

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»**

**Факультет суспільних наук**

**Кафедра управління та організаційного розвитку**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

**на тему «Управління розвитком освітнього напрямку благодійної  
організації «БФ «Соціальні ініціативи бізнесу»»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН19/М  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Ванюхіна С.А.

Керівниця: Матійчук О. І., к.е.н., доцент

Рецензент: Корнецький А.О., к.е.н, доцент

Львів - 2021

Ванюхіна С.А. Управління розвитком освітнього напрямку благодійної організації «БФ «Соціальні ініціативи бізнесу»: Магістерська робота: (073 «Менеджмент») /С.А. Ванюхіна / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: Матійчук О. І., кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та організаційного розвитку. – Львів: УКУ, 2021. – 91 с.

Анотація. У роботі розкриті поняття управління розвитком організації та основні тенденції розвитку неформальної освіти. Досліджена діяльність благодійного фонду, розглянута можливість вдосконалення портфелю освітніх проєктів на прикладі реалізації освітнього проєкту для молоді. Надані рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури благодійної організації, а також її комунікаційної та фандрейзингової складових.

Ключові слова: організаційний розвиток, управління організацією, неформальна освіта, освітній проєкт, благодійна організація, комунікація, фандрейзинг.

Abstract. Development management of the organization and mainstream tendencies in non-formal education have been defined in this research. Work of the charitable fund is analyzed, capacity for improving educational projects' portfolio based on the example of educational project for youth has been considered. Recommendations in regard of improving organizational structure of the charitable organization and its communication and fundraising components have been provided.

Key words: organizational development, organization management, non-formal education, educational project, charitable organization, communication, fundraising.

	3
<b>ВСТУП</b>	4
<b>РОЗДІЛ 1</b>	7
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТНЬОГО НАПРЯМКУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	7
1.1. Поняття управління розвитком організації	7
1.2. Основні тенденції розвитку неформальної освіти	17
1.3. Світові тенденції розвитку актуальних напрямів навчання	23
<b>РОЗДІЛ 2</b>	32
<b>АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «СОЦІАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ БІЗНЕСУ»</b>	32
2.1. Загальна характеристика благодійної організації «БФ «Соціальні ініціативи бізнесу»	32
2.2. Аналіз сприятливості середовища функціонування організації для розвитку освітнього напрямку	37
2.3. Аналіз реалізації пілотного освітнього проєкту	50
<b>РОЗДІЛ 3</b>	61
<b>ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ БФ «СОЦІАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ БІЗНЕСУ» НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЄКТУ</b>	61
3.1 Вдосконалення структури управління та портфелю освітніх проєктів	61
3.2 Фінансовий план розвитку освітнього напрямку БО БФ «Соціальні ініціативи бізнесу» з урахуванням рекомендацій щодо покращення фандрейзингу	69
3.3 Шляхи вдосконалення комунікації організації для реалізації освітніх проєктів	77
<b>ВИСНОВКИ</b>	87
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	92
<b>ДОДАТКИ</b>	96

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Вплив громадських та благодійних організацій на формування демократичного, відповідального та свідомого суспільства останніми роками зростає. Усвідомлюючи недосконалість державної системи, перепони, які виникають у творенні демократичних змін та великі часові межі для здійснення помітних реформ, неприбуткові організації беруть на себе велику частину роботи по вихованню у молоді необхідних навичок через підходи неформальної освіти.

Згідно зі Звітом «Глобальні тренди в благодійності 2020» (The 2020 Global Trends in Giving Report), серед 10 головних причин для благодійності на першому місці це допомога дітям та молоді — 15% [1]. Інвестиції в розвиток молоді є стратегічними по своїй суті, тому започаткування освітнього напрямку благодійної організації як постійно діючого компоненту – це запорука створення соціальної цінності для допомоги суспільству. Пандемія у зв'язку з Covid-19 створила сприятливі умови для формування соціальної відповідальності покоління Z, яке складає 41% населення світу. Згідно даних YouGov, через пандемію покоління Z стало більш зацікавлене в активізмі та соціальних питаннях [2].

Для організації на будь-якому етапі свого розвитку, важливо розуміти ефективні методи управління та шляхи вдосконалення організаційного розвитку. Особливо важливо це у сучасному мінливому світі, адже здатність благодійної організації забезпечувати системні та змістовні зміни є основною причиною її існування та ефективної діяльності.

Для нової організації важливим є усвідомлення своїх цілей, стратегії та викликів, а також розуміння шляхів та методів управління змінами та організацією загалом.

*Мета і завдання дослідження:* обґрунтування доцільності розвитку освітнього напрямку діяльності БО БФ “Соціальні ініціативи бізнесу” та розробка пропозицій реалізації освітнього проєкту.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі необхідно виконати наступні завдання:

- визначити поняття управління організації;
- дослідити основні тенденції неформальної освіти;
- проаналізувати діяльність організації;
- проаналізувати сприятливість середовища функціонування організації для розвитку освітнього напрямку;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління розвитком благодійної організації на основі реалізації освітнього проєкту;
- встановити мету і основні завдання освітнього проєкту, його структуру та навчальну програму;
- розробити шляхи вдосконалення комунікації та фандрайзингу організації для реалізації освітнього напрямку.

*Об'єкт дослідження* – управління розвитком громадських організацій.

*Предмет дослідження* – управління розвитком освітнього напрямку діяльності БО БФ “Соціальні ініціативи бізнесу”.

*Методи дослідження:* У роботі використано метод системного аналізу – для дослідження структурних зв'язків організації, зовнішнього та внутрішнього середовища, метод порівняння – для аналізу імплементації пілотного освітнього проєкту, а також з метою дослідження стейкхолдерів організації, метод узагальнення – для фіксації та ідентифікації загальних ознак організаційних процесів, а також для висновків, зауважень та рекомендацій. Практичне значення отриманих результатів полягало в дослідженні можливості впровадження освітнього напрямку роботи організації як постійно-діючого з урахуванням вдосконалення комунікацій та фандрейзингу.

*Джерелами інформації* для виконання дипломної роботи були статутні документи БО БФ “Соціальні ініціативи бізнесу” та напрацювання благодійного фонду, підручники, навчальні посібники, статті з періодичних видань, публічна статистична інформація, література та інтернет джерела.

*Практичне значення* отриманих результатів полягає в розробці пропозицій щодо управління розвитком освітнього напрямку у благодійної організації БФ «Соціальні ініціативи бізнесу», зокрема вдосконаленні структури управління та портфелю освітніх проєктів організації.

*Обсяг та структура роботи.* Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 91 сторінках основного тексту, містить 13 таблиць, 12 рисунків та 4 додатки. Нараховує 54 використаних джерела.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТНЬОГО НАПРЯМКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Поняття управління розвитком організації

Досліджуючи еволюцію управлінської думки, автори підручника «Основи менеджменту» Майкл Мескон, Майкл Альберт та Франклін Хедоурі вказують на те, що розвиток управління як наукової дисципліни не представляв собою серію послідовних кроків, це, скоріше, були кілька підходів, які часто збігалися. Об'єктами управління виступають як техніка, так і люди. Таким чином, теорія управління базується на досягненнях інших областей, таких як інженерні науки, психологія, соціологія та антропологія. З розвитком цих галузей, розвивалась і теорія управління, таким чином теоретики і практики дізнавалися все більше про фактори, що впливають на успіх організації [3].

Відмінності стародавніх та сучасних підходів до управління організацією наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

#### Як змінювались підходи до управління

Стара організація	Сучасна організація
Мала кількість великих організацій, відсутність гігантських організацій.	Велика кількість надзвичайно потужних великих організацій, як комерційних, так і не комерційних.
Відносно невелика кількість керівників, практична відсутність керівників середньої ланки.	Велика кількість керівників, велика кількість керівників середньої ланки.
Управлінська робота часто не виділялася і не відділялася від неуправлінської діяльності.	Чітко окреслені управлінські групи, управлінська робота чітко сприймається і відділяється від неуправлінської діяльності.
Заняття керівних постів в організації і найчастіше по праву народження або шляхом захоплення силою.	Заняття керівних постів в організації найчастіше по праву компетентності з дотриманням законності і порядку.
Мала кількість людей, здатних приймати важливі для організації рішення.	Велика кількість людей, здатних приймати важливі для організації рішення.
Наголос на наказ і інтуїцію.	Наголос на колективну роботу і раціональність.

Джерело: [3].

Починаючи з 1910 року управління організаціями розвивається як наукова дисципліна. Наукове управління сконцентрувало увагу на зміні організаційних підходів для підвищення ефективності на неуправлінському рівні. Класична школа спробувала визначити більш широкі універсальні принципи адміністративного управління організацією. Точка зору біхевіористської школи полягала в тому, що розуміння людських потреб і соціальної взаємодії мало ключове значення для досягнення успіху організацією. Всі ці школи внесли важливий і відчутний внесок в управління, але, оскільки вони виступали на захист «єдиного кращого способу», розглядали тільки частину внутрішнього середовища організації або ігнорували зовнішнє середовище, жодна з них не гарантувала повного успіху у всіх ситуаціях [3].

У табл. 1.2 представлений внесок чотирьох шкіл у розвиток управлінської думки.

Таблиця 1.2

### Внесок різних шкіл у розвиток управлінської думки

<b>Школа наукового управління</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання задачі.</li> <li>2. Відбір працівників, краще всього підходять для виконання задач, і забезпечення їхнього навчання.</li> <li>3. Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їхніх задач.</li> <li>4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.</li> <li>5. Відділення планування і обдумування від самої роботи.</li> </ol>
<b>Класична школа управління</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток принципів управління.</li> <li>2. Опис функцій управління.</li> <li>3. Систематизований підхід до управління всієї організації.</li> </ol>
<b>Школа людських відносин та школа поведінкових наук</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності.</li> <li>2. Застосування наук про людську поведінку до керування і формування організації таким чином, щоб кожен працівник міг бути повністю використаний у згідно з його потенціалом.</li> </ol>
<b>Школа науки управління</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей.</li> <li>2. Розвиток кількісних методів на допомогу керівникам приймають рішення в складних ситуаціях.</li> </ol>

Джерело: [3].



Основними функціями управління вважаються функції планування, організації, мотивації і контролю, що були визначені у межах класичної школи. Невід'ємними від цих функцій, на мій погляд, є комунікації та прийняття рішень, оскільки вони необхідні на кожному з етапів, зазначених вище [3].

Існує системний та ситуативний підходи до управління організацією. Системний підхід розглядає організацію як відкриту систему, що складається з кількох взаємопов'язаних підсистем. Організація отримує ресурси із зовнішнього середовища, обробляє їх і видає товари і послуги в зовнішнє середовище. Теорія систем допомагає керівникам зрозуміти взаємозалежність між окремими частинами організації та між організацією і середовищем, що оточує її. Ситуаційний підхід розширив практичне застосування теорії систем, визначивши основні внутрішні та зовнішні змінні, які впливають на організацію. Оскільки, відповідно до цього підходу методика та концепції повинні бути застосовані до конкретних ситуацій, ситуаційний підхід часто називають ситуаційним мисленням [3].

Керівник, який зацікавлений в успіху своєї організації та ефективному її функціонуванні, повинен збирати інформацію про всі істотні елементи організації, для того щоб діагностувати проблеми і вживати коригувальні дії, щоб запобігти їй кінцю. Тож, керівництво має вирішувати, які зміни потрібні у структурі організації, врахувати правила взаємодії з внутрішнім і зовнішнім світом. Крім того, в часи швидкої зміни зовнішніх обставин, керівники повинні бути готові оперативно приймати рішення та діяти у відповідності з новими умовами існування. Тож, на мою думку, адаптація до змін – це є чи не ключовою рисою успішного керівника сьогодення. Ця ж думка прослідковується у авторів та рецензентів світового нон-фікшн бестселеру «Команда команд» [4], які розглядають сталі команди та організаційні моделі, а також обставини та наслідки, при яких відбуваються зміни. На прикладі воєнної організації автор розповідає про необхідність співпраці, а не ізоляції, розвитку гнучкості реакцій та побудови ефективних команд [4].

Розглянемо поняття та основні цілі організаційного розвитку підприємства.

Організаційним розвитком (ОР) називають сучасний підхід до управління змінами та розвитку людських ресурсів. Концепція ОР з'явилася в 1960-х рр. Її поява обумовлювалася тим, що теоретики і практики управління зрозуміли, що готовність окремих індивідів і малих груп до проведення змін недостатньо. Необхідно також передбачити здатність до сприйняття змін у побудові організації (насамперед, у забезпеченні гнучкості та адаптивності), а також у діях (у процесі прийняття рішень), в першу чергу самих керівників [5].

Найбільш часто використовується визначення, яке дали американські фахівці У. Френч і С. Белл: "Організаційний розвиток являє собою довгострокові програми по вдосконаленню процесів організаційного оновлення і прийняття рішень, зокрема, за допомогою більш ефективного управління організаційною культурою, заснованого на співпраці, - з особливим акцентом на культуру формальних робочих груп - за допомогою агента або каталізатора змін..." [5].

З точки зору Т. В. Базуліної, «під організаційним розвитком пропонується розуміти процес трансформації підприємства як відкритої системи з одного стану в інший, що забезпечується шляхом послідовної реалізації кількісних та якісних, постійних, запланованих, передбачуваних, еволюційних та революційних, локальних та загальних організаційних змін, що позначається на поліпшенні показників ефективності діяльності підприємства, реалізується на основі використання результатів досліджень поведінкової науки та теорії систем шляхом окремого вдосконалення та узгодження ключових аспектів діяльності підприємства» [6].

Концепція організаційного розвитку передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах. У межах структурного підходу робиться спроба за допомогою організаційного регулювання створити сприятливі умови для досягнення підприємством поставлених цілей. У межах кадрового підходу проводяться заходи із підвищення кваліфікації працівників підприємства (розвитку персоналу) та стимулювання їхньої готовності до сприйняття змін. Серед наукових підходів до організаційного розвитку найбільшого поширення набули концепції розвитку підприємства через зміну його структури, тобто

взаємозв'язків між окремими сферами бізнесу, відділами та підрозділами підприємства. Так, нова корпоративна модель управління сучасним бізнесом означає розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами. Науково-технічний прогрес, автоматизація виробництва та управління на основі широкого використання обчислювальної техніки і засобів телекомунікації змінили традиційні уявлення про межі підприємств, руйнують їхню замкненість і роблять малоефективними ті з них, які базувалися переважно на ієрархічних структурах [6].

Розвиток будь-якої організації має визначатися виробленою стратегією, тому дуже важливо пов'язати зміни, що відбуваються в організації, з її стратегією і іншими важливими параметрами.

Однією з найвідоміших моделей розвитку організації є модель Мак-Кінсі "7S" (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Модель Мак-Кінсі. Джерело: [5].

Модель Мак-Кінсі - спосіб осмислення проблем, пов'язаних з розвитком або перебудовою організації. Її назва -"7S" - походить від семи факторів, які, на думку розробників моделі, є важливими для розвитку організації [5].

Розглянемо ще 2 моделі організаційного розвитку, які також є популярними у західному світі – модель Адізіса та модель Грейнера (рис. 1.2) [6].

Моделі ОР	Складові моделі		
	Стадії	Етапи	Напрямок розвитку
<i>Модель Адізіса</i>	Зростання	Зародження	Творчість
		Дитинство	Керівництво
		Давай-давай	
		Зрілість	Делегування повноважень
		Розквіт	
	Стабільність		
	Старіння	Аристократія	Координація
		Рання бюрократія	
Бюрократія			
Смерть		Співробітництво	
<i>Модель Грейнера</i>	Молодість	Криза лідерства	Творчість
		Криза автономії	Керівництво
		Криза контролю	Делегування повноважень
	Зрілість	Криза меж	Координація
		Криза довіри	Співробітництво

Рис. 1.2. Моделі організаційного розвитку підприємства. Джерело: [6].

Завданнями організаційного розвитку є: діагностика стану організації; розроблення бачення, цілей, стратегій; модифікація установок, ціннісних орієнтирів, стилів поведінки; модернізація системи управління персоналом; розвиток комунікативної мережі організації; оптимізація організаційної структури; розроблення системи мотивації і стимулювання персоналу; формування командного духу і розвиток корпоративної культури [6].

Розрізняють «революційну» та «еволюційну» моделі розвитку на підприємстві [6].

Революційна модель змін була запропонована американськими фахівцями у галузі менеджменту М. Хаммером та Дж. Чампі у 1991 році. Вона набула ще назву концепції реінжинірингу бізнесу. Вони розглядають реінжиніринг бізнесу як принципове переосмислення та радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів. Результатом таких перевтілень мають стати кардинальні зміни в позитивний бік та поліпшення ключових показників, таких як вартість, якість, сервіс та оперативність виробничих процесів.

Еволюційна модель змін (або концепція організаційного розвитку) базується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників. Тобто, організаційний розвиток розглядається як довготерміновий, ретельний та

всеохоплюючий процес зміни та розвитку підприємства та людей, які в ньому працюють.

Основними варіантами розвитку, в залежності від цілей, які стоять перед керівником підприємства, є наступні [6] :

1. внутрішнє зростання за рахунок використання власних ресурсів;
2. злиття, поглинання інших господарюючих суб'єктів з метою збільшення ресурсів та виходу на нові ресурсні ринки та ринки збуту;
3. перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках діяльності;
4. припинення неефективних напрямків діяльності, що може відбуватися шляхом продажу пакету акцій та активів, внутрішньої ліквідації або переорієнтації;
5. відокремлення, передача видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі, через продаж або виділення активів.

