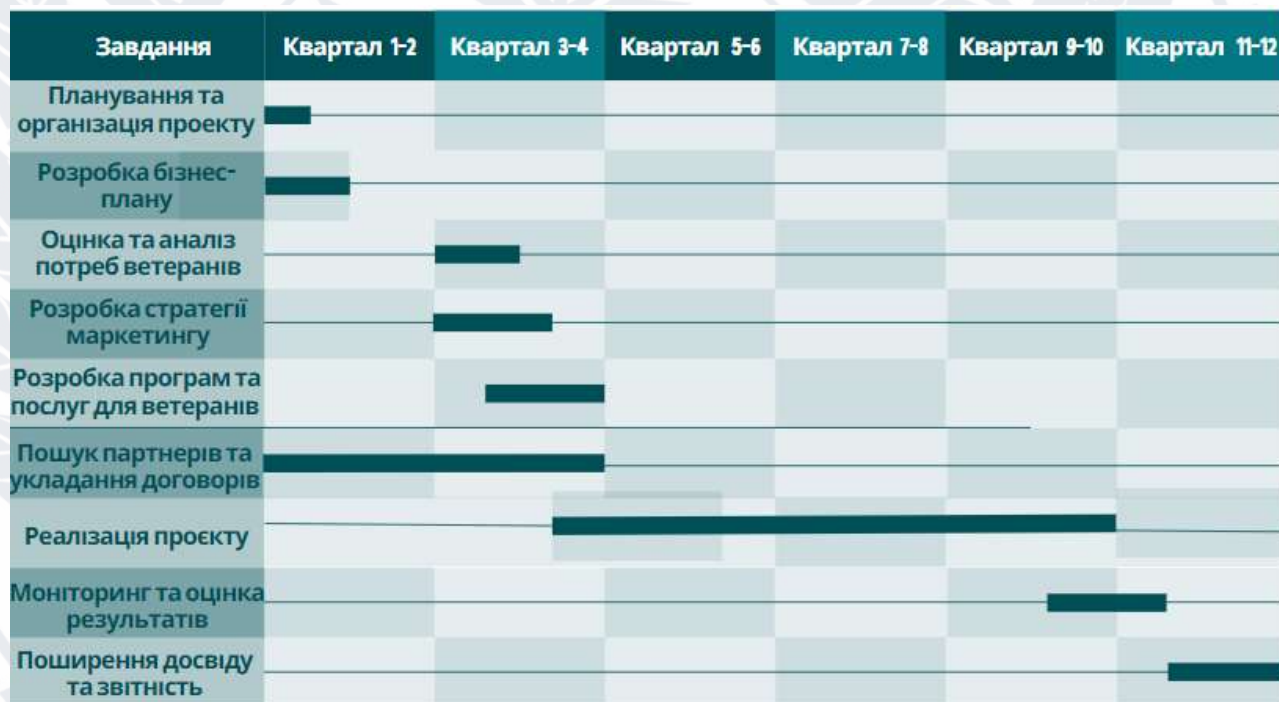


Рисунок 2.2 - діаграма Ганта як візуальне представлення графіка виконання проєкту

Отже, діаграма Ганта є важливим інструментом для представлення інформації про проєкт перед інвесторами, оскільки вона дозволяє зрозуміти, як проєкт буде реалізовуватися в часі, які завдання входять до складу проєкту, які ресурси необхідні для їх виконання, і чи є в проєкті критичні шляхи або резервні можливості.

2.3. Аналіз витрат і результатів, отриманих в результаті виконання проєкту

Проєкт створення соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад може мати багатоцільовий ефект, а саме:

1. Соціальний ефект: залучення ветеранів та їх родин до активної участі у сільському господарстві, забезпечення їх зайнятості та підтримки.
2. Економічний ефект: збільшення виробництва сільськогосподарської продукції через підтримку кооперативів, підвищення доходів учасників.
3. Екологічний ефект: сприяння збереженню навколишнього середовища шляхом використання екологічно чистих методів виробництва.
4. Регіональний ефект: стимулювання розвитку сільських територій та підвищення їх економічного потенціалу.

Під час розрахунку витрат та ефектів від реалізації проєкту слід враховувати такі показники:

1. Витрати на підготовку та розробку проєкту.
2. Витрати на організацію та рекламу соціального підприємства.
3. Очікувані прибутки від реалізації освітницьких послуг та продукції кооперативів.
4. Соціальні витрати на забезпечення учасників необхідними ресурсами та підтримкою.

Однією із задач проєкту є аналіз ринку та наявних у громади ресурсів, їх поєднання відповідно до навиків потенційних учасників сільськогосподарських кооперативів, умов в яких перебуває громада (в т.ч. кліматично-ґрунтових) та інше. Такий комплексний підхід допоможе зрозуміти потенційний продукт та ринок його збуту, а відтак і спрямованість маркетингової кампанії.

Навчання ветеранів та членів їх родин навичкам сільського господарства та допомога у створенні власних кооперативів – основна меті діяльності проєкту. Соціальне підприємство, утворене з цією метою, може отримувати дохід від продажу продукції, виробленої кооперативами, або надання консультаційних

послуг з бізнес-планування, маркетингу, професійної агрономічної допомоги. Однак, остання, в свою чергу, вимагатиме додаткових затрат на залучення професійного агронома, покриття витрат на проїзд, проживання, а іноді включатиме вартість і міжнародного трансферу, якщо мова йтиме про іноземного консультанта.

Даний проєкт буде спрямований на надання консультативних послуг в п'яти громадах Вінницької області з урахуванням, що від кожної громади участь у навчанні прийме близько 20 осіб.

Для оцінки ефективності проєкту слід провести SWOT-аналіз [33, 34], визначити ключові показники успіху та ризики, а також розробити план дій з моніторингу та контролю за реалізацією проєкту (рис.2.3).



Рисунок 2.3 - SWOT-аналіз проєкту

План дій з моніторингу та контролю за реалізацією проєкту по створенню соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад виглядає наступним чином:

Дія 1: Постановка метрик успішності проєкту

- Проведення аналізу потреб та інтересів ветеранів, членів їх родин та громад щодо сільськогосподарських кооперативів
- Визначити кількість осіб, які взяли участь у проєкті та їх готовність до створення сільськогосподарських кооперативів
- Оцінити популярність та ефективність рекламних кампаній та заходів для просування ідеї сільськогосподарських кооперативів

Дія 2: Збір та аналіз інформації

- Проводити регулярні опитування серед учасників проєкту для визначення рівня задоволеності та відстеження змін у їхніх поглядах на сільськогосподарські кооперативи
- Збирати дані про фінансовий стан та діяльність соціального підприємства
- Аналізувати результати та зробити відповідні висновки для подальшої стратегії розвитку проєкту

Дія 3: Планування та оцінка результатів

- Проводити регулярні зустрічі з командою проєкту для обговорення результатів та виправлення можливих проблем
- Розробляти план дій для поліпшення роботи соціального підприємства та залучення нових учасників
- Оцінювати ефективність проведених заходів та коригувати стратегію за необхідності

Дія 4: Звітування та комунікація

- Публікувати регулярні звіти про хід реалізації проєкту та досягнуті результати
- Інформувати зацікавлених сторін про зміни в проєкті та важливі події
- Забезпечувати відкритий діалог з учасниками та співпрацю з партнерами для досягнення спільних цілей

Такий план дій спрямований на забезпечення ефективного моніторингу та контролю за реалізацією проєкту по створенню соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад.

Підсумовуючи можна сказати, що такий проєкт може мати значний вплив на розвиток сільських територій та підтримку ветеранів, тому його реалізація вимагає комплексного підходу з урахуванням усіх аспектів.

Виходячи з вищевикладеного було опрацьовано та заповнено шаблон бізнес-плану, запропонованого онлайн-порталі Дія.Бізнес (Додаток А). Документ містить детальний опис бізнес процесів та план надходжень та витрат на 36 місяців.

Висновки:

1. Чітка організаційна структура: створення ефективної організаційної структури команди проєкту є критично важливим для успішної реалізації ініціативи. Визначення ролей і відповідальностей кожного члена команди сприяє покращенню комунікації та координації дій, що в свою чергу підвищує загальну продуктивність.
2. Декомпозиція робіт: процес декомпозиції робіт на етапи та завдання дозволяє чітко визначити обсяг роботи, необхідний для досягнення цілей проєкту. Це допомагає уникнути плутанини та забезпечує структурований підхід до виконання завдань.
3. Планування етапів і термінів: визначення основних етапів проєкту та розробка календарного плану є ключовими для контролю за виконанням завдань у встановлені терміни. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати дії, що сприяє успішному завершенню проєкту.
4. Необхідні ресурси: Обґрунтування ресурсів, необхідних для реалізації проєкту, є важливим аспектом управління. Це включає фінансові, людські та матеріальні ресурси, які повинні бути доступні для досягнення поставлених цілей.
5. SWOT-аналіз: проведений SWOT-аналіз виявив сильні та слабкі сторони проєкту, а також можливості і загрози, з якими команда може зіткнутися під час реалізації ініціативи. Цей аналіз є важливим інструментом для стратегічного планування і допомагає виявити потенційні ризики і шляхи їх мінімізації.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ОКРЕМИХ ПАРАМЕТРІВ ПРОЄКТУ

3.1. Особливості реалізації проєкту в умовах сучасного ринку України

В Україні спостерігається зростання інтересу до сільськогосподарських кооперативів, особливо серед ветеранів. Міністр у справах ветеранів Юлія Лапутіна підкреслила, що ветеранські кооперативи є важелем для розвитку економіки країни. Вони не лише сприяють економічному зростанню, але й допомагають ветеранам адаптуватися до мирного життя через створення робочих місць та розвиток підприємницьких навичок. [5]

Позитивні результати від запровадження програми підтримки сільськогосподарської кооперації для ветеранів можна спостерігати на прикладі Львівської області. Програма передбачає фінансування витрат на створення ягідних насаджень, що є перспективним напрямом з огляду на стабільний попит на свіжі ягоди. [35] Також в Одеській області успішно функціонують ветеранські агропромислові підприємства, які отримують підтримку від міжнародних партнерів. [5]

Однак, існує цілий ряд викликів таких як недостатнє законодавче забезпечення, наприклад. Адже саме існуючі правові норми можуть стримувати розвиток кооперативного руху. Обмежений доступ до фінансування - ветерани стикаються з труднощами у залученні необхідних інвестицій. І, звісно, потреба у навчанні. Багато ветеранів потребують додаткових знань для ефективного управління кооперативами. Реалізація проєкту соціального підприємства, спрямованого на розвиток сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, є важливим кроком до їх соціальної інтеграції та економічного розвитку регіонів України. Залучення державної та міжнародної підтримки, а також активна участь самих ветеранів можуть суттєво підвищити ефективність цих ініціатив.

Очікується, що реалізація проєкту призведе до:

1. Розширення можливостей для ветеранів та створення нових робочих місць у сільському господарстві та підвищення їхньої економічної незалежності.
2. Покращення якості продукції, впровадження екологічних стандартів виробництва, що підвищить конкурентоспроможність українських аграріїв в цілому.
3. Зміцнення спільноти та формування активної громади ветеранів, які підтримують один одного у веденні бізнесу за принципом «рівний-рівному».

Проект має на меті не лише економічний розвиток, але й соціальну інтеграцію ветеранів у суспільство через підприємницьку діяльність. Це дозволить створити стійку модель бізнесу, яка буде корисною як для ветеранів, так і для місцевих громад.

Для ефективної реалізації соціального підприємства, яке сприятиме розвитку сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів та їх родин, важливо розробити комплексну маркетингову стратегію. Це дозволить не лише підвищити обізнаність про кооперативи, але й залучити нових учасників до їхньої діяльності.

Проектом передбачено надання наступних продуктів та послуг:

Навчальні програми - організація семінарів та тренінгів по основах агрономії, управлінню кооперативами, маркетингу с/г продукції.

Підтримка створення кооперативів - консультації, юридична допомога, навчання з організації та управління кооперативами.

Сприяння у реалізації продукції - організація місцевих ярмарків, де кооперативи можуть представити свої товари, а також підтримка у подальшому експорті продукції.

Партнерства з бізнесом - укладання контрактів з місцевими ресторанами та магазинами для збуту продукції кооперативів.

Стратегія просування проекту передбачає ряд заходів, серед яких:

інформаційна кампанія із залученням соціальних мереж, місцевих ЗМІ, білбордів для розповсюдження інформації про проект.

Взаємодія з ветеранськими організаціями, яка в свою чергу має на меті співпрацю з місцевими ветеранськими спільнотами для знайомства та залучення ветеранів до участі у проєкті.

Організація заходів серед яких передбачається проведення тематичних заходів, ярмарок, фестивалів, де ветерани зможуть презентувати свою продукцію.

Розробка онлайн-платформи шляхом розробки сайту, де буде інформація про проєкт, ресурси для навчання, можливість онлайн-реєстрації в кооперативи.

Очікується, що подібні інформаційні кампанії сприятимуть підвищенню обізнаності про переваги сільськогосподарських кооперативів, сприятимуть формуванню позитивного іміджу кооперативів як інструменту економічної самостійності.

Пранується використовувати стандартні методи реалізації даних цілей, зокрема:

Соціальні мережі - використання платформ, таких як Facebook, Instagram та Telegram для поширення інформації про кооперативи, їхні успіхи та можливості. Створення тематичних груп для ветеранів та їх родин.

Вебінари та онлайн-курси - проведення безкоштовних вебінарів з експертами, які розкажуть про переваги кооперативної діяльності та нададуть практичні поради.

Брошури та інформаційні матеріали - розробка друкованих матеріалів, які можна розповсюджувати на заходах для ветеранів або в місцевих громадах.

Окрім того, передбачається проведення освітні програми задля забезпечення знань та навичок для ефективної участі у кооперативах. Для імплементації зазначеного застосовуватимуться такі методи, як:

Тренінги - організація навчальних семінарів з основ ведення сільського господарства, управління кооперативами, фінансової грамотності.

Співпраця з навчальними закладами - залучення аграрних університетів та коледжів для проведення спільних програм навчання та стажувань.

Менторські програми, які забезпечать підтримку новачків через досвідчених членів кооперативу, що можуть ділитися своїм досвідом і знаннями.

Партнерство з місцевими організаціями переслідує цілі із залучення ресурсів і підтримки з боку громади шляхом використання наступних методів:

Співпраця з ветеранськими організаціями - взаємодія з місцевими ветеранськими спілками для популяризації кооперативів серед їхніх членів.

Об'єднання з місцевими бізнесами – проведення спільні акцій та заходів для підвищення видимості кооперативів і залучення нових учасників.

Залучення державних структур, адже співпраця з органами влади для отримання підтримки у вигляді грантів або субсидій сприятиме розвитку кооперативів, особливо на початкових етапах.

Використання сучасних технологій дозволить підвищити ефективність управління та маркетингу кооперативів:

Електронна комерція: створення онлайн-платформ для продажу продукції кооперативів, що дозволить розширити ринок збуту.

Соціальні медіа для маркетингу: використання таргетованої реклами у соціальних мережах для залучення нових членів до кооперативів.

Аналіз даних: використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності маркетингових кампаній і корекції стратегії в реальному часі.

Оцінка ефективності сприяє визначенню успішності реалізації маркетингових стратегій. Наступні методи будуть використовуватись для досягнення даної цілі:

Опитування учасників - збір відгуків від ветеранів і членів їх родин щодо їхнього досвіду участі в кооперативах.

Моніторинг показників - аналіз кількості нових учасників, обсягу продажу продукції, рівня задоволеності учасників.