Розглядаючи організацію, як відкриту систему, варто зупинитися на такому аспекті, як вплив середовища на її розвиток. Такий вплив може бути як закономірно повторювальний, так і випадковий. Підприємство має бути готове протистояти такому впливу, чи врахувати його у своїх інтересах. Таким чином, організація повинна мати рівне чи більше різноманіття дій та інструментів, ніж середовище, з яким воно взаємодіє, щоб вчасно реагувати на вплив необхідною протидією.

Відомо, що середовище організації поділяється на зовнішнє та внутрішнє. Зовнішнє в свою чергу поділяється на середовище непрямої дії та середовище прямої дії.

Зовнішнє середовище непрямої дії – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість чи успіх організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Зовнішнє середовище прямої дії - це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість чи успіх організації, і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Враховуючи, що підприємство діє у конкретному середовищі, слід мати на увазі й зовнішні фактори, в яких воно реалізується. Такими факторами є: політичні, економічні, правові, соціальні, науково-технічні, культурологічні, природні та екологічні, інфраструктурні.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність факторів, що перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації та впливають на її розвиток безпосередньо. Внутрішнє середовище підприємства має для успішної реалізації проекту першорядне значення, оскільки саме ці фактори сприяють чи навпаки заважають досягненню поставлених цілей проекту. Розглянемо найбільш значущі з них:

- економічні умови – пов'язані з кошторисом і бюджетом організації;
- соціальні умови – характеризуються забезпеченням стандартних умов життя для персоналу, рівнем заробітної плати, наявністю комунальних послуг, умови праці і техніки безпеки, страхування та соціальне забезпечення і т. ін.;
- стиль керівництва підприємством — визначає психологічний клімат та атмосферу в команді проекту, впливає на її творчу активність і працездатність;
- організація виробництва – визначає координацію і оптимізацію в часі та просторі всіх матеріальних, трудових та інших елементів організації;
- методи та засоби комунікації – визначають повноту, вірогідність та оперативність обміну інформацією між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища .

Як зазначають у своїй статті Підвальна О.Г. та Швець А.Г. [7] зміна зовнішніх умов функціонування підприємств обумовлює необхідність перегляду традиційних у вітчизняній практиці форм і методів управління організаційним розвитком. Отримання суб'єктом підприємництва довготривалих конкурентних переваг нерозривно пов'язане з умінням його внутрішньої структури вчасно реагувати на зміни навколишнього середовища. Особливо актуально постає питання підтримки підприємства в бажаному соціально-ринковому (конкурентному) стані, що вимагає його безперервного розвитку як відкритої виробничо-економічної системи.

Автори підручника «Основи менеджменту» [8] визначають таку систему цілей організаційного розвитку:

- поліпшення погодженості між організаційною структурою, процесами, стратегією, людьми і культурою;
- створення і розвитку нових організаційних рішень;
- розвитку здатності організаційного самовідновлення.

Варто підкреслити, що організаційний розвиток – це безперервний процес, що ґрунтується на даних, отриманих з моделі дослідження дією, спирається на досвід, орієнтується на мету, створює стратегію змін і є результатом прикладної науки про поведінку [7].

Схематично алгоритм реалізації ОР-програми наведений на рис. 1.3.



Рис.1.3 Алгоритм реалізації ОР-програми. Джерело: [7].

Мельник С.Г. у своїй роботі, аналізуючи форми та напрями реалізації організаційного розвитку, зазначає, що «всі форми реалізації організаційного розвитку спрямовані на забезпечення злагодженої роботи структурних

підрозділів підприємства шляхом створення гнучкої системи підготовки та перепідготовки фахівців, які в умовах мінливого навколишнього середовища здатні забезпечити високу адаптивність та внутрішнє організаційне зростання організації в цілому». Таким чином, об'єктом ОР підприємства виступають процеси інноваційного розвитку персоналу [9].

Процес організаційного розвитку базується на трьох станах:

- майбутній (де підприємство бажає знаходитися);
- сучасний (де підприємство знаходиться зараз);
- перехідний (від сучасного до майбутнього).

Процес організаційного розвитку здійснюється у наступній послідовності (рис. 1.4) [с.56, 6 ]:

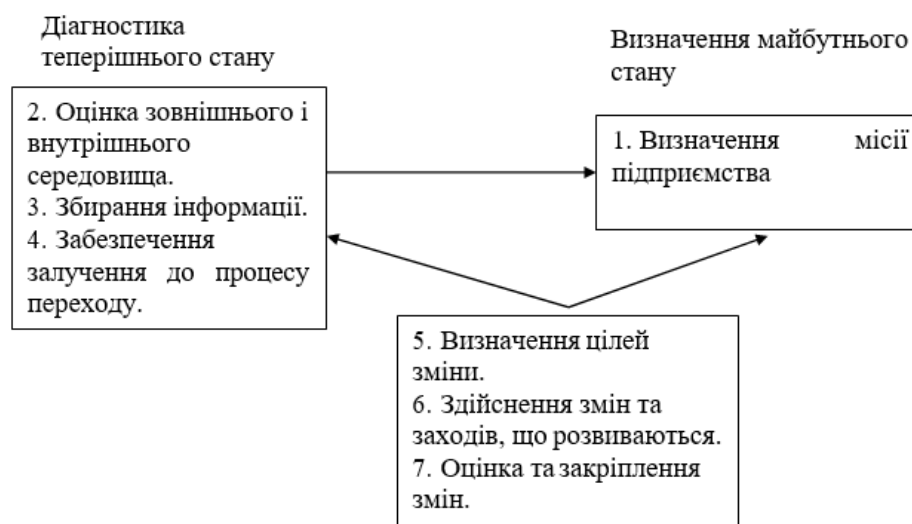


Рис.1.4. Послідовність організаційного розвитку. Джерело: [с.56, 6].

У сучасних умовах, коли організаційний розвиток вже є окремим науковим напрямком та має велику кількість тлумачень, визначимо поняття ОР, яким будемо керуватися в даній роботі. Організаційний розвиток – це комплекс позитивних і якісних змін, націлений на вдосконалення організації в вирішенні її внутрішніх проблем і забезпечення високого рівня адаптації до змін зовнішніх умов. Як концепція, яка виникла на перетині психології управління, організаційної і соціальної психології та менеджменту, організаційний розвиток



можна також визначити як сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами.

Аналізуючи вищевикладене, зробимо декілька висновків. Для розуміння як функціонують підприємства важливим є розуміння того, що організації – це складні відкриті системи, що складаються з декількох взаємозалежних підсистем. І робити акцент на одній з підсистем, упускаючи з виду інші – не є вірним підходом. Так, досліджуючи соціальну підсистему (як робила біхевіористська школа) чи технічні підсистеми (які досліджували школи наукового управління) з виду упускався один з найважливіших аспектів, а саме: вплив середовища на організацію.

## **1.2. Основні тенденції розвитку неформальної освіти**

Неформальна освіта в сучасному суспільстві відіграє надзвичайно важливу роль, як в контексті розвитку молоді, так і розвитку соціуму загалом. Неформальна освіта може використовуватись для заповнення тих прогалів, які існують у формальній освіті, а саме – навичок роботи та соціального розвитку, політичної та громадянської освіти для молоді, принципів сексуальної освіти тощо. Також, одним з найбільш ефективних інструментів неформальної освіти є можливість залучення до процесу навчання та партнерства представників громадянського суспільства, представників молодіжних громадських організацій та інші зацікавлені сторони.

Першу згадку про «неформальну освіту» датують 1968 роком, коли це поняття було введено в книзі американського педагога й економіста Філіпа Кумбса під назвою «Світова освітня криза: системний підхід». В Європі перші формати неформальної освіти в їх сьогоднішньому розумінні з'явилися у Швеції. Проблеми із розумінням важливості та ефективності неформального навчання призвели до декларування у 1996 році теми «освіти впродовж всього життя» на рівні Організації Безпеки і Співпраці в Європі (ОБСЄ). Одними з головних організацій, які працюють у сфері дослідження, розвитку та визнання

неформальної освіти на європейському рівні є молодіжний відділ Ради Європи, тренерський пул Ради Європи та ресурсні центри SALTO за підтримки Європейської комісії [с.5, 10].

Упродовж останніх двадцяти років питання неформальної освіти стали дуже актуальними в багатьох країнах. Такий інтерес пов'язаний із цілою низкою змін, які наразі відбуваються майже у всьому світі. На рівні економіки в результаті науково-технічної революції та зростання доходів населення європейські суспільства з індустріальних перетворилися (або поступово перетворюються) на постіндустріальні суспільства знання, де домінуючим виробничим ресурсом є інформація. Саме компетентному використанню інформаційного ресурсу сьогодні відведена особлива роль в освіті. У сучасних умовах формальна освіта поступово втрачає свою монополію на знання, адже вона вже не здатна давати стовідсоткову гарантію інтеграції на ринку праці. У свою чергу, неформальна освіта все більше нарощує свій потенціал давати альтернативні форми навчання та додаткові навички, які можуть допомогти людям у пристосуванні до постійних трансформацій суспільства. [10].

Одна з місій неформальної освіти – це сприяння мирній міжкультурній взаємодії, формування толерантного ставлення до «іншого» та подолання проявів ксенофобії [10]. Наряду з передовими у цьому напрямку країнами світу, Україна в останні роки активно включилась у розвиток та ініціювання проєктів і програм на рівні неприбуткових організацій, зокрема.

На сьогодні і теоретики, і практики неформальної освіти сходяться на думці, що неформальна освіта не має замінювати формальну освіту, а створена радше доповнювати її. При цьому, таке доповнення відбувається, насамперед, у сферах соціальної, громадської та економічної освіти [10].

Розглянемо поняття «неформальної освіти» та її визначення різними авторами.

Визначення неформальної освіти, яким керується Рада Європи та Європейська комісія, та на яке посилаються авторки «Посібника для тренерів неформальної освіти» [10]: «неформальна освіта – це будь-яка організована поза

формальною освітою, освітня діяльність, яка доповнює формальну освіту, забезпечуючи освоєння тих умінь і навичок, які необхідні для соціально та економічно активного громадянина країни. При цьому така діяльність має бути структурованою, мати освітню мету, певні часові рамки, інфраструктурну підтримку і повинна відбуватися усвідомлено. Отримані знання, як правило, не сертифікуються, хоча це і можливо».

Павлик Н.П. у своєму посібнику [11] пише про неформальну освіту як «процес додаткового цілеспрямованого діалогічного навчання, виховання й розвитку молоді, організований поза межами змісту, форм і методів освітніх установ та державних інституцій».

О.В. Шапочкіна сформулювала узагальнене визначення неформальної освіти майбутніх учителів як «складової системи неперервної професійної освіти, самостійно мотивованого виду діяльності, що пов'язаний зі свідомим вибором особистістю різноманітних форм організації навчання, спрямованих на саморозвиток і професійне вдосконалення, опанування додаткових компетенцій» [11].

Н. Г. Василенко розуміє неформальну освіту дорослих як «соціально спрямований процес, за допомогою якого людина поєднує власний досвід, що накопичується у практичній діяльності, з колективним досвідом інших людей, а також з широким соціальним досвідом суспільства» [11].

Таким чином, залежно від сфери застосування неформальної освіти, автори трактують її як процес, систему або діяльність, що спрямовані на поглиблення життєвих та соціальних компетенцій, розвитку так званих soft-skills та адаптації індивідуума у динамічному соціумі.

Аналіз Міжнародної стандартної класифікації освіти (МСКО 2011), що розроблена у рамках діяльності ЮНЕСКО, визначає неформальну освіту, як освіту, що «інституціолізована, цілеспрямована і спланована особистістю або організацією, що забезпечує надання освітніх послуг» [12].

О. В. Ройтблат розглядає неформальну освіту в системі підвищення кваліфікації і визначає її «як соціальну, динамічну, відкриту, варіативну, мобільну систему, що реагує на професійні потреби дорослої людини» [13].

Під неформальною освітою Е. І. Гусейнова та Ю. М. Лук'янова розуміють освіту, що «необов'язково має організований та систематичний характер, а також, зазвичай, не передбачає присудження кваліфікацій і формального оцінювання навчальних досягнень учасників» [13].

Серед визначень, що наводять автори-укладачі «Термінологічного словника з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти» приведемо наступні [14]:

- неформальна освіта (Non-formal education): додаткова освіта, що доцільно організована, проте не завершується наданням кваліфікації певного рівня (етапу, циклу) формальної освіти. [15];

- неформальна освіта і навчання – будь-яка організована освітня діяльність поза рамками формальної системи освіти, що забезпечує певні види навчання. [16].

За висловом Л. Є. Сігаєвої, неформальна освіта за своєю суттю є культурно-освітньою роботою з урахуванням потреб і інтересів слухачів без отримання диплому [13].

Л.Б. Лук'янова убачає роль неформальної освіти у включенні людини у життя суспільства, зокрема як чинника професійного та особистісного розвитку; виділяє чотири підходи до окреслення функціоналу неформальної освіти:

- суспільно-політичний (конкурентоспроможність навичок і можливостей громадян як результат соціально-політичної активності);

- культурологічний («міжкультурне міжгенераційне спілкування» як передумова формування цінностей);

- політично-діяльнісний (сталий розвиток через політичну активність та особистісний розвиток);

- економічний (економічне зростання держави) [11].

Хартія Ради Європи з освіти для демократичного громадянства і освіти з прав людини [18] визначає неформальну освіту як заплановану освітню програму, спрямовану на покращення навичок і компетенцій і відбувається поза формальними освітніми системами.

Спираючись на попереднє джерело, визначимо також поняття інформальної освіти, оскільки ці два поняття часто зустрічаються в літературі поряд. Отже, інформальна освіта означає життєвий процес, в якому людина формує свої цінності, ставлення, вміння та знання під впливом освіти та ресурсів з власного оточення чи щоденного досвіду (сім'я, ровесники, сусіди, знайомі, бібліотеки, засоби масової інформації, робота, ігри тощо). Основною рисою інформальної освіти є те, що вона відбувається в реальних життєвих процесах. У цьому випадку йдеться не стільки про визнання, скільки про створення шансів і наявність умов до навчання. Інформальна освіта не має чітких планів, організації і освітніх завдань, тим не менше, вона доповнює формальну та неформальну освіту і є підставою для всебічного розвитку особистості [18].

В. Бахрушин дає таке поняття інформальній освіті – це форми здобуття освіти, що є навмисними або свідомими, але не інституціолізованими, на відміну від формальної освіти. Вони менш організовані та структуровані, ніж формальна і неформальна освіта. Інформальна освіта може охоплювати освітню діяльність, що відбувається в сім'ї, на робочому місці, у локальній спільноті та повсякденному житті на самостійно, сімейно або соціально спрямованій основі [19].

Рекомендації Ради ЄС з оцінювання неформальної та інформальної освіти [20] зазначають, що оцінювання результатів навчання, а саме знань, навичок та компетентностей, здобутих через неформальну та інформальну освіту, може відігравати важливу роль у розширенні можливостей працевлаштування та мобільності. А також у підвищенні мотивації до безперервного навчання, особливо для низько кваліфікованих осіб та представників неблагополучних у соціально-економічному відношенні груп населення.

Резолюція також зазначає значення неформальної та інформальної освіти і адекватного оцінювання відповідних результатів навчання в контексті вирішення проблем, пов'язаних з безробіттям серед молоді та старінням населення. На підставі цього документа розроблено Європейські директиви з оцінювання неформальної та інформальної освіти [21].

У проекті звіту Єврокомісії та Ради ЄС з питань загальної зайнятості [22] зазначається, що в Європі дуже велика кількість дорослих громадян не має мінімального рівня навичок, необхідних для успішної участі в соціально-економічному житті. Причинами цього є раннє закінчення школи, неуспішність в молодому віці, старіння навичок в подальшому житті, а також низька залученість до навчання в дорослому віці. Зокрема, в Греції, Італії та Іспанії частка таких громадян працездатного віку перевищує 1/3. Загалом по Євросоюзу частка громадян у віці від 25 до 64 років, які навчаються за тими чи іншими освітніми програмами (переважно це програми неформальної освіти), в 2014 р. дорівнювала 10,7%. Ставилось завдання довести її до 15% у 2020 р. Сьогодні цей показник варіюється в широких межах для різних країн. Зокрема, в Болгарії, Румунії, Угорщині він дорівнює декільком відсоткам, а Данії і Швеції перевищує 30% [22].

І. Пекар зазначає [23], що неформальна освіта пропонує «альтернативні форми навчання та новий зміст, які допомагають людям пристосуватися до постійних трансформацій суспільства. В багатьох європейських країнах неформальна освіта позиціонується у сфері громадянської освіти і спрямована на створення умов для формування демократично орієнтованого громадянина. Як будувати суспільство, де є місце для всіх, чому важливо брати на себе відповідальність за процеси, які відбуваються навколо, і як це робити, як бути громадянином не тільки де-юре, але і де-факто – ці питання стали лейтмотивом програм неформальної освіти в Європі» [23].

Таким чином, аналізуючи вищевикладене, можна зробити декілька висновків: завдання неформальної освіти – сприяти поліпшенню формальної освіти та доповнювати її, оскільки підходи неформальної освіти є більш

гнучкими та демократичними, аніж усталені норми формальної освіти. В сучасному мінливому світі важливо розвивати некогнітивні навички, що розширять можливості для успішного працевлаштування, а також можливості пошуку нових можливостей та розвивати необхідні для цього сторони особистості. Для формування ефективного та конкурентоспроможного суспільства має оновитися багато компонентів, один з яких – це система освіти. Важливими складовими цих змін, на мою думку, можуть стати неформальна та інформальна освіта.

### **1.3. Світові тенденції розвитку актуальних напрямів навчання**

Обговорення актуальних проблем глобального розвитку вже тривалий час відбувається в рамках Всесвітнього економічного форуму у Давосі. На форумі розглядаються основні проблеми, виклики, загрози та тренди у різних сферах. Сфера освіти перебуває у фокусі уваги, отже розглянемо динаміку досліджень, що були представлені на ВЕФ.

Починаючи з 2016 року, особливу увагу на Форумі приділяють питанням 4-ої промислової революції. Якщо у центрі третьої революції знаходилася електроніка та інформаційні технології, автоматизоване виробництво, то четверта промислова характеризувалася злиттям технологій і стиранням граней між фізичними, цифровими та біологічними сферами [24].

Відповідно, майбутнє економіки полягає в подальшому ускладненні виробництва та використанні нових технологій, які потрібно розвивати і в Україні. Крім того, поряд із розвитком самої промисловості слід цілеспрямовано розвивати науку та освіту, оскільки інноваційні виробництва потребують інноваційних підходів.

Всесвітній економічний форум 21 жовтня опублікував звіт «Майбутнє робочих місць 2020» [25], експерти якого прогнозують, що роботодавці до 2025 року нарівно поділять роботу між людьми і автоматизованими системами. Звіт

підготовлений за участі 300 підприємств з усього світу, у яких загалом працює вісім мільйонів людей.

У звіті зазначається, що новий розподіл праці між людьми та машинами призведе до ліквідації 85 мільйонів робочих місць в 15 галузях у всьому світі. Водночас очікується поява 97 мільйонів нових ролей у секторах створення штучного інтелекту і контенту та у сфері догляду за дітьми і людьми похилого віку. Пандемія коронавірусу і спровокована ним економічна криза сприяють прискоренню зміни ландшафту ринку праці [25].

Експерти Всесвітнього економічного форуму підрахували що для тих працівників, які залишаються на своїх посадах, частка основних навичок, які зміняться до 2025 року, становить 40%, а 50% усіх працівників потребуватимуть перекваліфікації (зростання на 4%) [25].

Як і в попередні роки, в рамках проведення Всесвітнього економічного форуму 2020 були визначені топ-10 навичок, які будуть потрібні для роботи через 5 років.

Перше місце посіли навички аналітичного мислення та інноваційність. Друге – активне навчання і стратегії навчання. Навичка розв'язання складних/комплексних проблем посіла третє місце. До списку додалися навички, пов'язані із поширенням технологій, – використання технологій, моніторинг та контроль, а також створення технологій та програмування. Також нові у списку навички взаємодії з іншими – лідерство та соціальний вплив. На рисунку 1.5 можна побачити як змінювався топ-10 навичок з часом.



	2015	2020	2025
1	Комплексне розв'язання проблем	Комплексне розв'язання проблем	Аналітичне мислення та інноваційність
2	Координація дій з іншими	Критичне мислення	Активне навчання та стратегії навчання
3	Управління людьми	Креативність	Розв'язання складних проблем
4	Критичне мислення	Управління людьми	Критичне мислення та аналіз
5	Взаємодія, ведення перемовин	Координація дій з іншими	Креативність, оригінальність та ініціативність
6	Контроль якості	Емоційний інтелект	Лідерство та соціальний вплив
7	Сервіс-орієнтування	Складання суджень і ухвалення рішень	Використання технологій, моніторинг та контроль
8	Складання суджень і ухвалення рішень	Сервіс-орієнтування	Створення технологій та програмування
9	Активне слухання	Взаємодія, ведення перемовин	Витривалість, стресостійкість та гнучкість
#	Креативність	Когнітивна гнучкість	Логічна аргументація, розв'язання проблем та формування ідей

Рис.1.5. Динаміка змін навичок згідно даних Всесвітнього економічного Форуму. Джерело: [26].

Аналітики Форуму 2020 року мали доступ до даних LinkedIn та Coursera, де фахівці мали змогу простежити, які навички користуються попитом у багатьох професіях та будуть актуальні для працевлаштування у найближчому майбутньому. Такими навичками стали навички маркетингу та взаємодії людини з комп'ютером [26].

Пандемія прискорила тенденцію онлайн-навчання. У період з квітня по червень 2020 року кількість людей, які самі шукають можливості навчання, зросла в чотири рази [26].

Актуальність вивчення теорії та застосування практики організації неформальної освіти молоді визначається Концепцією освіти для сталого розвитку, представленою у «Порядку денному на XXI століття», де базовими принципами розвитку системи освіти визначено її загальність (доступність для всіх), безперервність, міждисциплінарність та заснованість на навчанні за допомогою досвіду й творчості [11].

У Національній доповіді «Цілі Сталого Розвитку» Глобальна ціль під номером 4 – це забезпечення якісної освіти. Одне з завдань, що визначені у цьому напрямку, прямо стосується безперервного навчання та неформальної освіти: збільшити поширеність серед населення знань і навичок, необхідних для отримання гідної роботи та підприємницької діяльності [27].

Таким чином, питання якісної освіти актуально для всіх країн світу, що підтверджується постійними дослідженнями цього питання, визначенням актуальних професій майбутнього та розвитком необхідних навичок для адаптації молоді у дорослому та професійному житті. Україна, як така, що визначила європейський вектор розвитку, також на національному рівні визнала важливість забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку, про що у 2019 був виданий Указу Президент України [28].

«Бізнес-освіта» – це відносно нове поняття, яке з'явилося у відповідь на бурхливий розвиток економіки та швидкі зміни у підходах та процесах, що потребувало постійного підвищення кваліфікації та набуття додаткових знань у галузі управління. Роботодавці посилюють вимоги до персоналу, персонал шукає можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, а отже, і власного доходу. Так з'являється попит на бізнес-освіту.

Виділення бізнес-освіти в окрему складову пов'язане з формуванням більш широкого спектру не тільки професійних, але й ділових навичок. У бізнес-освіті, крім навчання підприємництва й бізнес-стандартів, значна увага звертається на розвиток лідерства та бізнес-дослідження. Важливими складовими компонентами підготовки фахівця у сфері бізнес-освіти є: загальноосвітня, правова, професійна, психолого-педагогічна, економічна підготовка, менеджмент-освіта й самоменеджмент [29].

Л. Фаэй і Р. Рендел стверджують, що бізнес-освіта, по-перше, є динамічною системою знань, методів і психолого-педагогічних технологій, а по-друге, відкритою соціально-економічною системою, що враховує індивідуальні, колективні, місцеві, регіональні, суспільні та загальнодержавні аспекти [29].

Основною особливістю бізнес-освіти є її практичний підхід. Окрім вивчення теорії, якій приділяється достатньо часу, процес навчання переважно відбувається через пропрацювання реальних чи наближених до реальності кейсів.

Завдання навчальних закладів полягає в тому, щоб знайти оптимальний баланс обох цих компонент, відповідний конкретним вимогам всіх учасників освітнього процесу.

Основоположниками бізнес-освіти вважається американська бізнес-школа. Поряд з класичною американською освітою з'явилися вже безліч заміників та конкурентів. Американська бізнес-освіта характеризується високою вартістю, тривалістю навчання та регламентованими підходами до вступу та навчальної програми. Європейські бізнес-школи за цими характеристиками більш гнучкі, що призводить до того, що кількість американців серед студентів європейських шкіл з кожним роком зростає. Азіатська школа наздоганяє дві вищезгадані за популярністю серед країн Сходу, оскільки окрім якісної програми та відносно недорогої вартості, пропонує своїм слухачам програми, адаптовані до реалій ринків, в умовах яких працюють чи будуть працювати студенти. Австралійська школа також є рівноцінною альтернативою для тих, хто не може та не хоче витратити великі кошти на навчання [30].

Відмінності класичної американської бізнес-освіти та європейської наведені у таблиці 1.3.

Серед провідних бізнес-шкіл світу слід зазначити: Harvard University, Columbia, Cornell, UCLA (США), INSEAD (Франція), IMD (Швейцарія), London Business School (Велика Британія), AGSM, Melbourne University (Австралія).

Далі розглянемо найбільш відомі бізнес-школи України: Києво-Могилянська бізнес-школа [kmbs], Київська школа економіки (KSE), Львівська бізнес-школа Українського католицького університету (LvBS), Міжнародний інститут бізнесу (МІБ), Міжнародний інститут менеджменту (МІМ). Всі ці школи дають можливість здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра з менеджменту. Іноді деякі з цих шкіл відкривають короткострокові програми для

підлітків (наприклад, Креативна академія для підлітків IWonder, яка у 2015-2018 роках діяла на базі Києво-Могилянської бізнес-школи).

Таблиця 1.3

### Аналіз бізнес-шкіл США, Європи та Азії.

	Американська	Європейська	Азіатська та австралійська
Формат програми	Full-time, розрахована на два роки, літнє стажування, метод навчання з застосуванням кейсів	Гнучкі освітні програми. Навчання в більшості з них триває рік.	Близька до американської
Допомога в працевлаштуванні, стажуванні	Переважає в Америці		Переважає на місцях
Розвиток студентських спільнот	Сильний, Приблизно 25-50% доходу університетів США складається з приватних пожертвувань випускників	10%	
Вартість	Дорого та довго	Дешевше та коротше за часом, ніж американська	Дешевше, ніж американське
Процес вступу	Жорстко регламентований, конкретні часові межі	Гнучкий	Гнучкий
Інтернаціональний склад студентів та викладачів	-	+	-
Врахування специфіки ринків, що розвиваються	-	-	+

Джерело: складено автором.

Всі бізнес-школи для дітей та підлітків, які існують на ринку України, покликані надати дітям знання у різних сферах, розвинути навички, що необхідні для успішної діяльності у майбутньому та визначитися з майбутньою професією. Серед найбільш затребуваних та популярних напрямків: фінансова грамотність, основи підприємницької діяльності та проектного менеджменту, емоційний інтелект, критичне мислення, лідерство, основи тайм-менеджменту, мистецтво самопрезентації, PR, маркетинг, мистецтво управління людьми, прийняття рішень, стратегічне планування, іноземні мови, профорієнтація. Всі ці напрямки

корелюються з ключовими компетенціями, що визначені на Всесвітньому економічному форумі, оволодіння якими підвищує шанси бути успішними та затребуваними у професійному плані через 5-10-20 років.

Навчання у бізнес-школах для дітей відбувається у різний спосіб: лекції, майстер-класи, інтерактивні заняття, написання проєктів, відпрацювання теорії на реальних кейсах, стажування.

На відміну від бізнес-шкіл для дорослих, школи для дітей та підлітків не передбачають отримання кваліфікаційного ступеню чи диплому державного зразка. Натомість, часто передбачена сертифікація та отримання рекомендаційних листів.

Висновки до 1 розділу: в цьому розділі було розглянуто поняття організаційного розвитку та основні складові цієї концепції; цілі та задачі неформальної освіти, а також світові тенденції цього напрямку.

Як концепція, яка виникла на перетині психології управління, організаційної і соціальної психології та менеджменту, організаційний розвиток можна визначити як сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами.

Класична школа управління визначила основні функції управління - планування, організації, мотивації і контролю. Але, на думку автора, невід'ємними від цих функцій є комунікації та прийняття рішень, оскільки вони необхідні на кожному з етапів, зазначених вище. Також, не слід упускати з виду один з найважливіших аспектів, а саме: вплив середовища на організацію.

Розвиток будь-якої організації має визначатися виробленою стратегією, тому дуже важливо пов'язати зміни, що відбуваються в організації, з її стратегією і іншими важливими параметрами.

Організаційний розвиток – це довгострокові програми по вдосконаленню організації, що включають комплекс позитивних і якісних змін всередині організації, в тому числі структурних, щоб протистояти та адаптуватися до зовнішніх викликів.

Таким чином, першочерговими завданнями організаційного розвитку є: діагностика стану організації; розроблення бачення, цілей, стратегій; модифікація установок, ціннісних орієнтирів, стилів поведінки; модернізація системи управління персоналом; розвиток комунікативної мережі організації; оптимізація організаційної структури; розроблення системи мотивації і стимулювання персоналу; формування командного духу і розвиток корпоративної культури.

Для забезпечення ефективного функціонування організації, керівництво повинно збирати інформацію про всі істотні елементи організації, для того щоб діагностувати проблеми і вживати коригувальні дії, щоб запобігти їй кінцю. Крім того, в часи швидкої зміни зовнішніх обставин, керівники повинні бути готові оперативно приймати рішення та діяти у відповідності з новими умовами існування. Тож, на думку автора, адаптація до змін – це одна з ключових рис сучасного успішного керівника.

В умовах постійної трансформації суспільства неформальна освіта постає як інструмент, завдяки якому пристосування до цих змін може відбуватися безболісно та еволюційно. Адже, розвиток soft-skills через демократичні підходи неформальної та інформальної освіти – це той фундамент, який закладається для розвитку нового суспільства та дозволяє закласти основи для успішної участі молоді у соціально-економічному житті країни.

Неформальна освіта, яка реалізується через освітні програми та проекти благодійних організацій має ряд переваг перед формальними підходами та програмами, адже безкоштовні чи пільгові умови участі у таких програмах дозволяють розширити коло учасників, а залучення партнерських громадських організацій та лідерів думок сприяє гнучкості, динаміці та диференційованості у навчальних підходах.

Таким чином, ми побачили, що бізнес-освіта може бути як формальною, так і неформальною. Неформальна бізнес-освіта більш гнучка як за програмою, так і за підходами, але, тим не менш, має якісне наповнення, що включає в себе комунікативні, особистісні та управлінські навички. Розвиток всіх цих навичок у

молоді сприяє конкурентоспроможності на ринку праці учасників таких програм, а також їх соціалізації, рівного доступу до керівних посад та інших можливостей, що надають ті спільноти, в яких перебувають учасники програм неформальної освіти.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «СОЦІАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ БІЗНЕСУ»

#### 2.1. Загальна характеристика благодійної організації «БФ «Соціальні ініціативи бізнесу»

Група компаній "HD-group" розпочала свою благодійну діяльність в 2000 році, в рамках якої надавалася гуманітарна допомога нужденним у вигляді продукції хлібокомбінатів, а також підтримки спортивних та культурно-мистецьких заходів. Із року в рік попит на благодійну допомогу постійно збільшувався, обсяги фінансування агрідод платформи за даним компонентом зростали, а коло бенефіціарів розширювалося. Так, у лютому 2020 року, за ініціативи акціонерів "HD-group", засновано та офіційно зареєстровано благодійну організацію "Благодійний фонд "Соціальні ініціативи бізнесу".

БО БФ «Соціальні ініціативи бізнесу» – це благодійна неприбуткова українська організація, яка акумулює матеріальні ресурси групи компаній HD-group та спрямовує їх на благодійні цілі, соціальні ініціативи та бізнес проєкти.

Проаналізувавши статутну документацію організації можна зробити основні висновки, що Фонд створено з метою акумуляції матеріальних ресурсів для проведення безкорисливої благодійної діяльності в інтересах суспільства, сприяння розвитку освіти, культури, спорту, духовності, науки, а також здійснення заходів та матеріальної підтримки іншої благодійної діяльності Фонду.

Згідно Статуту основними напрямками діяльності та завданнями Фонду є:

- надання матеріальної та фінансової допомоги потребуючим, потреби яких відповідають меті та завданням Фонду;
- розробка і фінансова підтримка освітніх програм;
- підвищення рівня культури громадян, сприяння патріотичному вихованню, залученню до участі в громадському житті та формуванні еліти української держави;



- підтримка культурно-просвітницьких, мистецьких, духовних, спортивних, оздоровчих та ін. закладів;

- сприяння розвитку соціального підприємництва при реалізації спільних програм влади та недержавних організацій;

- участь у діяльності експертних, консультативних, наглядових, конкурсних, робочих, кадрових та інших рад, комітетів, комісій, груп при органах державної влади та органах місцевого самоврядування, на підприємствах, установах і організаціях, незалежно від форми власності;

- допомога у проведенні конференцій, семінарів, зустрічей, виставок, конкурсів, свят, а також інших масових заходів з питань соціального захисту, охорони здоров'я та навколишнього середовища, науки, культури та освіти, у тому числі конференцій, круглих столів, форумів, семінарів, симпозіумів, тренінгів, консультацій, майстер-класів тощо, згідно чинного законодавства та інше.

У рамках своєї статутної діяльності, фонд реалізує такі соціальні проекти та бізнес-ініціативи:

1) супровід освітніх програм:

- впровадження освітнього молодіжного проекту «TheTeens» за участі представників громадського сектору;

2) підтримка розвитку культури і спорту:

- надання технічної, фінансової та організаційної підтримки для проведення міжнародного пленеру «Хортиця крізь віки»;

- сприяння в організації спортивних змагань і турнірів шляхом виділення фінансової підтримки, формування призового фонду та надання фірмової продукції ТМ «Хлібодар» учасникам;

- сприяння розвитку окремих видів спорту (кінного, бойових мистецтв, бадмінтону) та підтримка спортивних шкіл;

- організація, технічний супровід та фінансова підтримка тематичних акцій, конкурсів соціальної спрямованості;

3) сприяння розвитку екологічної самосвідомості населення:

- впровадження на місцевому рівні масштабного національного проєкту «Озеленення Україні» за участі представників влади, бізнесу та громадянського суспільства;

- сприяння створенню індивідуальних ландшафтних дизайнів для ОСББ;

- супровід на всіх етапах проєкту зі створення інклюзивного майданчику гарденотерапії за участі представників місцевих освітньо-навчальних закладів;

4) надання благодійної допомоги потребуючим:

- надання допомоги продукцією ТМ «Хлібодар» для постійних організацій-бенефіціарів, а також іншим організаціям і громадським об'єднанням – за запитом (до тематичних свят), фінансова підтримка організованого гарячого харчування соціально незахищеним категоріям населення;

- надання допомоги у вигляді засобів мобільного зв'язку для реалізації проєкту з адаптації людей похилого віку до змін, спричинених впровадженням карантинних обмежень;

- гуманітарна допомога місцевим закладам охорони здоров'я в подоланні пандемії COVID-19.