Корекція стратегій - на основі отриманих даних адаптація маркетингових стратегій для досягнення кращих результатів.

Ця комплексна маркетингова стратегія має на меті не лише популяризацію сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів і їх родин, а й створення стійкої системи підтримки, яка забезпечить економічну вигоду та соціальну інтеграцію.

Проект має на меті стати платформою для ветеранів, яка не лише покращить їх економічний добробут, але й створить ефективну спільноту, сприяючи розвитку сільськогосподарських кооперативів як важливого елемента соціальної економіки України.

3.2 Дослідження, оцінка та управління основними ризиками проекту

Проект щодо створення соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад є значною ініціативою, яка має потенціал для позитивного впливу на життя багатьох людей. Проте, як і будь-який інший проект, він не позбавлений ризиків.

Діагностика та оцінювання ключових ризиків, пов'язаних з цим проектом виглядає наступним чином:

Економічні ризики. Одним з основних ризиків, пов'язаних з цим проектом, є економічний ризик. Соціальне підприємство, утворене з метою отримання доходу від продажу продукції, виробленої кооперативами, залежить від здатності кооперативів генерувати достатньо прибутку для підтримки себе та надання прийнятної прибутковості своїм учасникам. Якщо кооперативи не зможуть генерувати достатньо прибутку, їм може знадобитися закриття, що буде значним ударом по проекту.

Для мінімізації цього ризику важливо провести ретельне дослідження можливостей перед запуском кооперативів. Це повинно включати детальний аналіз попиту на ринку на продукти та послуги, які пропонують кооперативи, а також оцінку конкуренції. На основі цього аналізу команда проекту може розробити бізнес-план з реалістичними прогнозами доходів та витрат.

Політичні ризики. Іншим ризиком, з яким може зіткнутися проект, є політичний ризик. Сільськогосподарські кооперативи часто сприймаються як загроза існуючим структурам влади в сільській місцевості, і може бути опір з боку місцевих політиків або інших впливових осіб. Крім того, зміни в державній політиці або регуляторному середовищі можуть мати значний вплив на успіх кооперативів.

Для мінімізації цього ризику важливо залучати місцевих політиків та інших зацікавлених сторін з самого початку проєкту. Це може допомогти набуту підтримки проєкту та зменшити ймовірність опору. Крім того, команда проєкту повинна бути в курсі змін у державній політиці та регуляторному середовищі, які можуть вплинути на кооперативи, і бути готовою адаптувати проєкт відповідно.

Соціальні ризики. Є також соціальні ризики, пов'язані з цим проєктом. Наприклад, може бути опір з боку деяких членів громади, які скептично ставляться до кооперативів сільського господарства. Крім того, можуть виникнути культурні або мовні бар'єри, які ускладнять участь ветеранів та членів їх родин у кооперативах.

Для мінімізації цих ризиків важливо залучати громаду з самого початку проєкту. Це може включати проведення фокус-груп або опитувань для розуміння потреб та проблем потенційних учасників. Крім того, команда проєкту може надавати навчання та підтримку для допомоги ветеранам та членам їх родин подолати будь-які перешкоди для участі.

Операційні ризики. Нарешті, існують операційні ризики, пов'язані з цим проєктом. Наприклад, можуть виникнути проблеми з управлінням або керуванням кооперативами, які можуть призвести до конфліктів або неефективності. Крім того, можуть виникнути логістичні виклики, пов'язані з виробництвом та розподілом продуктів та послуг кооперативів.

Для мінімізації цих ризиків важливо встановлювати чіткі політики та процедури для управління та керування кооперативами. Це може включати розробку кодексу поведінки для учасників, а також чітких вказівок для прийняття рішень та запобігання конфліктів. Крім того, команда проєкту може надавати навчання та підтримку для допомоги членам кооперативів розвивати необхідні навички та знання для ефективного управління своїми підприємствами.

У цілому, проєкт хоч і є важливою ініціативою, яка має потенціал для позитивного впливу на життя багатьох людей, не позбавлений ризиків. І війна, звісно, - основний з них. Проводячи діагностику та оцінювання цих ризиків,

команда проєкту може розробити стратегії для мінімізації ризиків та збільшити імовірність успіху проєкту.

Для оптимізації часових параметрів управління проєктом по створенню соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад з урахуванням основних ризиків, важливо враховувати ряд ключових аспектів, які відображені у дослідженнях та документах, наведених у наданих джерелах.

Управління ресурсами проєкту: оптимізація ресурсів проєкту є важливим етапом, який дозволяє ефективно використовувати часові ресурси та забезпечити їх оптимальне розподіл [36].

Управління розробкою готової продукції: цей аспект важливий для вибору оптимального технологічного процесу та розстановки кадрів і техніки, що впливає на часові параметри проєкту [37].

Управління проєктами-заходами: методи та інструменти управління унікальними подіями можуть бути корисними для оптимізації часових параметрів управління проєктом соціального підприємства [38].

З урахуванням вищезгаданих аспектів та зазначених джерел, оптимізація часових параметрів управління проєктом по створенню соціального підприємства може бути досягнута шляхом ефективного управління ресурсами, розробкою готової продукції та використанням методів управління унікальними подіями.

Щоб оптимізувати часові параметри управління проєктом по створенню соціального підприємства, рекомендується виконати наступні кроки:

1. Ретельно розробити план проєкту з чітким визначенням завдань, кінцевих дат та відповідальних осіб. Важливо врахувати всі етапи проєкту, включаючи підготовку, виконання та оцінку результатів.
2. Створити реалістичний графік виконання робіт, де кожен етап і завдання будуть чітко розписані за днями та тижнями. Розподілити ресурси (людські, фінансові, матеріальні) відповідно до потреб кожного етапу.

3. Застосувати методи управління часом, такі як регулярні збори з командою проєкту для відстеження прогресу, використання технік планування та управління робочим часом.
4. Урахувати основні ризики, які можуть вплинути на реалізацію проєкту, та розробити стратегії їх управління. Провести аналіз ризиків та розробити план дій для мінімізації їх наслідків.
5. Постійно моніторити та оцінювати прогрес виконання проєкту, здійснюючи необхідні коригування і зміни в планах, якщо це необхідно.

Дотримуючись цих кроків, можна ефективно керувати часовими параметрами проєкту і забезпечувати успішне втілення соціального підприємства.

Напрями управління основними ризиками проєкту по створенню соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад можуть включати наступні аспекти:

1. Ризик недостатнього фінансування проєкту:
 - Розробка детального бізнес-плану з оцінкою потреб у фінансуванні.
 - Пошук і залучення інвестицій та грантів від державних та міжнародних фондів.
 - Робота з потенційними інвесторами та спонсорами для забезпечення фінансування проєкту.
2. Ризик неприйняття та нерозуміння ідеї проєкту:
 - Проведення інформаційних кампаній та публічних заходів для просування ідеї соціального підприємства.
 - Залучення ключових зацікавлених сторін, таких як ветерани, їх родини та місцеві громади, до участі в проєкті і обговорення його переваг та можливих вигід.
3. Ризик недостатньої підготовки та кваліфікації персоналу:
 - Організація тренінгів та семінарів для підготовки персоналу до роботи у соціальному підприємстві.

- Рекрутинг та відбір кваліфікованих кадрів для забезпечення ефективного управління проектом.
4. Ризик технічних та технологічних проблем:
- Оцінка потреб у технічних засобах та знаряддях для роботи сільськогосподарських кооперативів.
 - Вибір та впровадження сучасних технологій для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності кооперативів.
5. Ризик впровадження та масштабування проекту:
- Розробка плану впровадження та масштабування проекту, включаючи стратегії залучення нових учасників та партнерів.
 - Моніторинг і оцінка результатів проекту для вчасного внесення змін і покращень у стратегію його розвитку.

Ці напрями управління ризиками можуть допомогти забезпечити успішну реалізацію проекту по створенню соціального підприємства та популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад.

3.3 Вивчення міжнародного досвіду у сфері сільськогосподарських кооперативів і його значення для їх розвитку в Україні

Розробка проекту створення соціального підприємства передбачає популяризацію сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад. З цією метою пропонується розглянути зарубіжний досвід розвитку соціального підприємництва та можливості його імплементації в Україні, зокрема в контексті утворення, еволюції та функціонування сільськогосподарських кооперативів.

Сільськогосподарські кооперативи є важливою формою соціального підприємництва, що сприяє розвитку аграрного сектору. Вивчення зарубіжного досвіду в цій сфері може надати Україні цінні уроки для покращення своєї економіки. Зарубіжний досвід розвитку сільськогосподарських кооперативів демонструє їх важливість для економічного зростання та соціального розвитку.

Україні необхідно вивчити ці практики і адаптувати їх до своїх умов, щоб підвищити ефективність аграрного сектору і забезпечити сталий розвиток.

У країнах Європейського Союзу сільськогосподарські кооперативи займають значну частку аграрного ринку. Наприклад, у деяких країнах, таких як Данія та Нідерланди, кооперативи контролюють до 90% ринку молока та м'яса. У 2021 році 100 найбільших сільськогосподарських кооперативів Європи мали загальний оборот понад 255 мільярдів євро. Франція та Німеччина мають значну кількість представників у цьому списку – тут 29 французьких і 15 німецьких кооперативів [39]. Кооперативи забезпечують зайнятість для 163 мільйонів людей, що становить третину населення ЄС. Багато європейських країн визнали соціальну роль кооперативів, що допомагає вирішувати регіональні проблеми та підтримувати конкурентоспроможність сільгоспвиробників. У Польщі та Іспанії існують пільгові податкові режими для сільськогосподарських кооперативів, що стимулює їх розвиток. Дослідження показують, що сільськогосподарські кооперативи в Канаді та Скандинавії активно впроваджують новітні технології для обробки та збуту продукції, що дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Діяльність кооперативів у країнах Європейського Союзу базується на принципах економічної демократії, прозорості та солідарності як між собою, так і з місцевими сільськими громадами. Вони відіграють важливу роль у просуванні продукції своїх членів безпосередньо до споживачів, покращуючи їхні позиції на ринку, а також сприяють виробництву екологічно чистої продукції і активно беруть участь у соціально-економічному розвитку сільських територій.

Сьогодні в ЄС налічується близько 14 мільйонів господарств та інших сільськогосподарських виробничих утворень, які безпосередньо займаються аграрною діяльністю. Середній розмір фермерського господарства в ЄС становить менше 13 гектарів. Найбільші розміри фермерських господарств спостерігаються в Данії (близько 59,7 гектарів), Великій Британії (близько 53,8 гектарів) та Франції (понад 52,1 гектарів). В середньому понад 40% господарств у країнах ЄС є членами кооперативів.

Найбільша кількість сільськогосподарських кооперативних організацій функціонує в Італії (5834 одиниці), Іспанії (3844 одиниці), Франції та Німеччині (по 2400 одиниць). При цьому найбільша кількість членів (1 440 600 осіб) залучена до німецьких (1 179 323 особи) та іспанських кооперативів. Найвищий річний обіг продажів у 2017 році був зафіксований у французьких (84 350 мільйонів євро) і німецьких (67 502 мільйони євро) кооперативах.

Сільськогосподарські кооперативи в більшості європейських країн отримують значну підтримку з боку держави. Багато країн-членів ЄС створили спеціальне законодавство для кооперативів, яке надає їм певну свободу. Законодавство зазвичай не передбачає стандартної процедури управління кооперативами, хоча в більшості випадків дотримується принципу "один член — один голос". У ряді європейських країн не встановлюється мінімальна кількість членів для кооперативів (Данія, Литва, Хорватія та Нідерланди), тоді як деякі країни регулюють такі обмеження (Бельгія, Італія, Франція).

У більшості країн ЄС кооперативи підлягають загальній системі оподаткування без винятків чи спеціальних правил (Австрія, Бельгія, Хорватія, Чехія, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Латвія та Румунія). Проте у Франції кооперативи підлягають спеціальним податковим умовам, сплачуючи лише корпоративний податок, регіональні збори та податок на нерухомість. Грецькі кооперативи також звільнені від багатьох податків. У Нідерландах закон сприяє зменшенню оподатковуваних прибутків від економічних угод між членами кооперативу. Португалія має специфічні податкові пільги для кооперативів [40].

Зарубіжний досвід розвитку соціального підприємництва демонструє різноманітні моделі, які можуть бути адаптовані для України, особливо в сфері сільськогосподарських кооперативів. Деякі з них вказані нижче.

- **Моделі соціального підприємництва:** У багатьох країнах соціальні підприємства функціонують як інструменти для вирішення соціальних проблем, включаючи бідність, безробіття та екологічні виклики. Наприклад, у Німеччині та Швеції активно підтримуються моделі, які поєднують соціальні цілі з економічною ефективністю

- Законодавче регулювання: У країнах Європи існують чіткі законодавчі рамки, що сприяють розвитку соціального підприємництва. Це включає податкові пільги, фінансування з державного бюджету та програми підтримки для стартапів у цій сфері
- Співпраця з громадами: Соціальні підприємства часто працюють у тісній співпраці з місцевими громадами, що дозволяє їм краще розуміти потреби населення та адаптувати свої послуги відповідно до цих потреб [41, 42, 43].

Розглянемо зарубіжний досвід роботи сільськогосподарських кооперативів окремих країн детальніше і почнемо з Королівства Нідерландів як країни, чий успішний досвід у сільському господарстві здобув міжнародне визнання. Ця невелика країна, площею всього 4,2 млн гектарів, має обсяг експорту 740 млрд. доларів США згідно з даними Trade Map за 2023 рік, що робить її лідером в ЄС та четвертим у світі після Китаю, США та Німеччини (табл.3.1). Однією з ключових причин такого успіху є ефективна організація сільськогосподарських підприємств через кооперативи.

Таблиця 3.1 - Список 10-ти найбільших експортерів у Світі, 2023 р.

	Exporters	Value exported in 2023 (USD thousand)	Annual growth in value between 2019-2023 (%)	Share in world exports (%)
No	World	23291072340	8	100
1	China	3388716312	10	14,5%
2	United States of America	2019159665	8	8,7%
3	Germany	1702362462	5	7,3%
4	Netherlands	741804035	9	3,2%
5	Japan	719844077	2	3,1%
6	Italy	677095229	8	2,9%
7	France	634524949	5	2,7%
8	Korea, Republic of	632225745	6	2,7%
9	Mexico	592997234	9	2,5%
10	Hong Kong, China	576144442	3	2,5%

Серед основних експортних продуктів сільського господарства Нідерландів зернові, овочі та фрукти, квіти. Ці продукти не лише сприяють економічному розвитку Нідерландів, але й підкреслюють важливість аграрного сектора для міжнародної торгівлі [44].

Сільськогосподарські кооперативи в Нідерландах виникли як реакція на економічні, соціальні та політичні виклики, що стояли перед фермерами, і стали важливим інструментом для забезпечення їхньої стабільності та розвитку.

Основними причинами створення сільськогосподарських кооперативів в Нідерландах можна розділити на кілька ключових аспектів [45, 46]:

Економічні причини

- Зниження витрат: Фермери об'єднували свої ресурси для спільної закупівлі сировини, добрив та техніки, що дозволяло знижувати витрати на виробництво.
- Підвищення конкурентоспроможності: Кооперативи дозволяли малим і середнім господарствам виходити на більші ринки, що сприяло збільшенню обсягів продажу та покращенню фінансового становища фермерів.
- Спільний капітал: Об'єднання ресурсів у кооперативах полегшувало доступ до фінансування та нових технологій, що підвищувало продуктивність.