Організація існує завдяки постійним фінансовим надходженням головного, і на даний час єдиного донора організації – агро-холдингу HD-group. Внески членів благодійної організації відсутні.

Бюджет Фонду розробляється директором на місяць вперед. Попередній плановий бюджет подається на затвердження Голові наглядової Ради Фонду. Після цього бюджет береться в роботу. Копія затвердженого бюджету подається фінансовому директору та головному бухгалтеру HD-group. Така схема роботи практикується зі всіма підрозділами агро-холдингу, тому Фонд, як частина цього організму, користується цією ж схемою планування та бюджетування.

До агро-холдингу входить ряд підприємств, з рахунку яких щомісяця відбуваються надходження грошей на рахунок Фонду відповідно до запланованих потреб, що відображені у затвердженому бюджеті (таблиця 2.1).

За період березень-листопад 2020 рік на потреби Фонду було отримано 1 333705, 20 грн, з яких 97 010, 67 пішло на покриття адміністративних витрат.

Таблиця 2.1

**Розподіл фінансових надходжень  
організації за 2020 рік (березень-листопад).**

<b>Контрагенти</b>	<b>Надходження за звітний період, грн</b>
Запоріжмлин ТОВ	240 000,00
Запорізький хлібозавод № 3 ТДВ	437366,00
Запорізький хлібозавод № 5 ТДВ	233 000,00
Запорізький хлібокомбінат №1 ТДВ	153 691,00
Укр-Агро-Продукт ТОВ	33 148,20
Чернівецький хлібокомбінат АТ	236 500,00
<b>Всього:</b>	<b>1 333705,20</b>

Джерело: складено автором.

Розподіл коштів по напрямкам благодійної допомоги наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура витрат організації за 2020 рік (березень-листопад)**

<b>Напрями</b>	<b>Витрати, грн</b>	<b>Структура витрат, %</b>
Освітній проєкт «The Teens»	98 790	7,4
Культура і спорт	102 904	7,7
Екологічні проєкти	185 000	13,9
Благодійна допомога	850 000	63,7
Адміністративні витрати	97 010, 67	7,3
<b>Разом:</b>	<b>1 333705,20</b>	<b>100</b>

Джерело: складено автором.

Дослідження структури організації.

Відповідно до Статуту організації вищим керівним органом є Загальні збори. Загальні збори вирішують найважливіші питання діяльності Організації, до складу Загальних зборів входять усі члени Організації. Директор є вищою посадовою особою Фонду, обирається Загальними зборами Фонду. Розпорядчі та контролюючі функції у Фонді, а також контроль за дотриманням Статуту, рішень Загальних зборів учасників Фонду, дотриманням статутних повноважень посадовими особами Фонду, його структурних підрозділів, фінансово-

господарською діяльністю Фонду здійснюється Наглядовою Радою, яка обирається загальними зборами Фонду і їй підзвітна.

На момент дослідження організація налічувала 3 штатних працівники:

Таблиця 2.3

### Штатний розклад організації.

№	Посади та відділи	Кількість працівників
1	Директор	1
2	Програмний менеджер	1
3	Бухгалтер	1
4	Юрист (HD-group)	1
5	Волонтери	3
	Всього:	7

Джерело: складено автором.

Під прямим впорядкуванням Директора організації є Програмний менеджер, який займається розробкою програмних напрямків фонду та проєктів, комунікацією з бенефіціарами та звітністю.

Бухгалтер Фонду здійснює бухгалтерський супровід діяльності Фонду. Юридичний супровід здійснюється адвокатським об'єднанням «Носова, Калниш та партнери», яке входить до групи компаній HD-group.

Інформаційний супровід роботи фонду та ведення сторінок в соціальних мережах здійснюється постійним персоналом Фонду.

За необхідності, до реалізації проєктів можуть бути залучені волонтери. Під кожний проєкт прописується окремий «портрет», щоб розуміти волонтерів з якими компетенціями та для реалізації яких потреб необхідно залучати. На момент дослідження організації, до роботи у Фонді залучені 2 волонтера для здійснення операційної діяльності, та 1 волонтер – smm-фахівець, що займається адмініструванням сторінок у соціальних мережах Facebook та Instagram.

Таким чином, організація, не зважаючи на свій молодий вік, вже впроваджує багато проєктів та активно розвивається. Для впорядкування процесів та для успішного розвитку організації, вважаємо за доцільне почати впровадження

системи політик і процедур організації (стратегічний та операційний плани, етичний кодекс, положення про наглядову Раду, положення про надання благодійної допомоги, положення про волонтерську діяльність, фандрейзингову стратегію, положення про бухгалтерський облік, положення з документообігу, комунікаційну стратегію, політику благодійного фонду, положення про моніторинг та оцінку).

## **2.2. Аналіз сприятливості середовища функціонування організації для розвитку освітнього напрямку**

Сьогодні, в умовах ринкового середовища, будь-яке підприємство являє собою систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, які взаємодіють один з одним, встановлюючи необхідні тісні зв'язки між собою для досягнення спільної мети. Разом з тим підприємство – не просто система, а відкрита система, тобто воно є складовою частиною зовнішнього середовища, в якому створюється, функціонує та розвивається.

Кожне підприємство виступає суб'єктом ринкових відносин, яке здійснює свою діяльність в межах складного та динамічного середовища. З огляду на це, підприємства повинні постійно усвідомлювати новий характер змін в довкіллі і ефективно на них реагувати. В той же час самі підприємства генерують зміни в зовнішньому середовищі, виготовляючи нові види товарів і послуг, впроваджуючи нові види сировини, матеріалів, енергії, устаткування, технологій тощо. Розуміння сильних та слабких сторін підприємства, здатність пристосовувати своє внутрішнє середовище до змін зовнішнього оточення – основна умова успіху в бізнесі та інших сферах життєдіяльності [31].

Саме тому розробка стратегії і починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Розглядаючи структуру середовища, виявляємо його елементи (складові). Ці ж елементи, з точки зору впливу на підприємство, є факторами.

Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів: зовнішнє середовище: макросередовище, мікросередовище; внутрішнє середовище.

Макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності [32].

При розробці стратегії варто враховувати вплив наступних факторів макросередовища: стану економіки країни; політико-правових відносин; ефективності державного регулювання економіки; рівня НТП; рівня соціального розвитку; стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві; дієвості профспілок, партій і громадських організацій; демографії; природних умов, екології; міжнародного становища; надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних) [32].

Мікросередовище - це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

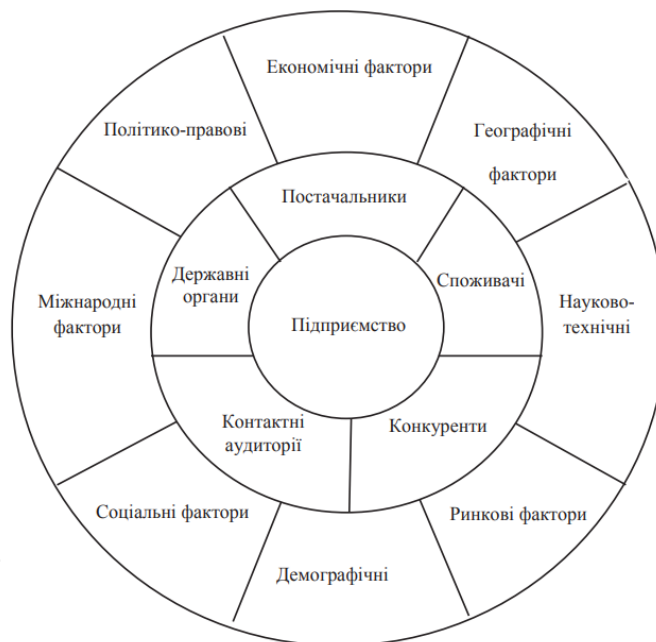


Рис. 2.1. Структура зовнішнього середовища підприємства. Джерело: [31].

Фактори мікросередовища: конкуренти і конкурентне середовище в цілому; покупці; постачальники; партнери; місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій; місцеві органи влади тощо.

Внутрішнє середовище - це елементи та фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства.

Фактори внутрішнього середовища підприємства: його виробничий потенціал; кадрово-управлінський потенціал; конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал; організація маркетингу і збуту; фінансовий стан; ефективність виробництва; стратегія, місія і цілі; організаційна структура і культура; організація виробництва і праці; мотиваційні механізми; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства тощо [33].

Комплексно оцінити вплив зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства можна методом SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

Назва цього методу утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: strengths, weaknesses, opportunities, threats. У перекладі це означає: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Сильні сторони - внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони - види діяльності, які підприємство здійснює не дуже добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості - сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози - сукупність факторів, що здебільшого негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямку досягнення своїх місії та цілей [33].

В цьому розділі буде проаналізоване середовище організації в контексті реалізації освітніх напрямків для молоді на прикладі імплементації пілотного проєкту для підлітків «The Teens», детальніше про який піде мова у розділі 2.3.

Стейкхолдери, або зацікавлені сторони, можна умовно поділити на основні, другорядні та третьюрядні зацікавлені сторони [33].

Основні зацікавлені сторони: до них належать ті, чий інтерес лежить в основі проєкту: деколи ми називаємо їх цільовою групою або основними клієнтами. Зазвичай це співробітники, користувачі послуг, важливі торгові партнери, волонтери. Другорядні зацікавлені сторони: це ті, з якими співпрацює організація для отримання доступу до основних зацікавлених сторін. Зазвичай це постачальники, банки, партнери, громадські/приватні організації, конкуренти. Третьюрядні зацікавлені сторони: до них належать непостійні торговельні партнери, фінансові установи, зовнішні консультанти.

Отже, до основних стейкхолдерів освітнього напрямку благодійного фонду відносяться: ЦА (підлітки, їх батьки), команда фонду, меценат фонду. До другорядних зацікавлених сторін слід віднести: навчальні заклади, громадські організації, що працюють з молоддю, ЗМІ, потенційні партнери організації та спонсори, партнерські громадські організації, амбасадори організації, департаменти освіти, місцева влада, громади, представники середнього і великого бізнесу, ментори та тренери проєкту.

Проведено аналіз стейкхолдерів організації на місцевому рівні для налагодження сталих партнерських відносин та реалізації проєктів, зокрема, освітніх проєктів для молоді Запоріжжя та Запорізької області (табл. 2.4).

Визначені пріоритетні стейкхолдери, розроблена матриця інтересу-впливу.

Відповідно до аналізу стейкхолдерів можемо зробити висновок, що кожна з груп стейкхолдерів має різну зацікавленість в реалізації проєкту, але кожна з груп є важливою і безпосередньо впливає на реалізацію проєкту. Щоб запобігти можливим ризикам, необхідно вести комунікацію з кожною з аналізованих груп. Стейкхолдери, віднесені до зацікавлених груп необхідно залучити до роботи фонду та перетворити на партнерів. Вплив тих груп, що мають негативне



ставлення, можливо нейтралізувати шляхом пояснення переваг та пошуком спільних рішень. Невпливові групи стейкхолдерів необхідно час від часу інформувати про позитивні досягнення і результати.

Враховуючи зовнішні обставини, в яких опинився весь світ (а саме – перехід на віддалений режим роботи та освіти у зв’язку з ситуацією, яка склалася в результаті розповсюдження COVID-19), слід розглянути основних конкурентів в освітньому напрямку серед прибуткових та неприбуткових організацій як в Запорізькій області, так і по всій Україні.

Конкуренція на ринку неформальної освіти зараз дуже висока, тому вважаю доцільним звернути увагу тільки на довгострокові програми, які містять компоненти особистісного розвитку, підприємницьку складову, чи декілька компонентів одразу:

Благодійний фонд «Impulse.ua» (Запоріжжя): фонд позиціонує себе як провайдер освітніх послуг для підлітків (неформальна освіта, короткотривалі проекти, волонтерські заходи). Проект «Ліга успіху» є найдовшим і найвідомішим проектом фонду, тривалістю 1.5 роки. Реалізувався за грантової підтримки Всеукраїнської ініціативи “Активна Громада” від Інституту «Республіка» та Національного Демократичного Інституту (NDI)». Сайт організації: <http://impulsua.org> [34].

Junior Business Academy від КА «Шаг» (Київ): Освітній проект з розвитку підприємницьких навичок для підлітків. Навчання відбувається на основі бізнес-симуляцій і практичних кейсів. Студенти занурюються в створення і управління традиційним бізнесом - від авіакомпаній до запуску офісних просторів і генерації альтернативної енергії. А також розвивають бізнеси майбутнього - видобуток гелію-3 на Місяці, запуск ракет на Марс, роботизація фабрик і пошук інноваційних ліків. Навчання платне. Сайт проекту: [https://kiev.itstep.org/ru/junior\\_business\\_academy](https://kiev.itstep.org/ru/junior_business_academy) [35].

Таблиця 2.4

### Визначення пріоритетних стейкхолдерів освітнього напрямку БО БФ «Соціальні ініціативи бізнесу»

Назва	Вплив	Інтерес	Обізнаність	Примітка
<b>Внутрішні:</b>				
Команда фонду	5	5	5	15
Засновники фонду та Наглядова Рада	5	5	5	15
Підприємства, що входять до HD-group: Хлібозаводи в Запоріжжі, Мелітополі, Бердянську – ТМ «Хлібодар»; виробництво десертів та варення ТМ «Еммі», Дніпро.	5	5	3	15
Навчальний центр HD-group у Запоріжжі	4	5	5	14
<b>Зовнішні:</b>				
ЦА освітніх проєктів	5	5	3	13
ГО, що працюють з молоддю (БФ Імпульс-юа)	5	5	2	12
ГО (партнери)				
ГО «Запоріжжя - платформа спільних дій»	5	4	4	13
ГО «Запоріжжя-місто можливостей»	4	5	3	12
ЗОБФ «Посмішка дитини»	4	5	3	12
ГО «zerowaste.zp»	2	5	4	11
ГО «Zpspace»	2	4	4	10
БО БФ «Карітас Запоріжжя»	3	5	5	13
СПАС	3	5	4	12
ГО «Міський центр допомоги»	3	5	4	12
Ярмарка спорту	2	5	4	11
ГО (потенційні партнери/конкуренти)				
БФ «Посмішка дитини»	4	5	5	14
ГО «Ді «Міст»	2	5 3	5	10
Зелений центр Метінвесту	2	4	4	10
Бізнес (Епіцентр, Ноосфера)	4	2	2	8
Місцева влада (Запоріжжя):	5	3	2	10
Департаменти сім'ї, молоді і спорту ЗМР+ЗОДА	5	4	5	14
Департаменти освіти і науки ЗМР+ЗОДА	5	4	3	12
Департамент соціального захисту населення ЗОДА	3	4	2	9
<b>Громади:</b>				
Широківська ОТГ	3	5	5	13
Чернігівська ОТГ	2	3	3	8
Веселівська ОТГ	2	3	3	8
Оріхівська ОТГ	3	5	4	12
Мелітополь	4	5	3	12
Бердянськ	4	5	3	12
Приморськ	2	5	3	10
<b>ЗМІ</b>				
Телеканал ТВ-5	5	5	5	15
UA Суспільне Запоріжжя	4	5	5	14
Телеканал Z	4	4	5	13
Телеканал Алекс	2	2	3	7
Телеканал СТБ, ICTV	5	2	3	10
Видання «Індустріалка»	2	3	3	8
Сайт 061	5	3	3	11
Лідери думок	4	4	2	10
<b>Навчальні заклади:</b>				
Школи	5	2	2	9
КА «Шаг»	4	5	4	13

Соціальна платформа Generation+ (при підтримці CEO-club) (Київ та область): річна освітня програма для дітей, що відносяться до «вразливих категорій». Програма створена при благодійному фонді CEO Club Foundation, є повністю безкоштовною для учасників та реалізується завдяки філантропам. Сайт програми: <https://generationplus.com.ua> [36].

УАЛ (Українська академія лідерства) (7 міст України – Київ, Львів, Миколаїв, Полтава, Харків, Чернівці, Маріуполь): це 10-місячна освітня програма розвитку для випускників шкіл віком від 16 до 20 років. Навчання триває 6 днів на тиждень, а студенти проживають у кампусах Академії. Програма допомагає молоді знайти своє призначення, пізнати країну та світ, усвідомлено обрати майбутню професію та розкрити лідерські якості. В основі навчання — три елементи розвитку: фізичний, емоційний та інтелектуальний. Сайт академії: <https://ual.ua> [37].

Бізнес-школа для підлітків «Creators» в Івано-Франківську: школа лідерства та підприємництва для підлітків 10-16 років, створена з метою виявити їх здібності, надати базові компетенції для успішної самореалізації у майбутньому та допомогти реалізувати власні комерційні та соціальні проекти. Навчання – проектне, відбувається модульно, на вихідних у форматі тренінгів та навчальних ігор. Тренінги та курси проводяться у групах малого формату з дослідницькими методиками та підходами критичного навчання із підтримкою менторів та з індивідуальним підходом до кожного учасника. Навчання платне. Сайт бізнес-школи: <https://creators.education> [38].

Шкільне соціальне підприємництво – курс для навчальних закладів, що рекомендований Міністерством освіти і науки України до запровадження у школах. Курс розрахований на 35 (1 год на тиждень) чи 70 (2 год на тиждень) навчальних годин та опановується учнями впродовж одного навчального року. Розрахований на школярів від 8-го до 11-го класу, в тому числі – сформованим міжкласним групам. Сайт програми: <https://schoolofme.me/sse> [39].

Таким чином, конкурентне середовище в освітньому напрямку є достатньо розвинутим. Щоб забезпечити конкурентну перевагу освітнього напрямку

Фонду, необхідно робити ставку на унікальність та відмінності проєктів від тих, що вже пропонує ринок неформальної освіти.