Соціальні причини

- Підтримка фермерів: Кооперативи забезпечували соціальну підтримку своїм членам, допомагаючи їм справлятися з економічними ризиками та нестабільністю ринку.
- Соціальна захищеність: Сільськогосподарські кооперативи створювали робочі місця і підвищували доходи місцевого населення, що сприяло розвитку сільських громад.

Політичні причини

- Законодавча підтримка: У Нідерландах існували законодавчі ініціативи, які сприяли розвитку кооперативного руху, забезпечуючи правову основу для їх діяльності.
- Відповідь на ринкові виклики: Створення кооперативів стало відповіддю на зміни в аграрному секторі та потребу в нових моделях ведення бізнесу в умовах глобалізації та конкуренції.

Частка ринку сільськогосподарських кооперативів у Нідерландах є значною в порівнянні з іншими країнами ЄС. У Нідерландах близько 95%

молочних продуктів реалізується через кооперативи, що є одним із найвищих показників у Європі. Це свідчить про сильну інтеграцію кооперативів у аграрний сектор. У таких країнах, як Бельгія, Великобританія та Польща, частка реалізації молочних продуктів через кооперативи становить понад 50%, але не досягає рівня Нідерландів. Сільськогосподарські кооперативи в Нідерландах мають одну з найбільших часток на ринку в ЄС, особливо в секторі молочних продуктів, що відрізняє їх від більшості інших країн [47, 48].

Кількість сільськогосподарських кооперативів у Нідерландах демонструє постійне зростання протягом останніх років. Нижче наведено дані про кількість кооперативів за кварталами з 2020 по 2024 рік. (рис.3.2).

Протягом періоду з 2020 по 2024 рік спостерігається загальне зростання кількості кооперативів. Найвищий показник був зафіксований у першому кварталі 2022 року — 3,375 кооперативів.

У деяких кварталах відзначаються незначні коливання в кількості кооперативів. Наприклад, у другому кварталі 2021 року було зафіксовано різке зростання до 3,070, що свідчить про активізацію створення нових кооперативів.

Незважаючи на деякі зниження в окремі періоди (наприклад, у першому кварталі 2023 року до 3,005), загальна тенденція вказує на стабільний розвиток кооперативного руху в країні.

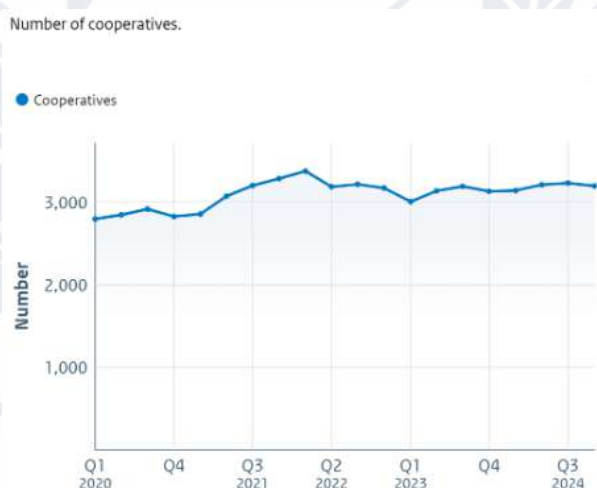


Рисунок 3.2 - Кількість сільськогосподарських кооперативів у Нідерландах
Джерело: [44]

Ці дані підкреслюють важливість сільськогосподарських кооперативів у Нідерландах як ключового елемента аграрної економіки та їх роль у забезпеченні стабільності та розвитку сільського господарства [44].

Кооперативи відіграють надзвичайно важливу роль у сільському господарстві Нідерландів. Вони не лише виконують функцію посередників між фермерами та ринком, а й активно сприяють розвитку аграрного сектору. Кооперативи визначають, які культури будуть вирощуватися, а також розробляють стратегії маркетингу та брендування продукції.

Крім того, вони беруть участь у виставках та конференціях, що дозволяє їм стежити за останніми ринковими тенденціями та трендами. Кооперативи підтримують фермерів на кожному етапі виробництва, починаючи з вибору культур для посадки і закінчуючи упаковкою та реалізацією готової продукції.

Менеджери та інженери, які працюють у кооперативах, аналізують ринкові потреби і визначають оптимальні продукти для вирощування, враховуючи потенційний урожай. Після затвердження списку культур, що підлягають посадці, розробляється детальний план і програма посадки, відповідно до яких фермери починають свою роботу. Таким чином, кооперативи забезпечують комплексну підтримку фермерів і сприяють ефективному розвитку сільського господарства в Нідерландах.

Фермери активно залучаються до кожного етапу виробництва в тісній співпраці з експертами кооперативів. Це включає не лише вибір культур для вирощування, але й технічні аспекти агрономії, методи обробки ґрунту та використання добрив. Під час збирання врожаю кооперативи також надають необхідну підтримку, що включає організацію процесу збору продукції та забезпечення всім необхідним обладнанням.

Таке партнерство між фермерами та кооперативами сприяє більш ефективному управлінню ресурсами та оптимізації виробничих процесів. Завдяки цьому фермери отримують можливість не лише підвищити якість своєї продукції, але й знизити витрати на виробництво. В результаті кооперативи

стають важливими гравцями на аграрному ринку, забезпечуючи стабільність і розвиток сільського господарства в Нідерландах [49].

Окремої уваги заслуговують ізраїльські сільськогосподарські кооперативи, зокрема кібуци, що є яскравим прикладом успішного розвитку кооперативного руху як форми соціального підприємництва. Вони базуються на принципах економічної демократії, солідарності та прозорості, що дозволяє їм ефективно взаємодіяти як між собою, так і з місцевими громадами.

Кібуци — це колективні поселення, які функціонують як економічно та адміністративно самостійні одиниці. Члени кібуців спільно володіють ресурсами та управляють виробництвом. Це дозволяє їм досягати високої продуктивності та ефективності в сільському господарстві. Кібуци виробляють близько 40% загальної сільськогосподарської продукції Ізраїлю і забезпечують 42% валового доходу аграрного сектору країни.

В Ізраїлі існує кілька типів сільськогосподарських кооперативів:

Кібуци - колективні поселення з повним спільним володінням.

Мошав-овдім - поселення, де зберігається приватна власність на землю, але члени спільно володіють сільськогосподарською технікою.

Мошав-шитуфі - форма, що поєднує елементи обох попередніх типів.

Ця структура дозволяє адаптуватися до різних умов ведення господарства та потреб членів кооперативів.

Сільськогосподарські кооперативи в Ізраїлі забезпечують зайнятість для значної частини населення. Вони контролюють близько 35% оброблюваних земель і мають у своєму розпорядженні 27% основних фондів у сільському господарстві. Кооперативи також активно сприяють виробництву екологічно чистої продукції та беруть участь у соціально-економічному розвитку сільських територій.

Держава активно підтримує розвиток сільськогосподарських кооперативів в Ізраїлі, створюючи сприятливе законодавче середовище. Це включає спеціальні податкові пільги та інші форми підтримки, що стимулюють розвиток кооперативного руху.

Кожен кібуц складається з житлових зон, де розташовані будинки членів, дитячі ігрові майданчики, громадські заклади (аудиторії, бібліотеки, їдальні, басейни), медичні клініки та магазини. На території кібуців також розміщені сільськогосподарські поля, фруктові сади та рибні ставки.

Кібуци управляються через загальні збори всіх членів, які формулюють політику, обирають керівництво та затверджують бюджет. Це забезпечує демократичний підхід до прийняття рішень та дозволяє членам висловлювати свої думки. Виборні комітети займаються питаннями культури, фінансів і виробництва.

Перші сіоністські поселенці працювали на землі не лише для заробітку, а й з ідеологічних міркувань. Завдяки наполегливій праці та впровадженню новітніх агротехнологій кібуци змогли перетворити пустельні землі на родючі поля, вирощуючи різноманітні сільськогосподарські культури та продукцію.

Кібуци також активно розвивають промисловість, займаючись виробництвом металевих виробів, пластмаси та оброблених харчових продуктів. Деякі кібуци розширюють свою діяльність у туристичному секторі, пропонуючи різноманітні розважальні послуги.

Праця є основоположним принципом життя в кібуці. Члени виконують різні обов'язки, включаючи роботу на кухні та в їдальні. Жінки зазвичай працюють у сферах освіти та охорони здоров'я. Кібуци також пропонують житло молодим волонтерам з Ізраїлю та з-за кордону в обмін на працю.

Діти, які виростають у кібуцах, навчаються цінностям спільної праці і беруть участь у різних активностях. Система освіти акцентує увагу на співпраці та відповідальності.

Кібуци стали невід'ємною частиною ізраїльського суспільства, виконуючи ключову роль у розвитку сільського господарства, оборони та імміграції. Вони продовжують активно брати участь у політичному житті країни і пропонують курси для нових іммігрантів.

Досвід кібуців в Ізраїлі демонструє ефективну модель організації сільськогосподарських кооперативів як форми соціального підприємництва. Їхня

структура управління, економічна діяльність і соціальна відповідальність можуть слугувати прикладом для інших країн у розвитку власних аграрних кооперативів [50,51].

Досвід сільськогосподарських кооперативів у США демонструє ефективність колективної організації виробництва та бізнесу. Високі показники чистого прибутку та загального доходу свідчать про те, що кооперативи можуть успішно адаптуватися до змін на ринку і забезпечувати стабільний дохід своїм членам. Цей досвід може бути корисним для інших країн, які прагнуть розвивати власні аграрні кооперативи як форму соціального підприємництва.

Міністерство сільського господарства США (USDA) повідомило, що сільськогосподарські кооперативи досягли рекордних результатів у 2022 році, заробивши 12,5 мільярда доларів чистого прибутку та маючи загальний дохід у 300,6 мільярда доларів, що на 29,9% більше порівняно з попереднім роком. Це також є рекордним показником для аграрного сектора США. Ці дані свідчать про значний внесок кооперативів у економіку країни та їх важливу роль у підтримці фермерів і аграрного сектору в цілому. Продажі кооперативів зросли на 24,9%, досягнувши 186,8 мільярда доларів, а продажі постачання зросли на 41,7%, склавши 106,1 мільярда доларів. Кооперативи в США забезпечують більше 2 мільйонів робочих місць, що підкреслює їхню важливість для економічного розвитку сільських територій.

Один із найбільших аграрних кооперативів у США, заснований у 1929 році. CHS Inc. — це глобальний агробізнес-кооператив, що належить фермерам та кооперативам по всіх Сполучених Штатах. З понад 10000 відданих працівників по всьому світу. Основна мета полягає в створенні зв'язків, які здатні підсилити сільське господарство, сприяти сталому розвитку власників та клієнтів, забезпечуючи ефективний ланцюг постачання, доступ до глобальних ринків та високоякісні продукти і послуги.

Кооператив CHS об'єднує понад 1100 кооперативів і 75 000 фермерів, а також 20000 привілейованих акціонерів. Це дозволяє членам кооперативу

отримувати доступ до мінеральних добрив, пального, технологій та страхування ризиків.

CHS активно займається не лише сільським господарством, але й енергетичним сектором, переробкою нафти та виробництвом продуктів харчування. Щорічно кооператив переробляє близько 140 000 барелів нафти на добу і займається виробництвом та постачанням пропану.

CHS має офіси в різних країнах, включаючи Австралію, Китай, Південну Корею, Тайвань, Швейцарію та багато інших. Це дозволяє кооперативу забезпечувати безперебійне постачання зернових і сої за контрактами з Китаєм, Аргентиною та іншими регіонами.

Щороку CHS проводить понад 40 мільйонів транзакцій, надаючи своїм членам більше 2 мільярдів доларів кредитів. Компанія також інвестує в гранти для розвитку сільського господарства, освіти та підготовки керівних кадрів.

CHS активно підтримує соціальні ініціативи, такі як кампанія " Harvest against hunger ", що демонструє їхню прихильність до покращення життя в сільських громадах.

Досвід CHS Inc. у розвитку сільськогосподарських кооперативів є важливим прикладом для інших країн. Їхня модель організації бізнесу демонструє, як колективне управління може призвести до економічного зростання та соціальної стабільності. Цей досвід може слугувати цінним уроком для України та інших країн у розвитку власних аграрних кооперативів як форми соціального підприємництва [52].

Працюючи в межах індивідуального завдання та розглядаючи зарубіжний досвід розвитку соціального підприємництва та можливості його імплементації в Україні, зокрема в контексті роботи сільськогосподарських кооперативів, варто сказати кілька слів про ситуацію в Україні та розглянути можливості імплементації кращих міжнародних практик сільськогосподарських кооперативів у нашій державі.

Станом на 2021-2023 роки динаміка кількості сільськогосподарських кооперативів в Україні демонструє змішану картину, зокрема:

Зменшення виробничих кооперативів (незалежно від військового конфлікту) спостерігається з 2013 року як стійка негативна тенденція. На кінець 2022 року їх кількість зменшилася на 18,2% у порівнянні з 2013 роком.

Водночас, кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів зросла на 34,5% за той же період. Це свідчить про зміну в структурі кооперативів, де обслуговуючі кооперативи стають більш популярними.

Статистичні дані свідчать про те, що станом на 1 жовтня 2024 року в Україні налічувалося 1218 сільськогосподарських обслуговуючих та 954 виробничих кооперативи.

Багато експертів зазначають, що значна частина аграрних кооперативів не функціонує. Наприклад, станом на кінець 2019 року лише 43,7% з 2069 сільськогосподарських кооперативів були активними [53].

Сільськогосподарські кооперативи в Україні мають великий потенціал для розвитку, оскільки вони можуть стати основою для самоорганізації фермерів. Це дозволяє їм об'єднувати ресурси, знижувати витрати на виробництво та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Прийняття поправок до Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» у 2020 році створює сприятливі умови для розвитку кооперативів. Закон закріплює право кооперативів на отримання прибутку, що стимулює їхню діяльність і залучення нових членів.

Кооперативи можуть забезпечити членам доступ до якісних матеріально-технічних ресурсів за нижчими цінами, що зменшує витрати виробництва. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню прибутковості сільськогосподарських товаровиробників.

Сільськогосподарські кооперативи сприяють соціальному розвитку сільських територій, створюючи нові робочі місця та покращуючи рівень життя населення, особливо в контексті ре-інтеграції ветеранів та залучення членів їх родин до роботи. Вони також можуть допомогти у вирішенні питань соціальної захищеності членів кооперативу.

Вивчення зарубіжного досвіду розвитку сільськогосподарських кооперативів, зокрема в Нідерландах, Ізраїлі та США, може надати Україні цінні уроки щодо організації та управління кооперативами. Це включає впровадження інноваційних технологій, ефективних маркетингових стратегій і системи підтримки фермерів.

Визначення пріоритетних напрямків діяльності кооперативів на початковому етапі їхнього розвитку має неоціненне значення, адже дозволить зосередитися на найбільш актуальних потребах членів і забезпечить ефективність роботи кооперативу.

Висновки:

Незважаючи на позитивні тенденції, проєкт стикається з численними викликами, такими як недостатнє законодавче забезпечення, обмежений доступ до фінансування та потреба у навчанні ветеранів. Ці фактори можуть стримувати розвиток кооперативного руху, тому важливо знайти шляхи їх подолання.

Реалізація проєкту має на меті створення нових робочих місць у сільському господарстві та підвищення економічної незалежності ветеранів. Це не лише поліпшить їхній фінансовий стан, але й сприятиме соціальній інтеграції в громадах.

Для успішного просування проєкту необхідно розробити комплексну маркетингову стратегію. Це включає організацію навчальних програм, підтримку створення кооперативів, сприяння у реалізації продукції та партнерства з бізнесом.

Дослідження ризиків, пов'язаних з проєктом, показує необхідність діагностики економічних, політичних, соціальних і операційних ризиків. Важливо розробити стратегії для їх мінімізації, що дозволить підвищити ймовірність успіху проєкту.