Внутрішнє середовище – це сукупність чинників, що створюються і контролюються підприємством, таке визначення дав В. О. Василенко [31, с. 2].

Як вже зазначалося в попередніх розділах, внутрішнє середовище це комплексна система, яка складається з взаємопов'язаних елементів, які продукуються керівниками та працівниками та впливають на функціональність та довгострокову успішну діяльність організації. Але внутрішнє середовище може бути також і джерелом проблем і навіть загибелі підприємства, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування підприємству [31].



Рис. 2.2. Класична модель внутрішнього середовища підприємства.

Джерело: [31].

Розглянемо складові системи БО БФ «Соціальні ініціативи бізнесу»:

На момент дослідження організації, структура благодійної організації виглядає наступним чином:



Рис. 2.3. Структура організації станом на листопад 2020 р.

Джерело: складено автором.

Місія сформована наступним чином: об'єднуємо однодумців, соціально відповідальний бізнес та інші структури задля розвитку Запорізького регіону, створення нових можливостей, реалізації суспільно важливих проєктів та програм.

Для фонду важлива не тільки місія сама по собі, але й можливості, способи, якими досягається її реалізація. Фундаментом успіху БО БФ «Соціальні ініціативи бізнесу» є її команда, кожен член команди ретельно обирається керівництвом Фонду для забезпечення репутації та життєвої сили організації. Відношення у колективі будуються на довірі та повазі, а також на спільних цінностях, які організація та команда визначила для себе.

Цінності:

-чесність та відповідальність: ми відкриті, дотримуємося домовленостей та особисто визнаємо відповідальність за діяльність Організації;

-повага: ми щиро приймаємо іншу індивідуальність, поважаємо гідність будь-якої людини усіма законними засобами;

-сміливість та партнерство: ми цінуємо наших партнерів та відкриті до співпраці, сміливо приймаємо виклики і не боїмося реалізовувати нові ініціативи;

-віра в інших: ми віримо, що кожна людина здатна до саморозвитку та позитивного впливу на суспільство у будь-якому віці;

-етичність: ми поважаємо сімейні цінності та сприяємо укріпленню зв'язків між поколіннями.

Команда:

Команда фонду: директор, програмний менеджер, бухгалтер, також волонтери та юрист з адвокатського об'єднання, яке структурно відноситься до HD-group.

Директор, який на момент дослідження керує фондом, приступив до своїх обов'язків у червні 2020 року. З тих пір персонал фонду та волонтери проходять відбір саме директором.

Основні функції директора Фонду:

- управління Фондом;
- впорядкування роботи Фонду;
- виокремлення та розвиток напрямків роботи Фонду;
- налагодження та підтримання зв'язків зі стейкхолдерами;
- представлення Фонду у публічному просторі як обличчя та бренд Фонду;
- підтримка комунікації з меценатами Фонду;
- відбір та навчання команди;
- проведення стратегічної сесії та визначення ключових напрямків подальшої роботи.

Таким чином, на директора покладена задача створення та розвитку організації з нуля, налаштування всіх процесів та налагодження комунікацій. Також, в цілях популяризації роботи фонду та формування лояльності до нової організації, директор постійно з'являється у медіа просторі та бере участь у тематичних заходах та експертних радах.

Якщо звернутися до стадій розвитку організації за Адізесом [40, с. 270 ] то на момент приходу до організації теперішнього директора, організація знаходилася на стадії «раннє дитинство». Характерною для цієї стадії є те, що керівник виконує всі функції в одному лиці. За досить короткий час організація

перейшла на стадію активного зростання. Цьому сприяло, по-перше, постійне та стабільне фінансування, тому директору не доводилось думати про те, де брати кошти на існування та розвиток організації. Також, за декілька місяців були налагоджені переважно всі процеси, які були важливі для стабільного існування та функціонування організації.

Активне зростання відзначається орієнтацією на «що» та «чому», це орієнтація на результат у коротко- та довгостроковій перспективах. Мрії, які є у організації, негайно втілюються у життя, кількість напрямків діяльності збільшується [40, с. 272]. На цьому етапі штат Фонду поповнюється програмним менеджером, оскільки стає актуальним як налагодження планувальних процесів, так і чітке визначення напрямків та програм, які організація планує втілювати.

Директор організації, згідно класифікації РАЕІ за Адізесом, має стиль РаЕі [40, с. 331-335] це найпоширеніший стиль засновників, який повинен не тільки мріяти, але і робити. На стадії зростання керівник проектує та моделює стиль організації та шукає співробітників, які б йому відповідали.

Згідно проведеної оцінки групи за істотними ознаками команд та командотворчого фрейму (Додаток А), зона росту для команди Фонду – це ставлення до діяльності організації всіх залучених членів команди. Якщо з постійним персоналом все більш-менш зрозуміло (є час сформулювати цінності та прийняти їх, а також керуватися ними в подальшій роботі), то з волонтерами, які можуть бути залучені час від часу до операційної діяльності, ситуація протилежна. Коли люди приходять до команди та не розуміють спільних цінностей та мотивів, працювати разом стає складно. Тому, на перспективу, треба розробити та впроваджувати командотворчі заходи та ввести в роботу різноманітні інструменти, щоб підтримувати командний дух, що є одним з важливих складових успішної праці, на думку автора.

Беніфіціари та партнери:

Інтереси та очікування споживачів послуг благодійного фонду завжди знаходяться у центрі уваги організації. Проекти, які розробляються та впроваджуються, враховують і орієнтуються на потреби цільової аудиторії,

відповідають на запити та виклики, які існують в регіоні, де працює фонд. При розробці нових проєктів використовується інклюзивний та інтерсекційний підход. Також, на нашу думку, благодійна діяльність, яка протягом багатьох років велась ще до створення Фонду, потребує трансформації підходів, оскільки підходи та правила, що затверджені вже в період функціонування Фонду, іноді йдуть у розріз з попередніми правилами взаємодіями з бенефіціарами, а скоріш пояснюється відсутністю таких правил взагалі. Аналізуючи критерії, за якими обирались бенефіціари Фонду, автором з'ясовано, що системи відбору не було, всі рішення приймалися особисто акціонерами, ситуативно; менеджер, який займався благодійністю, виконував тільки адміністративну роль у розподілі коштів серед організацій та фізичних осіб, що зверталися до акціонерів агрохолдингу.

На даний момент у Фонду постійно з'являються нові партнери. Поки що рано казати про постійне та довготривале партнерство, але організація підтримує взаємовигідні відносини з усіма підрядчиками, постачальниками та іншими партнерами – громадськими організаціями, владою, іншими зацікавленими сторонами. На нашу думку, такі відносини – основа співробітництва та успіху сталого розвитку організації.

У таблиці 2.5 наведено аналіз сильних та слабких сторін благодійного фонду, що досліджується у цій роботі, оцінка його позицій порівняно з іншими благодійними фондами Запорізького регіону. Аналіз проведений за допомогою SWOT-аналізу, раніше розглянутого в цій роботі.



Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз БО БФ «Соціальні ініціативи бізнесу»**

<b>Фактори, що враховуються у SWOT-аналізі</b>	
<b>Внутрішні сильні сторони (S):</b>	<b>Внутрішні слабкості (W):</b>
<p>Власний фінансовий ресурс Харизматичний лідер з бзнес середовища Зв'язки зі ЗМІ Присутність у діджитал просторі Особисті зв'язки з організаціями неприбуткового сектору та бізнесом Діючі проекти напрямки (За права пенсіонерів Озеленення України, COVID, єдиноразова допомога). В компанії працюють висококваліфіковані спеціалісти</p>	<p>Немає чітко сформульованої стратегії Немає грантової історії Відсутня комунікаційна стратегія Відсутній комплексний підхід до роботи з бенефіціарами (критерії відбору бенефіціарів)</p>
<b>Зовнішні сприятливі можливості (O):</b>	<b>Зовнішні загрози (T):</b>
<p>Розширення діапазону можливих партнерів Велика доступність ресурсів Відсутність приватних фондів у Запорізькій області з таким фінансуванням та впізнаваністю Створити можливість збору коштів по кожному з проектів на майбутньому сайті Залучення постійних фінансових партнерів з числа соціально-відповідального бізнесу</p>	<p>Можливе загострення конкуренції Складність у отриманні першого гранту</p>

Джерело: складено автором.

Діагностика внутрішнього середовища організації наведена у таблиці 2.6. Розглядаються різні аспекти успіху функціонування організації, такі як стратегія, рівень маркетингу та фінансів, людський ресурс організації.

До сильних позицій підприємства належить: компетентне керівництво та персонал, забезпеченість транспортом (можливість використовувати транспорт HD-group), наявність постійної фінансової підтримки від групи компаній HD-group. Цими перевагами слід керуватися директору підприємства, щоб укріпити свої позиції та зайняти більшу долю на ринку.

Для того щоб попередити негативний вплив з боку макросередовища, підприємство повинно своєчасно реагувати на зміни та змінювати свою політику та технології, за необхідності. Зовнішнє середовище є досить мінливим, складним і невизначеним, проте на даний момент при здійснюваному вмілому керуванні підприємством в цілому макросередовище не має негативного впливу

на діяльність організації. Тому, керівництву підприємства необхідно використовувати інструментарій для прогнозування майбутніх змін, постійно моніторити ринок та володіти актуальною ринковою ситуацією.

Таблиця 2.6

**Аналіз внутрішнього середовища  
БО БФ «Соціальні ініціативи бізнесу»**

№	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
		Сильна	Нейтральна	Слабка
1.	Стратегія розвитку			+
2.	Рівень маркетингу			+
	Фінансові ресурси: Можливості фінансування проєктів з власних коштів; - наявність коштів у фонді заробітної плати	+ +		
3.	Матеріально-технічні ресурси Офіс та складські площі; Обладнання та технічне оснащення; Наявність власного транспорту	+	+ +	
4.	Трудові ресурси: Компетентність керівництва; Кваліфікація персоналу	+ +		
5.	Організаційна культура		+	
6.	Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання труда персоналу		+	
7.	Доля на ринку		+	
8.	Репутація на ринку	+		

Джерело: складено автором.

Таким чином, виявлені сильні й слабкі сторони організації, можливості й погрози зовнішнього середовища, які необхідно врахувати при постановці стратегічних цілей на наступний період.

### 2.3. Аналіз реалізації пілотного освітнього проєкту

У цьому підрозділі розглянемо аналіз реалізації пілотного освітнього проєкту «The Teens», а також шляхи комунікації зі стейкхолдерами, в першу чергу – з цільовою аудиторією організації, засобами масової інформації (ЗМІ) та

партнерами. Також буде проаналізовано фінансові можливості розвитку освітнього напрямку благодійної організації.

Оскільки на момент виникнення ідеї започаткування освітнього проєкту, у Фонді не було достатньо людських ресурсів для його реалізації, директором було прийняте рішення про пошук партнерської організації. З цією метою було проведено аналіз громадських організацій та благодійних фондів Запоріжжя, які б мали досвід роботи з молоддю, об'єднаними територіальними громадами (ОТГ) та працювали в сфері неформальної освіти.

Поряд з організаціями, які мають багаторічний досвід роботи та репутацію, розглядалися також невеликі молодіжні організації, які не мають постійного фінансування та потребують підтримки. До фіналу відбору потрапило 3 організації: Запорізькій обласний благодійний фонд «Посмішка дитини», благодійна організація БФ «Impulse.ua» та громадська організація «Запоріжжя – місто можливостей».

Відбір партнерської організації відбувався за наступними критеріями:

- досвід роботи з молоддю;
- досвід роботи з ОТГ та наявність зв'язків на місцях;
- потреба у фінансуванні (відсутність в активній фазі великих проєктів);
- власне приміщення для проведення тренінгів.

Таблиця 2.7

#### Вибір організації для реалізації освітнього проєкту.

Критерії	ЗОБФ «Посмішка дитини»	ГО «Запоріжжя – місто можливостей»	БОБФ «Impulse.ua»
Робота з молоддю	+	+	+
Робота в ОТГ	+	+	-
Потреба у фінансуванні	-	+	+
Власне приміщення	-	+	+

Джерело: складено автором.

Таким чином, для реалізації пілотного проєкту була обрана партнерська організація, яка відповідала всім зазначеним критеріям – ГО «Запоріжжя – місто можливостей» (ГО «ЗММ»).

Офіційна назва проєкту: Створення умов для діалогу між молоддю, що проживає в м. Запоріжжя та молоддю з маленьких громад та віддалених сіл Запорізької області через проведення спільних просвітницьких заходів, спрямованих на розкриття потенціалу молоді регіону.

Публічна назва проєкту: «The Teens».

Проєкт спрямовано на підсилення соціальної згуртованості серед молоді регіону, підсилення спроможності Запорізького регіону через розвиток молоді, сприяння її самовизначенню, надання додаткових переваг, залученню до суспільних процесів та заохоченню до ініціювання суспільно значущих проєктів.

Цільова аудиторія: молоді люди (хлопці та дівчата), що проживають в м. Запоріжжя та громадах Запорізької області віком від 14 до 18, в тому числі ВПО та молодь з інвалідністю.

Тривалість: 4,5 місяці (серпень-грудень 2020).

Опис проєкту: 20 молодих людей (хлопці та дівчата), що проживають в м. Запоріжжя віком від 14 до 18 років впродовж 5 тижнів проходять модульне навчання в форматі інтерактивних лекцій за темами:

- критичне мислення та медіаграмотність;
- емоційний інтелект;
- фінансова грамотність;
- екологічна культура;

- самопрезентація та мистецтво публічних виступів. Навчальний план заходів наведено у Додатку Б.

Відповідно до охоплених тем, до проведення окремих лекцій запрошені відповідні фахівці з метою профорієнтаційних консультацій для учасників проєкту, таким чином, молоді люди матимуть можливість побачити, як отримані навички можуть бути застосовані в професійній кар'єрі та які є можливості для працевлаштування в Запорізькому регіоні.

Учасники об'єднуються в 4 команди по 5 осіб для розробки власних проєктів та заходів, які будуть проводити для молоді з малих громад Запорізької області. На 6-тому тижні навчання заплановані презентації заходів експертам

проєкту. Заплановано 4 виїзних заходи в ОТГ, в кожному з яких візьме участь, як мінімум, 35 представників молоді з ОТГ.

Учасники проєкту з ОТГ після завершення навчання за підтримки експертів знімуть 2 відеоролики, в яких розкажуть, чому ці теми є актуальними та заохотять долучатися до проєкту своїх однолітків з інших громад та сіл. Для підсилення результатів проєкту, представники молоді з ОТГ отримають можливість долучитися до екскурсії в м.Запоріжжя для отримання консультації з профорієнтації та вибору місця для навчання.

До кожної з тем спільно з учасниками проєкту будуть зняті 10 інформаційних відеороликів тривалістю до 5 хвилин, які розкривають загальний зміст понять та сприяють популяризації неформального навчання серед молоді.

Після завершення модульного навчання кожен учасник проєкту проведе індивідуальний тренінг для своїх однолітків на базі свого навчального закладу або молодіжного центру з обраної ним теми впродовж навчання.

Результати:

- проведено 20 навчальних тренінгів щонайменше для 20 молодих людей (хлопців та дівчат), що проживають в м. Запоріжжя віком від 14 до 18, завдяки яким вони підвищили свій рівень конкурентоспроможності серед молоді та рівень обізнаності з соціально важливих тем;

- проведено 4 виїзних просвітницькі заходи для щонайменше 35 представників молоді з ОТГ;

- проведено 5 профорієнтаційних консультацій, що позитивно сприяють самовизначенню молоді;

- щонайменше 400 осіб долучилися до як мінімум 20 індивідуальних тренінгів організованих учасниками проєкту на базі своїх навчальних закладів;

- створено 2 мотиваційних відеоролика для молоді з малих громад та сіл Запорізького регіону, які презентовані щонайменше в 10 громадах;

- створено 10 навчальних відео роликів для молоді з тем медіаграмотність, фінансова грамотність, емоційний інтелект, екологічна культура та само

презентації, що мають щонайменше 20000 переглядів в соціальних мережах Instagram, Facebook та YouTube;

- створено механізм для діалогу між молоддю, що проживає в місті та молоддю з малих громад Запорізької області, що сприяє соціальній згуртованості серед молоді регіону;

- актуалізовано важливість неформального навчання для молоді з малих громад та сіл.

Серед ризиків проєкту слід зазначити поширення респіраторної інфекції Covid-19 та посилення карантинних обмежень у діяльності в сфері освіти та проведення масових заходів.

Аналіз реалізації проєкту проведено за декількома показниками.

Дотримання запланованих активностей:

Всі навчальні заходи у Запоріжжі пройшли за планом. З переходом Запоріжжя у помаранчеву, а потім в червону зону, довелося відмовитися від ідеї проведення виїзних заходів в ОТГ та проведення масових екскурсій. Фіналом для запорізької групи стала розробка та презентація проєктів, зйомка відео-роликів про важливість неформальної освіти та розглянутих під час навчання тем.

Бюджет:

Початковий бюджет проєкту становив 127 135 грн. З причин корегування програми проведення заходів, бюджет також було переглянуто. Фінальний бюджет освітнього проєкту «The Teens» склав 98 790 грн. Станом на кінець листопада 2020 проєкт закрито, реалізація запланованих активностей перенесена на невизначений термін. Бюджет проєкту див. у Додатку В.

Також, на хід реалізації проєкту вплинув той факт, що приміщення партнерської ГО на час проведення запланованих заходів проєкту було недоступне (по незалежним від ГО «ЗММ» обставинам). Навчання довелося проводити в декількох різних місцях, що дало навантаження на логістичну складову. В цій ситуації став у нагоді такий ресурс Фонду, як транспорт HD-group, оскільки в проєкт не були закладені непередбачувані транспортні витрати.

Комунікаційна та маркетингова складова проєкту:

Перед стартом проєкту була проведена інформаційно-рекламна кампанія (у т.ч. платна реклама на фейсбуці), прес-конференція за участі партнерів та меценату проєкту. Під час реалізації проєкту здійснювався смм-супровід активностей: зйомка відео, фото, пости в соцмережах.

Залучені фахівці:

Для проведення тренінгів були залучені фахівці з громадських організацій, навчальних центрів, що спеціалізуються на неформальній освіті, а також з бізнес-середовища.

Стосунки з ключовим партнером:

Оскільки на момент початку проєкту у Фонді був відсутній персонал, на партнерську організацію лягло основне навантаження по координації основних активностей проєкту. Як показала практика, це навантаження було завеликим та викликало деяке напруження між керівництвом обох організацій з приводу нерозуміння зон відповідальності кожної зі сторін. В подальшому, всі ці нюанси необхідно врахувати у тексті договору про співпрацю, де будуть враховані комунікаційні, адміністративні, фінансові та авторські права та зобов'язання.

Висновки та рекомендації на майбутнє:

Чітко прописати обов'язки кожної зі сторін-організаторів, з розподілом обов'язків та зон відповідальності.

Передбачити у бюджеті координатора проєкту. В пілотному проєкті формально не було координатора, який би отримував за це зарплатню. Тому, наступного разу, задля запобігання непорозумінь, на мою думку, необхідно залучати фахівця на умовах оплати праці.

Смм-висвітлення подій у соцмережах. Окрема стаття бюджету передбачала оплату роботи smm-фахівця, але ця людина адмініструвала тільки сторінку партнерської організації. Для висвітлення події на сторінці Фонду, доводилося окремо генерувати контент, писати унікальні тексти, щоб це не виглядало як плагіат та копіювання інформації. Наступного разу, на мій погляд, треба зробити окрему сторінку проєкту в фейсбуці, яку б адміністрував смм-фахівець, а

організації-партнери робили б репости собі на сторінку. Цей підхід, окрім цього, має сенс з точки зору розуміння діяльності Фонду для стейкхолдерів.

Таблиця 2.7

### Аналіз імплементації проєкту «The Teens».

Показник	Погано (-)	Нейтрально (0)	Добре (+)	Примітка
Дотримання графіку			+	
Комунікації та маркетинг		+		
Залучені фахівці			+	
Стосунки з партнерами		+		

Джерело: складено автором.

Таким чином, фінансування пілотного освітнього проєкту «The Teens» повністю відбувалося за рахунок Фонду та HD-group. З залучених додаткових ресурсів можна відзначити:

- волонтерів – деякі спікери проводили семінари та майстер-класи на волонтерських засадах;

- приміщення для проведення освітніх заходів – з причини виникнення форс-мажорних обставин та неможливості використання приміщення партнерської громадської організації, були подані звернення до деяких установ та отримані в безкоштовне користування приміщення для проведення тренінгів.

Для розуміння роботи організації в питаннях залучення додаткових ресурсів, розглянемо як відбувався фандрейзинг на іншому напрямку роботи Фонду – Всеукраїнський проєкт «Озеленення України» в Запорізькій області.

До реалізації Всеукраїнського проєкту «Озеленення України» були залучені партнерські та волонтерські організації. Для залучення додаткових ресурсів були використані наступні методи:

- особисті звернення до керівництва підприємств середнього та крупного бізнесу;

- письмові звернення до організацій та установ;

- публікації у соцмережах;

- теле- та радіо- ефіри;



- реєстраційна форма для волонтерів та партнерів.

Таким чином були залучені ресурси:

- людський – волонтери (більше 300 тільки у м.Запоріжжя);

- матеріальний ресурс – частково саджанці були надані безкоштовно чи зі знижкою (лісництва, постачальники посадкового матеріалу), партнери, що брали участь у проєкті, переважно виходили на посадку зі своїм посадковим матеріалом;

- інвентар для здійснення висадження – рукавиці, ведра, лопати – від ТЦ «Епіцентр»;

- транспорт – для здійснення доставки саджанців на міста висадки;

- питна вода на локаціях – безкоштовно ТМ «Родняна»;

- інформаційна підтримка від партнерів та ЗМІ.

Аналізуючи успіх проведення вищезгаданого проєкту, зазначимо той факт, що акція проводилася напередодні всеукраїнських місцевих виборів, багатьом партнерам було важливо «засвітитися» у добрій справі, адже багато з підприємців чи чиновників балотувалися та не могли відмовитися від зайвого піару.

Оскільки місячний бюджет чітко визначений та має граничну межу, а також враховуючи велику кількість напрямків роботи Фонду, для збільшення фінансування освітнього проєкту може бути корисним залучати партнерів з бізнес-середовища, а також грантові кошти шляхом написання проєктів спільно з партнерськими організаціями, які вже мають грантову історію.

Тепер розглянемо комунікації Фонду з ключовими стейкхолдерами. Комунікація з ЦА відбувається переважно через медіа-ресурси, а саме – шляхом інформування про діяльність організації через сторінки соцмереж Facebook та Instagram. Також, для подальшої роботи з відеоконтентом, була створена сторінка організації в YouTube. Коли буде запущений сайт, відеоконтент зі сторінки в ютубі буде транслюватися на сайті.

Сторінки проаналізовані за такими показниками:

- періодичність подання інформації;

- фото та відео контент;
- застосування фірмового стилю фонду у публікаціях;
- статистика.

Виявлено: відсутність контент-плану публікацій, фірмовий стиль використовується епізодично та несистемно, що, на думку автора, негативно впливає на впізнаваність бренду. На соціальних сторінках не вистачає якісного відеоконтенту, адже відео, яке знято аматорськи та з невірною орієнтацією, не може зацікавити аудиторію і в подальшому використовуватися як реклама або презентація роботи Фонду.

Для покращення якості взаємодії з аудиторією, була залучена волонтерка з SMM-супроводу роботи Фонду. Було розроблено контент-план, а також візуалізацію обкладинки публікацій для Інстаграму (рис. 2.4). Також, було знято 2 ролика про діяльність Фонду – про проєкт створення інклюзивного майданчику з саденотерапії та про всеукраїнський проєкт Озеленення.

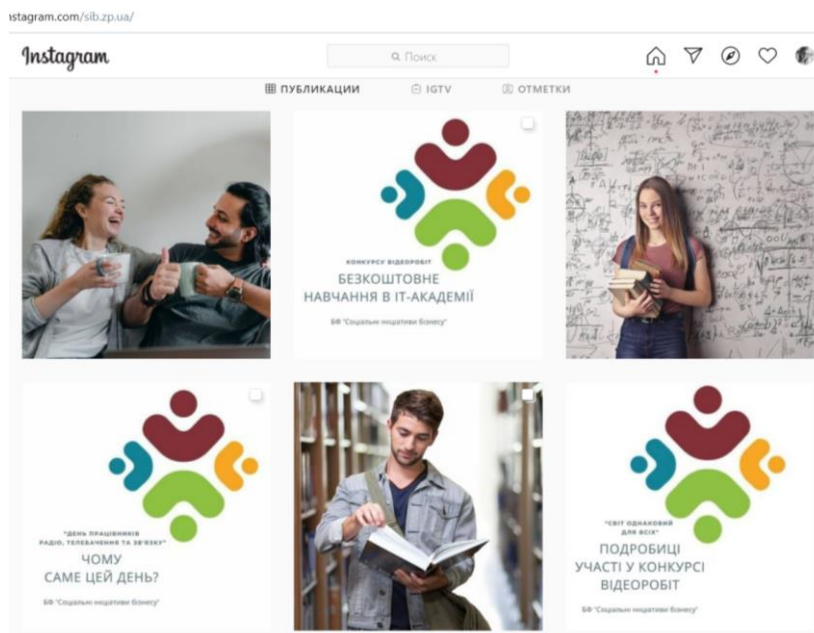


Рис. 2.4. Приклад візуального оформлення сторінки у Інстаграм благодійної організації БФ «Соціальні ініціативи бізнесу». Джерело: скріншот сторінки досліджуваної організації.

Комунікація з партнерами – наявними та потенційними – відбувається особисто на рівні керівників організацій. Для більш якісної комунікації з партнерами та потенційними донорами було прийняте рішення створити сайт організації, оскільки таку інформацію, як звітність, детальний опис проєктів та інформацію щодо проєктної діяльності організації, краще публікувати на статичних ресурсах, де її зручно знаходити. А сторінки соцмереж використовувати для комунікації з цільовою аудиторією та ЗМІ. Станом на 14 листопада сайт знаходиться в стадії наповнення контентом. Запуск сайту планується у січні 2021.

Взаємодія зі ЗМІ: на час дослідження (листопад 2020 року) Фонд має налагоджені зв'язки зі всіма ключовими місцевими телеканалами. З найпопулярнішим та найвпливовішим з них – телеканалом ТВ-5 – керівництво організації узгодило схему взаємодії, згідно якої Фонд сповіщає телеканал про всі ключові події, що плануються на тиждень вперед, а керівництво каналу планує візити чи сюжети з участю співробітників Фонду, якщо тема їм цікава.

Таким чином, комунікацію з ключовими стейкхолдерами можна оцінити як задовільну, але не вистачає системності у підходах до різних груп стейкхолдерів та визначення конкретних комунікаційних каналів для взаємодії з кожною групою. Також, в часи переходу освітніх процесів майже повністю в онлайн, стратегічним є вдосконалення комунікації через соцмережі та smm. Ця складова в організації хоч і має позитивну динаміку, але потребує впорядкування, налагодження та залучення відповідних фахівців на постійній основі.

Висновки до 2 розділу:

Автором було досліджено установчі документи організації, її мету та завдання, досліджено організаційну структуру. На думку автора, для вдосконалення роботи організації слід зробити стратегічну сесію та визначити стратегію розвитку організації на наступні 1 - 3 роки. Це необхідно для того щоб кожен зі співробітників долучився до планування роботи і мав чітке розуміння розвитку організації у довгостроковому періоді, також це допоможе керівництву розвивати організацію в заданих напрямках, а не робити це інтуїтивно і в

залежності від обставин. Також, для більш якісного планування діяльності організації необхідно запровадити складання річного бюджету організації, з можливістю корегування у разі потреби.

Згідно аналізу пілотного освітнього проєкту «The Teens» можна зробити наступні висновки – план активностей проєкту виконаний частково. З причини відміні виїзних заходів, відбулося корегування бюджету, що знизило фінансове навантаження на Фонд. Комунікації з партнерами та зі ЗМІ оцінені як задовільні та такі, які потребують поліпшення.

Для збільшення можливостей освітнього напрямку Фонду, організації необхідно підсилити фандрейзингову складову, бо фандрейзинг є оптимальним варіантом пошуку джерел фінансування для громадських та благодійних організацій. Необхідно впровадити фандрейзингову стратегію та залучити для втілення її відповідного фахівця, ці кроки сприятимуть втіленню в життя довгострокових проєктів організації, щоб більш якісно виконувати місію і завдання організації. Крім того, треба посилити комунікацію, врахувавши структурні зміни та розробивши комунікаційну стратегію. Впровадження цих змін позитивно вплине на взаємовідносини зі стейкхолдерами та сприятиме більшій вмотивованості потенційних донорів та меценатів до співпраці.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ БФ “СОЦІАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ БІЗНЕСУ” НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЄКТУ

### 3.1 Вдосконалення структури управління та портфелю освітніх проєктів

Фонд ставить перед собою все складніші завдання, розширюючи коло стейкхолдерів та залучаючи сильних партнерів. Одним із ключових завдань Фонду на сьогоднішній день є логічне продовження концепції безперервного розвитку через інтеграцію процесів стратегічного та операційного планування, а також ефективного формування і виконання облікової політики.

У попередніх розділах проаналізовано структуру організації. Виявлено, що на даний час постійний штат працівників Фонду є недостатнім для тієї кількості проєктів, що реалізуються у Фонді. Задля попередження вигорання працівників та для більш якісного виконання обов'язків кожного з них, рекомендовано ввести додаткові штатні одиниці з чітким розподілом обов'язків, а саме – ввести у штат фандрейзера та започаткувати PR-відділ, до складу якого увійдуть PR-менеджер та SMM-менеджер. Також, запропоновано розробити програми по кожному з існуючих та можливих напрямків роботи Фонду (див. рис 3.1). По кожному програмному напрямку буде визначена відповідальна особа, яка буде мати пряме підпорядкування програмному менеджеру Фонду. Стосовно програми супроводу соціального інвестування проєктів для підлітків та молоді, із впровадженням запропонованих у цьому розділі змін та вдосконалення освітнього напрямку, буде залучений координатор для більш якісного та системного впровадження проєктів освітнього напрямку.

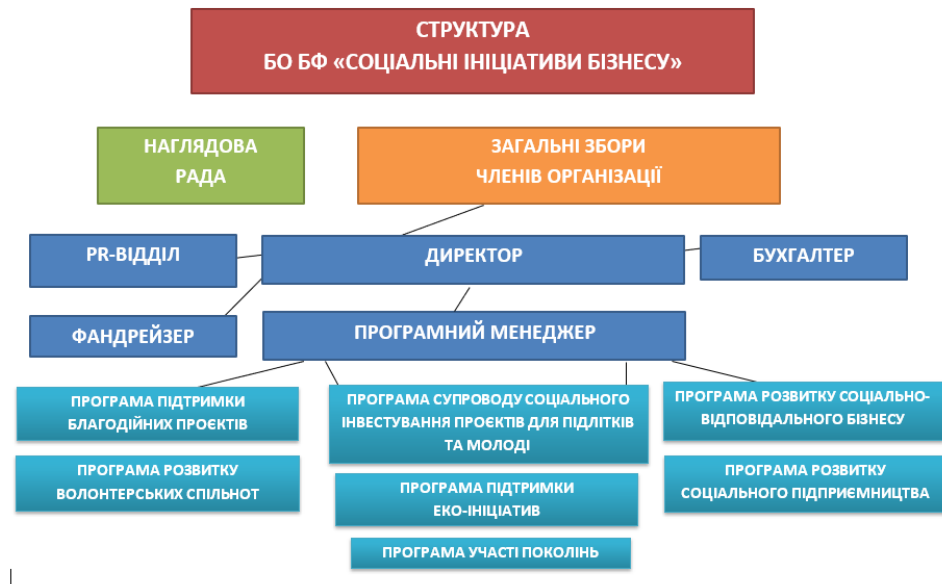


Рис. 3.1. Структура організації після впровадження запропонованих змін.

Джерело: складено автором

Освітній проєкт «The Teens» продовжує свою роботу з урахуванням результатів реалізації першого пілотного проєкту, та передбачає впровадження нових форматів комунікації, документообігу, сучасних методів організації освітнього процесу, що у т.ч. зумовлено викликами через пандемію COVID-19. Програма проєкту показала свою ефективність та інтерес з боку ЦА, отже, прийнято рішення для цього проєкту наповнення освітніх дисциплін залишити тим самим.

Серед запропонованих змін проєкту «The Teens» слід врахувати наступне:

- збільшення партнерів з громадського сектору та бізнесу;
- призначення координатора проєкту на умовах оплати праці;
- чіткий розподіл обов'язків по проєкту між всіма відповідальними сторонами;
- забезпечення проведення різних форматів навчання, з урахуванням можливого переведення навчання повністю чи частково в онлайн;

- використовувати напрацювання пілотного проєкту, а саме – відеоролики для реклами проєкту та мотивації для потенційних учасників;
- внесення необхідних змін у бюджет проєкту.

Паралельно із реалізацією проєкту «The Teens» організація планує впровадити ще один проєкт для молоді, який охопить іншу вікову категорію, а саме молодих людей віком 19 - 25 років. Окрім розширення вікових меж, новий проєкт передбачає також розширення програмного наповнення та комплексної роботи із учасниками проєкту.

З точки зору конкурентної переваги, цей проєкт буде відрізнятися від проєктів прямих та непрямих конкурентів, оскільки має на меті об'єднати в собі 3 складові – бізнес, урядові та неурядові організації.

Однією з важливих переваг такого є фінансова підтримка великого та середнього бізнесу, у т.ч. групи компаній HD-group, що забезпечить стабільність функціонування та можливість гнучкості у випадках непередбачуваних обставин, у т.ч. через карантинні заходи.

Як показує досвід 2020 року, міжнародні донорські організації та національні грантодавці стрімко зменшують фінансування на реалізацію загальних проєктів, тим самим перерозподіляючи кошти на боротьбу із пандемією коронавірусу.

Одним із перших нововведень реалізації поточного та нового освітніх проєктів стане обов'язковий організаційний збір для всіх учасників, який складатиме символічний внесок благодійної пожертви на рахунок Фонду (у розмірі 500 грн) для впровадження його статутної діяльності, тим самим матиме позитивний вплив та мотивацію для проходження учасниками повного курсу навчання і успішного його завершення.

Проєкт розрахований на 6 місяців, березень – серпень 2021 р.

Підготовчий етап складатиме 1,5 місяці, середина січня – лютий 2021 р.

Заходи в рамках проєкту проводитимуться у змішаному форматі – онлайн/офлайн, з орендою професійної студії.

Мета проєкту: підсилення участі молоді у прийнятті суспільно-важливих рішень, рівного доступу до керівних посад, зміцнення кадрового потенціалу виконавчих органів влади, здобуття необхідних знань та навичок для започаткування власної справи. Робоча назва – «The Youth hackathon».

Завдання: організація і проведення освітніх заходів, використовуючи різні форми навчання (онлайн/офлайн), здійснення менторської підтримки і застосування коучингових технік.

Цільова аудиторія: молоді люди віком від 19 до 25 років, які проживають на території Запорізької області та мають бажання розвиватися в одному з трьох напрямків – соціальне підприємництво, громадська участь у прийнятті суспільно-важливих рішень, комунікація із представниками органів влади.