Вивчення зарубіжного досвіду розвитку сільськогосподарських кооперативів може надати Україні цінні уроки щодо покращення ефективності аграрного сектору. Адаптація європейських практик до українських умов може сприяти сталому розвитку сільського господарства.

ВИСНОВКИ

У ході магістерської роботи, що присвячена розробці проєкту створення соціального підприємства з метою популяризації сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів, членів їх родин та громад" було проведено дослідження та аналіз ключових аспектів проєкту. Нижче наведено основні висновки, які випливають з проведеного дослідження:

1. Створення соціального підприємства є важливим напрямком для підтримки розвитку сільськогосподарських кооперативів, оскільки це дозволить підтримати ветеранів та їх родини, а також сприяти розвитку сільських громад.

2. Популяризація сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів може сприяти їхньому соціальному та економічному відновленню, а також забезпечити стабільність у сільській місцевості.

3. Для успішної реалізації проєкту необхідно розробити стратегію залучення ветеранів до участі у сільськогосподарських кооперативах, провести інформаційну кампанію та забезпечити їх підтримку та навчання.

4. Важливо також залучати місцеву громаду до підтримки соціального підприємства, сприяти розвитку місцевої економіки та підтримувати ветеранів через створення робочих місць та вигідних умов для сільськогосподарських проєктів.

5. Підприємство має потенціал не лише забезпечити додаткові можливості для ветеранів та їх родин у сфері сільського господарства, але й сприяти підвищенню соціальної відповідальності та сприяти розвитку громад.

6. Важливо враховувати основні ризики, пов'язані з проєктом, такі як економічні, політичні, соціальні та оперативні ризики, та розробити стратегії для їх мінімізації та управління.

7. Ефективне управління часовими параметрами проєкту може сприяти успішній реалізації та швидкому досягненню поставлених цілей.

8. Проєкт має потенціал не лише економічну вигоду, але й для соціальну інтеграцію ветеранів у громаду. Через участь у кооперативах ветерани

можуть відновити соціальні зв'язки, знайти нових друзів і колег, що сприятиме їхньому психологічному благополуччю.

9. Залучення ветеранів до сільськогосподарських кооперативів може призвести до підвищення продуктивності в аграрному секторі. Завдяки обміну знаннями та досвідом між учасниками кооперативів можна досягти більш ефективного використання ресурсів і технологій.

10. Створення соціального підприємства дозволить адаптуватися до змін у ринкових умовах і потребах громади. Гнучка структура кооперативів забезпечить можливість швидко реагувати на виклики, що виникають у сільському господарстві.

11. Успішна реалізація цього проєкту може стати прикладом для інших регіонів і ініціатив, сприяючи поширенню концепції соціальних підприємств у сільському господарстві на національному рівні.

12. Соціальне підприємство може стати платформою для впровадження інноваційних технологій і практик у сільському господарстві, що в свою чергу підвищить конкурентоспроможність продукції кооперативів на ринку.

Отже, проєкт створення соціального підприємства, спрямованого на популяризацію сільськогосподарських кооперативів серед ветеранів і їх родин, є стратегічно важливим кроком для підтримки не лише економічного розвитку регіонів, але й соціальної інтеграції ветеранів у громаду, що в свою чергу сприятиме покращенню якості їхнього життя та формуванню нових соціальних зв'язків. Успішна реалізація цього проєкту вимагатиме ефективного управління ризиками та оптимізації часових параметрів, що забезпечить його стійкість і позитивний вплив на сільське господарство та місцеві громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Social Enterprise: What It Is, How It Works, and Examples URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-enterprise.asp>
2. What exactly is a social enterprise? URL: <https://www.marcuscoetzee.com/essay-what-exactly-is-a-social-enterprise/>
3. Ярема Л.В.: Сільськогосподарські кооперативи: проблеми і перспективи: МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. 2018. № 19. С.276-280
4. Уряд унормував умови діяльності сільськогосподарських кооперативів. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, 2021. URL: [Уряд унормував умови діяльності сільськогосподарських кооперативів | Кабінет Міністрів України](#)
5. «Ветеранські кооперативи – важіль для розвитку економіки України» URL: [Міністерство у справах ветеранів](#)
6. Про сільськогосподарську кооперацію та ветеранські кооперативи URL: [Про сільськогосподарську кооперацію та ветеранські кооперативи — Агробізнес сьогодні](#)
7. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. Галина Миколаївна Тарасюк. Державний університет «Житомирська політехніка», Україна URL: <http://orcid.org/0000-0001-5112-102X>
8. Віта Галушка, канд. наук з держ. упр., старший викладач кафедри керівництва військами (силами) в мирний час Національного університету оборони України імені Івана Черняховського ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМ. ФІЛОСОФІЯ ПРАВА, 2020. №7, с.430-434
9. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. – К.: НУХТ, 2022. – с.139
10. Гончаренко В.В., Гриценко М.П., Воскобійник Ю.П., Зіновчук В.В., Жук В.М., Корінець Р.Я., Копитець Н.Г., Лузан Ю.Я., Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Могильний О.М., Месель-Веселяк В.Я., Молдаван Л.В., Пулім В.А., Рудченко

Ю.С., Саблук П.Т., Саблук Р.П., Шпикуляк О.Г., Шиндирук І.П., Шмідт Р.М.: СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИЙ ОБСЛУГОВУЮЧИЙ КООПЕРАТИВ (практичний посібник). URL: [0054078.pdf](#)

11. Органи управління сільськогосподарськими підприємствами URL: [Органи управління сільськогосподарськими підприємствами](#)

12. Шанс для малих і ризикових? URL: [Шанс для малих і ризикових? - AgroTimes](#)

13. Сільськогосподарські кооперативи: види, плюси та мінуси. URL: [Сільськогосподарські Кооперативи: Види та Переваги для Фермерів](#)

14. Скільки українців залишаться за кордоном після війни: прогноз від міграційних аналітиків. URL: [Скільки українців залишаться за кордоном після війни: прогноз від міграційних аналітиків - НЕНЬКА ІНФО](#)

15. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України URL: [Міністерство у справах ветеранів](#)

16. Портрет ветерана - Ветеранський фонд (Поруч з ветераном). URL: <http://www.veteranfund.com.ua>

17. Друге анонімне онлайн опитування серед ветеранів та діючих військовослужбовців «Портрет ветерана. Блок «Потреби ветеранів». URL: <http://www.veteranfund.com.ua>

18. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 45, ст.425, від 22.10.1993 № 3551-ХІІ

19. Постанова Кабінет Міністрів України «Про надання державної цільової підтримки деяким категоріям громадян для здобуття професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти» від 23 листопада 2016 р. № 975

20. Гранти для ветеранів та другого з подружжя. URL: <http://www.vlasnaspravagrant.com.ua>

21. Ветеранський бізнес. URL: <http://www.diia.gov.ua>

22. Соціальні послуги для ветеранів та ветеранок у громадах: виклики та потреби. URL: <http://www.cedos>