Для участі в проєкті перевага надаватиметься молоді, яка опинилася у складних життєвих обставинах чи належить до однієї з пільгових категорій (люди з інвалідністю, ВПО, члени сімей загиблих у зоні бойових дій тощо).

Механізми впровадження:

1. Відкритий конкурс з відбору учасників проєкту.

Відбір учасників буде проведено в декілька етапів і розпочнеться з заповнення анкети через гугл-інструмент. Наряду зі стандартними питаннями, кандидати отримають питання для визначення рівня їх обізнаності з дисциплін, що зазначені в описі проєкту. Виходячи з рівня підготовки відібраних учасників, складність та наповнення програми може корегуватися.

2. Відкритий конкурс з відбору тренерів/фасилітаторів для проведення низки тренінгів за напрямками.

3. Розподіл учасників проєкту за 3-ма напрямками - бізнес, громадський сектор, органи влади. Кожна команда по кожному з трьох напрямків, у разі необхідності, матиме змогу розбитися ще на 2 для найбільш ефективної комунікації та роботи в групі. Далі, в залежності від напрямку команди, вони пройдуть додаткове навчання з тем, що стануть у нагоді в подальшому плануванні та впровадженні проєктів.

4. Організація і проведення тренінгу для менторів.



## 5. Організація і проведення освітніх заходів для молоді.

Освітні заходи для учасників проєкту передбачають низку тренінгів із інтерактивними лекціями за наступними тематиками:

- емоційний інтелект;
- критичне мислення та медіаграмотність;
- проєктний менеджмент та бізнес-моделювання;
- екологічна свідомість;
- самопрезентація та мистецтво публічних виступів;
- командотворення;
- розвиток креативності;
- управління прийняттям рішень;
- стратегічне планування та керування в умовах невизначеності;
- маркетинг та PR;
- фандрайзинг та краудфандинг;
- комунікація з органами влади та адвокація.

## 6. Розробка та захист власних проєктів від учасників.

Розробка проєктів здійснюватиметься учасниками відповідно до свого напрямку за підтримки менторів на всіх етапах. Всім учасникам буде запропоновано розробити проєкти з урахуванням можливого онлайн-формату його проведення.

Презентація проєктів відбуватиметься перед всіма учасниками, щоб отримати коментарі та поради від інших учасників групи.

## 7. Обмінні візити найкращими учасниками проєкту до успішних соціальних підприємств, муніципалітетів та ГО України.

Заохочувальним бонусом обміну стане екскурсія містом, що приймає учасників освітнього проєкту.

## 8. Впровадження в дію проєктів/стажування.

Після обмінних візитів та, за необхідності, корегування проєктів, всі учасники імплементують свої проєкти та діляться результатами з командою проєкту у зручний спосіб.

Обсяг робіт та календарний план:

Підготовчі роботи за проєктом розпочнуться вже з середини січня 2021 р.

Календарний план:

- 10.02 – 01.03 – відбір учасників та тренерів;
- З 1.03 – 1.05 – навчання;
- 01.05 – 01.06 – розробка проєктів;
- 01.06 – 15.06 – презентація проєктів перед комісією;
- 15.06 – 01.07 – обмінні візити;
- 01.07 – 30.08 - стажування та імплементація проєктів.

У міжнавчальний період команди будуть працювати над домашніми завданнями, кожного тижня буде проводитись перевірка поставлених цілей та зробленої командами роботи. Останнім етапом реалізації стане презентація проєктів, їх реалізація, а також стажування на підприємствах різної форми власності – державних, неприбуткових та прибуткових.

Кількісні результати:

- організовано і проведено 32 освітніх тренінги для 50 молодих людей (20-ти осіб в офлайн режимі та 30-ти – онлайн);
- організовано і проведено 1 тренінг для менторів;
- організовано і здійснено 3 обмінних виїзних заходи для 30-ти найкращих учасників проєкту (3 групи по 10 осіб);
- надано щонайменше 10 індивідуальних профорієнтаційних консультації для учасників проєкту (за запитом), що позитивно сприятиме самовизначенню молоді;
- щонайменше 700 осіб долучилися до як мінімум 20 індивідуальних тренінгів (онлайн і офлайн), організованих випускниками проєкту на базі своїх навчальних закладів чи громадських організацій.

Якісні показники проєкту:

- учасники проєкту підвищили рівень своєї обізнаності та конкурентоспроможності серед молоді, набули нових навичок і знань, що допоможуть у самореалізації та започаткуванні власної справи;

- підвищено професійну кваліфікацію тренерів та підготовлено кваліфікованих менторів для учасників проєкту, які супроводжуватимуть їх на всіх етапах підготовки власних проєктів;

- індивідуальні профорієнтаційні консультації для учасників проєкту позитивно посприяли самовизначенню молоді;

- створено механізм для діалогу між молоддю, що проживає в місті та молоддю з малих громад Запорізької області, що сприяє соціальній згуртованості серед молоді регіону;

- актуалізовано важливість неформального навчання для молоді з малих громад та сіл.

Ризики:

На підготовчому етапі запуску освітнього проєкту організацією було визначено наступні основні можливі ризики: пандемія та посилення карантинних обмежень у діяльності в сфері освіти, фінансові, кадрові, соціальні, психологічні.

Основні зміни в часи пандемії відбулися у форматі проведення заходів. Офлайн-заходи частково чи повністю перейшли в онлайн, ця зміна залишиться ще на деякий час з нами, а, можливо, назавжди увійде у життя сфери подій [41]. Тож, для підвищення якості онлайн-формату, необхідно проводити запис чи трансляцію тренінгів з використанням передових технологій і сучасної студії (за можливості), оскільки сучасний споживач постійно в пошуку кращого, використання онлайн-трансляцій з «кухні» чи з громадського транспорту може бути розцінене як несерйозний підхід та неповага до кінцевого споживача. Тож, якщо це онлайн-подія, то вона повинна бути якісною.

Другим ризиком було визначено фінансовий ризик, а саме – відмова залученого бізнесу від фінансування проєкту чи неможливість залучити грантові кошти. Таким чином, в подальшому для диверсифікації фінансових надходжень

та укріплення фінансового становища освітнього напрямку роботи Фонду будуть залучені інші бізнес-партнери. Залучення партнерів для реалізації подальших навчальних проєктів планується завдяки представлення результатів реалізації першого проєкту та вимірюваного соціального результату.

Під кадровими ризиками розуміється пошук команди проєкту. Кадрові ризики можуть існувати як на етапі пошуку команди, так і у випадку, якщо працівники підуть з організації. У випадку суміщення посад директора чи програмного менеджера Фонду з посадою координатора проєкту, можуть бути складнощі стосовно раціонального розподілу робочого часу та якісного виконання основних обов'язків. Для цього організацією було вирішено віддати на аутсорс пошук відповідного кандидата на посаду координатора освітнього проєкту, це дозволить розширити коло пошуку кандидата і призведе до більш якісного відбору.

Соціальні і психологічні ризики будуть знівельовані через інформаційну кампанію, яка буде роз'яснювати принципи і цінності нового освітнього проєкту, а також акцентуватиме увагу на унікальності продукту.

Моніторинг і оцінка:

Моніторинг і оцінка виконання проєктної діяльності здійснюватиметься шляхом:

- проведення оцінки потреб ЦА перед впровадженням проєкту, корегування програми та формату у разі необхідності;
- проведення робочих зустрічей з виконавцями проєкту – координатор проєкту, 1 раз на місяць;
- координації процесу підготовки та подання поточної/звітної документації у відповідності до встановленої періодичності та термінів - координатор проєкту, 1 раз на місяць;
- моніторингу якості та ефективності проведених освітніх заходів (анкета-опитувальник –до і –після кожного тренінгу) – тренінг-менеджер, під час кожного тренінгу;

- моніторинг якості заповнення документації (реєстраційні форми учасників тощо) – тренінг менеджер, під час кожного тренінгу;
- аналіз стану виконання робочого плану та бюджету – координатор проєкту, 1 раз на місяць;
- проведення роз'яснювальної роботи з персоналом проєкту – координатор проєкту, за потреби.

### **3.2 Фінансовий план розвитку освітнього напрямку БО БФ «Соціальні ініціативи бізнесу» з урахуванням рекомендацій щодо покращення фандрейзингу**

Відповідно до проєктної документації пілотного проєкту «The Teens», можна побачити, як змінився бюджет проєкту у зв'язку з посиленням карантинних заходів. Економія бюджету у порівнянні з початковим становила 28 345 грн. Це пояснюється відміною виїзних візитів, залученням тренерів частково на волонтерських засадах, а також зменшенням витрат на поточні активності проєкту. Враховуючи рекомендації, що наведені раніше у цій роботі, а також можливість впровадження змішаного формату проведення навчальних заходів, заплановані витрати на проєкт «The Teens» у 2021 році складатимуть 181 750,7 грн (табл. 3.1).

Необхідно звернути увагу на додаткові статті витрат, які з'являться у 2021 році – оплата праці координатору проєкту, а також оплата оренди професійної студії для проведення онлайн заходів для групи та для учасників з ОТГ (у випадку неможливості проведення офлайн-заходів чи змішаному форматі проведення). Також, у разі відміни виїзних візитів, як це відбулося у 2020 році, економія бюджету відбудеться за тими ж статтями, що були у пілотному проєкті. Таким чином, зазначена загальна сума бюджету проєкту на 2021 рік є максимально можливою, з урахуванням всіх запланованих заходів, що передбачались у проєкті з самого початку.

Таблиця 3.1

## Динаміка витрат проєкту «The Teens»

Статті витрат по проєкту	Планові витрати у 2020 р., грн	Фактичні витрати у 2020 р., грн	Планові витрати на 2021р., грн	Планові витрати у 2021 р. до планових витрат у 2020р., (разів)
Заробітня платня координатора проєкту	-	-	31055,00	Нова стаття витрат
Заробітня платня фінансового менеджера	-	-	18630,00	Нова стаття витрат
ЄСВ, 22 %	-	-	10930,70	Нова стаття витрат
Оплата послуг smm-менеджера			15 000	Нова стаття витрат
Оплата послуг тренерів проєкту	18 000	16 200	18000	1
Канцтовари для роботи проєкта та виїзних заходів	3 745	3 745	3 745	1
Набори канцтоварів для учасників проєкту	2 000	2 000	2 000	1
Засоби індивідуального захисту для забезпечення дотримання карантинних обмежень	1 800	1 800	1 800	1
Розробка та друк бейджів та сертифікатів	5 500	5 500	5 500	1
Світшоти з символікою проєкту	15 000	11 660	15 000	1
Друк роздаткових матеріалів та банера	4 000	4 000	2000	0,5
Кава-перерви для учасників проєкту в м. Запоріжжя	6 485	5 885	6 485	1
Оплата технічних послуг зйомки відеороликів	36 000	36 000	10 000	0,2
Технічна підтримка проєкту – фото-зйомка	12 000	12 000	4 000	0,3
Кава-перерви для учасників проєкту під час виїзних заходів	5 105	-	5 105	1
Проведення екскурсії для учасників проєкту з ОТГ	5 000	-	5 000	1
Транспортні витрати (Запоріжжя-ОТГ-Запоріжжя)	12 500	-	12 500	1
Оренда студії для запису/трансляції онлайн	-	-	15 000	Нова стаття витрат
<b>Всього:</b>	<b>127 135</b>	<b>98 790</b>	<b>181 750,7</b>	<b>1,4</b>

Джерело: складено автором.

Згідно бюджету нового проєкту «The Youth hackathon», який планується впроваджувати у 2021 році, витрати на його реалізацію складатимуть 334 385,70 грн (табл. 3.2, Додаток Г).

Фонд оплати труда, а також оплата послуг тренерів проєкту складе всього 93615,7 грн.

На проведення тренінгів та технічну підтримку проєкту заплановано 88 135 грн.

Супровідні витрати на засоби індивідуального захисту та роздаткові матеріали для учасників плануються у розмірі 9545 грн.

Таким чином, запланований бюджет нового проєкту буде складатися з фінансування від основного донора організації у розмірі 149 270 грн, а також шляхом залучення додаткового фінансування у розмірі 185 115,7 грн.

Враховуючи збільшення проєктів та напрямків Фонду, зокрема, розширення освітнього напрямку та забезпечення його імплементації на постійній основі, необхідно врахувати рекомендації стосовно бюджетного планування організації на наступний рік.

З таблиці 2.1 видно, що частка освітнього напрямку складає 7.4 % від загального обсягу фінансування Фонду. На 2021 рік ця частка збільшиться у процентному відношенні від річного бюджету у 3,3 рази, що становить 24,35 % (табл.3.3). Необхідно зауважити, що запланований бюджет на освітній напрямок включає в себе також надходження з інших джерел фінансування, але, для того щоб врахувати всі ризики, зокрема, фінансові, планування необхідно здійснювати, враховуючи повну суму бюджету.

Стаття «транспортні витрати» буде коригуватися відповідно від обсягу надходжень організаційного збору від учасників, що відображене у бюджеті проєкта (Додаток Г).

Таблиця 3.2

**Розподіл бюджетних коштів  
реалізації освітнього проєкту «The Youth hackathon» у 2021 році**

<b>Назва послуги/діяльності</b>	<b>Вартість</b>	<b>Джерела фінансування</b>
Координатор проєкту	31 055,00	Інші джерела фінансування
Фінансовий менеджер	18 630,00	Інші джерела фінансування
ЄСВ, 22 %	10 930,70	Інші джерела фінансування
SMM - менеджер	18 000	Інші джерела фінансування
Тренінг-менеджер	16 500,00	Інші джерела фінансування
Оплата послуг тренерів проєкту	38400,00	HD-group
Канцтовари для роботи проєкту	3745,00	HD-group
Набори канцтоварів для учасників проєкту (блокнот, ручка)	2 000	HD-group
Засоби індивідуального захисту для забезпечення дотримання карантинних обмежень (маски медичні одноразові), 50 шт в упаковці	1800	HD-group
Розробка та друк бейджів та сертифікатів	7500	HD-group
Футболки з символікою проєкту	22800	HD-group
Друк роздаткових матеріалів та банера	4000	HD-group
Кава-перерви для учасників проєкту в м. Запоріжжя (20 учасників*16 кава-перерв)	8325	HD-group
Організація заходу - одноденний тренінг для менторів проєкту	9000	HD-group
Оплата технічних послуг зйомки відеороликів	10 000	HD-group
Проведення виїзних заходів - обмін досвідом у сфері соціального підприємництва, громадської участі та взаємодії із владою	62700	HD-group
Технічна підтримка проєкту (фото-послуги)	4000	HD-group
Транспортні витрати	66 000	Інші джерела фінансування
Оренда студії	24 000	Інші джерела фінансування
<b>Всього:</b>	<b>334 385,70</b>	
з них HD-group	149 270	
інші джерела фінансування	185 115,7	

Джерело: складено автором.



Таблиця 3.3

**Структура витрат організації на 2021 рік (план)**

Напрями	Витрати, грн	Структура витрат, %
Освітній напрямок (проекти «The Teens», «The Youth hasaton»)	516 136,4	24,35
Культура і спорт	118 865	5,6
Екологічні проекти	185 000	8,73
Благодійна допомога	1 000 000	47,2
Адміністративні витрати	300 000	14,15
Разом:	2 120 001,4	100

Джерело: складено автором.

Таким чином, можна побачити, що фінансові можливості організації дозволяють впровадити освітній напрямок на постійній основі. При плануванні бюджету на наступний рік враховані максимально можливі витрати по двом освітнім проектам. Однак, як показала практика 2020 року, можливість залучати в організацію додаткове фінансування достатньо велика. Також, у організації є потужний волонтерський ресурс, який можна використовувати у якості підстраховки у випадку настання непередбачуваних обставин. Як можна побачити зі структури витрат організації на наступний рік, частка благодійної допомоги у відсотковому співвідношенні зменшиться, залишившись у грошовому еквіваленті на тому ж рівні, що і у 2020 році, однак частка освітнього напрямку суттєво збільшиться, що повністю відповідає стратегічному баченню організації.

Враховавши аналіз організації та доцільність використання методів фандрейзингу для реалізації освітнього проекту, ми дійшли наступних висновків. Враховуючи те, що Фонд має постійне фінансування від бізнесу – HD-group, та, на відміну від багатьох неприбуткових організацій, не потребує у постійному пошуку ресурсів, вдосконалення фандрейзингу слід реалізовувати наступним чином.

В рамках затвердженого бюджету та запланованих проєктів на рік, Фонд може використовувати додаткові методи фандрейзингу точково для реалізації конкретних проєктів чи тих активностей, які не були заплановані у поточному бюджеті. Стосовно освітнього напрямку, планується залучити більше партнерів з громадського сектору та бізнесу, оскільки фінансове навантаження на освітній напрямок збільшиться більше ніж вдвічі.

Окрім того, що додаткове залучення коштів позитивно вплине на реалізацію освітніх проєктів для молоді та надасть більші можливості для клієнтів, це також стимулюватиме суспільство для здійснення благодійності та долучатися до творення змін у своїх громадах.

На мою думку, деякі активності повинні проводитися силами волонтерів, що спонукає молодь об'єднуватися, формувати волонтерські спільноти та бути небайдужими до викликів сьогодення.

З метою диверсифікації джерел надходжень та стабільного довгострокового фінансування освітнього напрямку роботи Фонду, можна рекомендувати організації наступне:

Керівник напрямку залучення фінансів.

Як було вказано раніше у розділі 2 даної роботи, для ефективного функціонування напрямку залучення фінансів потрібно ввести в штат окрему одиницю, а саме фахівця з фандрейзингу.