23. Переваги соціального підприємництва. URL: <http://www.diia.gov.ua>

24. Постанова Кабінет Міністрів України «Деякі питання надання грантів бізнесу», 21 червня 2022 р. № 738, Київ
25. Грант на власну справу 2024 – як підприємцям отримати допомогу від держави. URL: [Грант на власну справу: що це, як отримати та розмір ДОПОМОГИ](#)
26. Грант на власну справу. ДіяБізнес. URL: [Грант на власну справу](#)
27. Посібник з підготовки проєктів URL: <http://www.enefcities.org.ua>
28. Послідовність здійснення структуризації - Менеджмент організацій і адміністрування - Підручники для вузів онлайн. URL: <http://www.pidru4niki.com>
29. Менеджмент організацій і адміністрування - Підручники для вузів онлайн. URL: <http://www.pidru4niki.com>
30. Модель RACI - Матриця розподілу відповідальності - Ласкаво просимо IT-фахівця. URL: <http://www.itpedia.nl>
31. Методика управління кадрами в рамках проєктної роботи з використання технологій BIG DATA. URL: <http://www.nayka.com.ua>
32. Диаграммы Ганта 101: полное руководство [2024]. URL: <http://www.asana.com>
33. Що таке SWOT аналіз та як його коректно проводити - Про Бізнес-Аналіз Українською. URL: <http://www.ba.in.ua>
34. Що таке SWOT-аналіз організації? URL: <http://www.aofei.org.ua>
35. Львівщина оголошує програму розвитку сільськогосподарської кооперації для ветеранів війни. URL: [Львівщина оголошує програму розвитку сільськогосподарської кооперації для ветеранів війни](#)
36. Шинкарук Л.В., Биховченко В.П., Власенко Т.О., ВласенкоЮ.Г.: Організація проєктної діяльності: Навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2021
37. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
38. Управління проєктами у розвитку суспільства. Тема: «Управління У66 проєктами в умовах пандемії COVID-19»: тези доповідей / відповідальний за випуск С.Д.Бушуєв. – Київ: КНУБА, 2021. – 317 с

39. Report on the Top 100 European Agricultural Cooperatives. URL: [Report on the Top 100 European Agricultural Cooperatives - Olivier Frey](#)
40. AGRICULTURAL COOPERATION: EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES FOR UKRAINE. Olena M. Sakovska, Uman National University of Horticulture. March 2020. [Baltic Journal of Economic Studies](#) 6(1):118 URL: [10.30525/2256-0742/2020-6-1-118-124](#)
41. Зарубіжний досвід соціального підприємництва та застосування його для України. URL: [http://www.\(PDF\) ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЗАСТОСУВАННЯ ЙОГО ДЛЯ УКРАЇНИ \(researchgate.net\)](#)
42. Комісаренко Анна Зарубіжний досвід інституалізації та розвитку соціального підприємництва. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування», Вип. 3, 2023. URL: [https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eeco-pa/article/view/50](#)
43. Слободянюк Н.В. Соціальне підприємництво: зарубіжний досвід та можливості імплементації в Україні. Наукові перспективи №1 (43) 2024. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-263-275](#)
44. Dutch governmental site. URL: [http://www.Setting up a cooperative in the Netherlands | Business.gov.nl](#)
45. Порівняння сільського господарства Туреччини та Нідерландів у 10 пунктах. URL: [http://www.Порівняння сільського господарства Туреччини та Нідерландів у 10 статтях - Новини сільського господарства \(tarimdanhaber.com\)](#)
46. История развития Кибуцов в Израиле. URL: [http://www.История развития Кибуцов в Израиле \(israeliblogger.com\)](#)
47. Кібуци в Ізраїлі: життя та умови проживання. URL: [http://www.Кібуци в Ізраїлі: традиції та інновації у 2024 році \(migrant.biz.ua\)](#)
48. CHS is a diversified global agribusiness cooperative. URL: [http://www.Home | CHS Inc.](#)

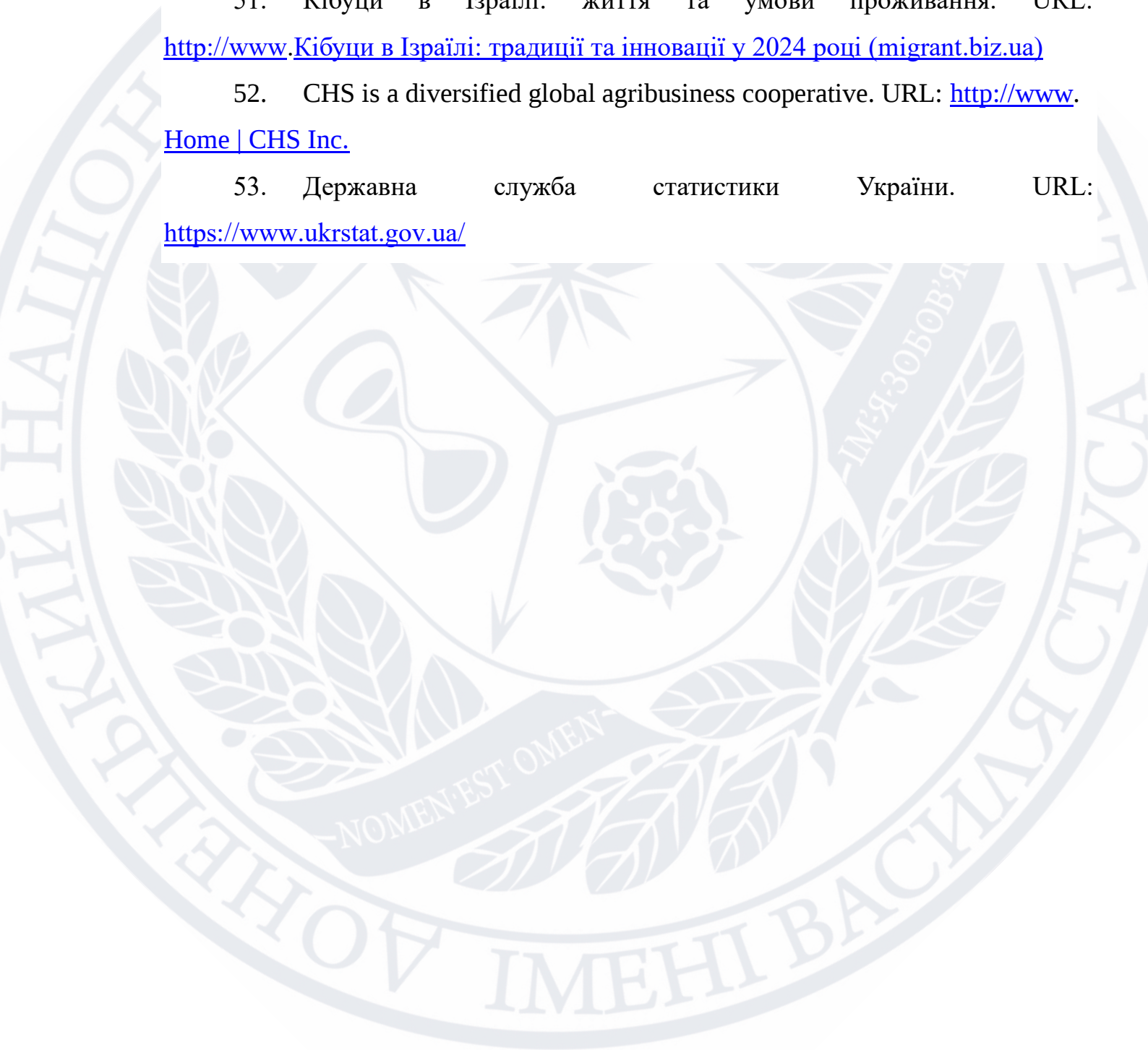
49. Порівняння сільського господарства Туреччини та Нідерландів у 10 пунктах. URL: [http://www.Порівняння сільського господарства Туреччини та Нідерландів у 10 статтях - Новини сільського господарства \(tarimdanhaber.com\)](http://www.Порівняння сільського господарства Туреччини та Нідерландів у 10 статтях - Новини сільського господарства (tarimdanhaber.com))

50. История развития Кибуцов в Израиле. URL: [http://www.История развития Кибуцов в Израиле \(israeliblogger.com\)](http://www.История развития Кибуцов в Израиле (israeliblogger.com))

51. Кібуци в Ізраїлі: життя та умови проживання. URL: [http://www.Кібуци в Ізраїлі: традиції та інновації у 2024 році \(migrant.biz.ua\)](http://www.Кібуци в Ізраїлі: традиції та інновації у 2024 році (migrant.biz.ua))

52. CHS is a diversified global agribusiness cooperative. URL: <http://www.Home | CHS Inc.>

53. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>



ДОДАТОК А

Бізнес-план до проєкту