Якими навичками та знаннями повинен володіти фахівець:

- вища освіта у галузі права, економіки чи комунікацій;
- вмотивоване бажання працювати у соціальній сфері;
- відмінні навички ведення ділових переговорів;
- досвід роботи у волонтерських організаціях.

2. Визначити мету фандрейзингу, а саме ту кількість коштів, що потрібна для запуску та втілення нового освітнього проєкту. Виходячи з розрахунків, що проведені, необхідна кількість додаткового фінансування для нового проєкту складатиме: 185 115,7 грн.

### 3. Методи залучення коштів:

- звернення до соціально-відповідального бізнесу стосовно підтримки важливого соціального освітнього проєкту для молоді. Для цього можна використати наявну базу партнерів, що підтримували інші проєкти Фонду та розробити для них повідомлення, яке спонукатиме їх фінансово підтримати проєкт;

- активація кнопки «підтримати проєкт» на сайті, з коротким описом проєкту та на що саме підуть залучені кошти;

- включити обов'язковий матеріальний внесок для учасників програми для покриття транспортних витрат (це стосується тієї частини проєкту, де передбачені екскурсії);

- написання грантової заявки спільно з партнерською організацією. Заявка може містити загальний бюджет проєкту, суму, яку покриває основний донор – HD-group та кошти, яких не вистачає;

- залучення додаткових ресурсів у співпраці з партнерськими громадськими організаціями – приміщення для проведення заходів, фото- відео- зйомка, тощо;

- залучення волонтерів та амбасадорів проєкту;

- колаборація – обрати одну з видів продукції Хлібодару, розробити для неї власний дизайн та етикетку, частину коштів з продажу направляти на статутну діяльність фонду, звітувати про надходження та витрати коштів від цієї колаборації;

- залучити посольство Австрії до підтримки освітніх проєктів, вихід на посольство здійснити через мецената Фонду, оскільки він є Почесним консулом Австрії у Запоріжжі.

4. Цільова група донорів, спонсорів, інвесторів: скласти картотеку потенційних жертводавців та розробити месендж для кожного з них, чому їм може бути цікаво підтримати цей проєкт та які плюси отримає кожен меценат, окрім, звісно, внеску у розвиток суспільства і запорізької молоді зокрема.

5. Бюджет фандрейзингу: тут треба прорахувати які витрати понесе організація, в процесі пошуку інвесторів, і чи буде це економічно доцільно. В

результаті обрати тільки ті методи фандрейзингу, які будуть найбільш ефективними з точки зору отриманої фінансової користі.

6. Волонтери: якщо до роботи будуть залучені волонтери, то треба розуміти яка кількість волонтерів потрібна, як їх мотивувати та, в разі необхідності, підвищити рівень знань (майстер-класи, семінари, розроблені інструкції та скрипти).

7. Передбачення успішності кампанії: на цьому етапі треба визначити наші очікування щодо проведення фандрейзингової кампанії – максимум та мінімум залучених коштів. Та визначити, чим ми зможемо пожертвувати у разі недосягнення очікуваної суми коштів. (відмова від фірмового мерчу, безкоштовні екскурсії зробити оплачуваними та факультативними, тощо).

8. Оцінка ефективності фандрейзингу – на цьому етапі аналізуються співвідношення задіяного ресурсу та отриманого в результаті фандрейзингу.

9. Графік фандрейзингової кампанії.

Таблиця 3.4

### Орієнтовний графік фандрейзингової кампанії

Заходи	Термін виконання	Відповідальний
1	2	3
Підготовка необхідних матеріалів – звернень, листівок, прес-релізів, тощо про проєкт та яку проблему він покликаний вирішити.	10.01 – 15.01	Менеджер комунікацій фандрейзер з чи
Прес-конференція про старт проєкту, його презентація, звернення до соціального відповідального бізнесу (мета нашого фонду – об'єднувати такі бізнеси та виховувати соціальну відповідальність у бізнес-середовищі).	16.01	Менеджер комунікацій фандрейзер з чи
Запустити рекламу на фб-сторінці про те, що йде збір коштів та дати посилання на кнопку на сайті.	15.01	Менеджер комунікацій фандрейзер з чи
Особисто звернутися до бізнесу, який був партнером у інших проєктах.	17.01	Директор фонду
Зробити теле-ефір з тим бізнесом, який підтримає проєкт та з меценатом нашого фонду. Показати необхідність долучатися до подібних проєктів та можливість це робити на базі нашого фонду – адже у нас є всі ресурси для цього.	25-30.01	Менеджер комунікацій фандрейзер з чи
Інформаційний супровід.	Постійно	Менеджер комунікацій фандрейзер з чи

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Зробити інфо-звіт на сторінці та на сайті про кількість залучених партнерів та коштів. Таким чином, це буде реклама для нових партнерів та заохочення до продовження подібного досвіду з їх боку.	01.02	Менеджер комунікацій фандрейзер 3 чи
Розіслати листи подяки всім, хто відгукнувся з посиланням на наш сайт і сторінки у соцмережах.	01.02	Менеджер комунікацій фандрейзер 3 чи

Джерело: складено автором

### 3.3 Шляхи вдосконалення комунікації організації для реалізації освітніх проєктів

Виходячи з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, а також враховуючи чітко означені ЦА освітніх проєктів, можемо зробити висновки про те, що канали комунікації можуть бути різні, а саме: фейсбук-сторінка проєкту та організації, інформування через друковану рекламу, розповсюджено через партнерські громадські організації, державні установи, тощо; публікації та сюжети в регіональних ЗМІ. Також, важливим каналом комунікації з ЦА можна визначити «лідерів думок» сфери неформальної освіти, через яких також можна розповсюджувати інформацію про організацію та впровадження освітніх проєктів.

Дуже важливою є правильна і постійна комунікація з партнерськими громадськими організаціями і організаціями, що працюють у третьому секторі у дотичних сферах. Враховуючи географію проєкту – Запоріжжя та Запорізька область, а також попередній досвід реалізації проєкту «The Teens», доцільним буде підсилити проєкт громадськими організаціями, які мають власний ресурс та досвід впровадження проєктів у зазначеній сфері, а також заручитися підтримкою організацій, цільовим напрямком яких є робота з малими громадами. Це може бути корисно з точки зору логістики та комунікації з органами місцевої влади на містах. Нові зв'язки можуть сприяти додатковому залученню коштів на реалізацію спільних проєктів і збільшить вагомість у вирішенні спільних

соціальних задач. Канали комунікації слід використовувати також як і в комунікації з ЦА, а також робити публічні презентації діяльності організації.

У комунікації з місцевими органами можна залучати профільні департаменти – освіти та молоді, для розповсюдження інформації про проєкти, а також з метою залучення волонтерів. Для збільшення залученості зазначених органів до співпраці, рекомендовано влаштовувати інформаційні зустрічі, брати участь у круглих столах, громадських радах, робочих групах.

В комунікації з донорами слід робити ставку на новизну та унікальність продукту або послуги, а також підтверджувати репутацію організації історіями успіху організації. Оскільки Фонд ще не має досвіду залучення грантових коштів, комунікація з донорами повинна бути постійною та системною. Важливо підтримувати зв'язок з потенційними донорами, наприклад, робити розсилку дайджесту діяльності Фонду, привітальних листів та постійно запрошувати на публічні заходи організації. Починаючи підготовку до комунікації з донорами слід визначитись з основними моментами: яка мета благодійної організації на рік; надійність організації: використання ефективних практик, прозорість фінансування та операційних процесів; експертність організації та залучених фахівців.

В комунікації з бізнес-структурами та з громадськістю першочерговою є комунікація, що направлена на створення позитивного іміджу організації. Враховуючи той факт, що меценат Фонду мав політичне минуле, необхідно робити аналіз стосовно можливих опонентів та противників, які можуть негативно вплинути на діяльність Фонду. Таким чином, одним з завдань майбутнього комунікаційного менеджера буде формування іміджу Фонду, з урахуванням іміджу головного меценату та директора Фонду. На думку автора, треба робити наголос на аполітичності організації, на благодійних справах меценату ще до створення Фонду та на особистості директора, як тієї людини, місія якого полягає у творенні позитивних змін, без прив'язки до організацій. А Фонд – це лише інструмент творення цих змін.

Комунікація з засобами масової інформації є необхідною та стратегічно важливою. Задля висвітлення старту, перебігу та успіхів освітніх проєктів, необхідно постійно підтримувати комунікацію зі ЗМІ, які визначені у 2 розділі цієї роботи як ті, що мають вплив на формування громадської думки. Також, важливість висвітлення діяльності Фонду корисна з точки зору привернення уваги суспільства до нагальних проблем та стимулювати суспільство вирішувати їх. Таким чином, висвітлення діяльності Фонду у ЗМІ та публічна звітність сприятиме створенню позитивного іміджу організації, а також залученню волонтерів та інших нематеріальних ресурсів.

У комунікації зі ЗМІ слід керуватися порадами, що підготував портал «Громадський простір» [42]:

- знайти спосіб зробити свою історію сенсаційною чи суспільно важливою;
- надавати інформацію про подію чи проєкт за участі реальних людей та їх власних історій;
- надати можливість журналісту та аудиторії почути декілька різних поглядів на ситуацію чи проблему, про яку йде мова;
- надати доступ до матеріалів, що вже є з цієї теми чи події;
- особистий контакт з журналістами.

Повертаючись до реалізації пілотного проєкту «The Teens», для інформаційної кампанії про новий етап проєкту будуть використані напрацювання та результати, а саме:

- відеоролики про важливість неформальної освіти за участі учасників проєкту;
- учасники як амбасадори проєкту - відгуки учасників про проєкт та його вплив на їх життя;
- зацікавленість журналістів з цієї теми та очікування новин про продовження проєкту.

Стосовно пропозицій щодо вдосконалення комунікацій для впровадження нового освітнього проєкту для молоді, то, перш за все, слід розпочати з написання комунікаційної стратегії.

Керуючись конспектом лекцій Я. Ключковської «Комунікації в неприбутковому секторі», слід зазначити, що стратегічні комунікації – це синхронізація слів і справ, яка враховує те, як їх буде сприйнято обраними аудиторіями та зводиться до аналізу ситуації, постановці цілей та задач та обрання інструментів, за допомогою яких стратегія буде реалізована [43].

В II частині «Стратегічного маркетингу» авторів Божкова В.В., Мельник Ю.М., Сагер Л.Ю. зазначено, що комунікаційна стратегія – комплексна програма дій, яка спрямована на вибір пріоритетних інструментів маркетингових комунікацій, їх оптимальне поєднання та посилення їх інтегративного впливу на споживачів. [44].

Комунікаційну стратегію слід розробляти, коли є чітко визначена місія організації і стратегія розвитку. Для реалізації освітніх проєктів в рамках цієї роботи було проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Цю інформацію можна використовувати для подальшої роботи над комунікаційною стратегією:

- розширення аудиторії проєкту;
- розширення кола партнерів (з громадського сектору, бізнесу, влади);
- розробка повідомлення для кожної групи пріоритетних стейкхолдерів.

Етапи розробки комунікаційної стратегії можна зобразити графічно наступним чином:

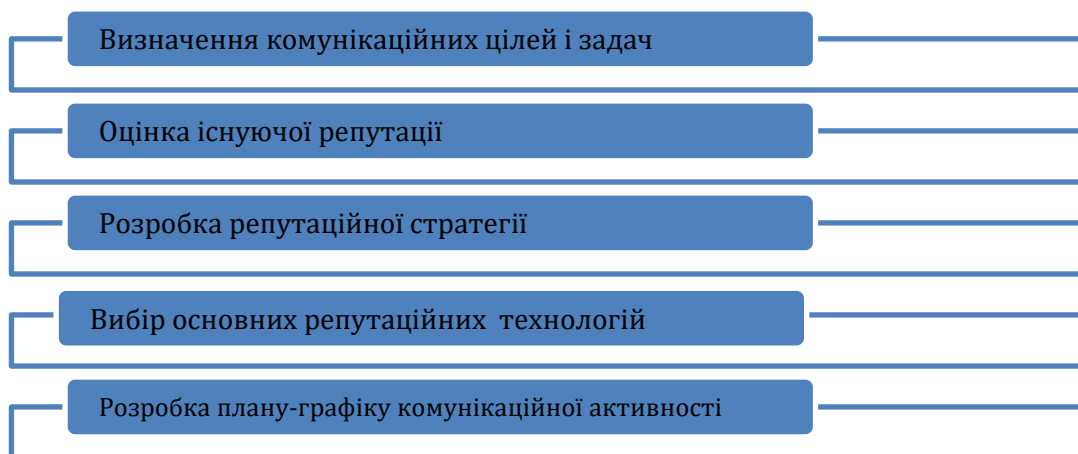


Рис. 3.2. Етапи розробки комунікаційної стратегії. Джерело: [45].



Зупинимося детальніше на кожному з цих етапів. Визначення комунікаційних цілей – комунікаційні цілі мають бути узгоджені з цілями організації. Комунікаційні цілі являють собою чітко визначений очікуваний результат від застосування інструментів маркетингових комунікацій та відповідно до призначення можуть бути економічними, іміджевими, інформаційними, екологічними чи соціальними [45].

Далі необхідно визначити, якою репутацією володіє організація, які комунікаційні розриви не дозволяють їй поліпшити свій образ в очах цільових аудиторій. Для управління репутацією необхідно:

- виявити стейкхолдерів та їхні очікування;
- виявити які очікування стейкхолдерів відповідають цінностям організації;
- побудувати комунікацію, яка задовільнить очікування стейкхолдерів.

Після проведення комунікаційного та репутаційного аудиту, необхідно розробити репутаційну стратегію організації, що передбачає: опис цільових аудиторій і їхні очікування, формування образу компанії на основі цих очікувань.

Далі необхідно визначити основні параметри інформаційної політики організації, тобто те, яким чином буде відбуватися трансляція ключових повідомлень про організацію чи проєкт: основні канали комунікації, ЗМІ, з якими буде відбуватися комунікація, формати публікацій та їх періодичність.

Таким чином, будуть визначені основні репутаційні технології, що допоможуть зміцнити авторитет у зовнішніх і внутрішніх аудиторіях. Далі розробляється план-графік, згідно якому визначаються види комунікаційних заходів та терміни їх виконання.

Наступна пропозиція щодо вдосконалення комунікації для благодійної організації – це застосування технологій SMM-просування сторінок у соцмережах (в нашому випадку – це сторінки Фейсбук та Інстаграм, а також сторінка YouTube). Цей шлях є найбільш доступним та зручним для неприбуткових організацій, оскільки комунікація через сторінки соцмереж – це основний канал комунікації з цільовими аудиторіями та громадськістю. Для

більш ефективного використання соцмереж, необхідно врахувати наступні рекомендації:

- сторінки у соцмережах повинна адмініструвати одна людина (для цього у структурі Фонду передбачені структурні зміни та введення у штатний розклад SMM-фахівця);

- стиль комунікації та публікацій має бути витриманий у єдиному стилі;

- кожного місяця треба розробляти контент-план;

- врахувати у контент-плані звернення до різних типів аудиторії (інформаційні звіти, розіграши, вітання, анонси тощо);

- публікації про діяльність Фонду необхідно робити не менше ніж 3 на тиждень, а в період активної фази реалізації освітнього проєкту – після кожної події (інформаційний пост – в день проведення заходу, підведення ітогів тижня – наприкінці кожного тижня під час реалізації проєкту);

- при можливості, використовувати кнопку «підтримати» чи зробити переадресацію на сайт організації, де є кнопка та реквізити для благодійних пожертв;

- завантажувати на сторінку відео-репортажі та сюжети про діяльність Фонду, оскільки при репості з Ютубу сторонніх організацій, ми підвищуємо перегляди та покращуємо статистику сторонніх ресурсів, а не своїх;

- раз на рік робити відеоролики про діяльність Фонду з коментарями партнерів, бенефіціарів, журналістів та інших стейкхолдерів;

- при можливості, про кожен проєкт знімати відеоролики та ставити на рекламування на сторінці, щоб збільшити аудиторію сторінки, кількість прихильників Фонду та залученість до діяльності Фонду зацікавлених сторін;

- залучати до просування діяльності Фонду «інфлюєнсерів», де це доречно;

20	21	22	23	24	25	26
Пост про взаємодію з ГО "ЗА права пенсіонерів"	"Інтер'ю з донором" - Ірина Ніктенко + заклик до участі в акції.	Пост-довідка. "Озелення Запоріжжя" - лік на групу у зйбері + додатков інфо про участь+ інфо про тих, хто вже зареєструвався.	Пост-заклик до участі у акції #ДонорДляДитини із короткою довідкою щодо потреб лікарень на 24.07.20	Анонс НОВОГО ПРОЕКТУ для дітей (освіта); продовження у понеділок		
27	28	29	30	31	1	2
Пост-звіт стосовно благодійності на спортивних змаганнях у клубі "Лалекі" + фото, відео звіти, теги: Федерація Кінного Спорту, Організатори, Хлібодар.	Анонс: освітній проект для дітей.	Восвітній день дружби: привітання підписників сторінки фонду. Контекст: благодійність, турбота про близьких.	Інфо-пост щодо проведення озеленення для ОСББ та учбових закладів: структура, посилання на реєстрацію, цікаве про підготовку до проекту. КОНКУРС ДИТЯЧОГО МАЛЮНКУ.	Оголошення щодо освітнього проекту: ВЖЕ В ПОНЕДІЛОК ми відкриваємо набір до проекту ( анонс)		
3	4	5	6	7	8	9
НАБІР ДО ПРОЕКТУ про освіту РОЗПОЧАТО!	Звіт про благодійність для постійних бенефіціарів + публікація статей від самих бенефіціарів ( газета ЗА ПП 2 статті)	Пост #пропроект "Інклюзивний майданчик для дітей", Хортисна Академія + Інтер'ю з директором академії про проект.	ПРОДОВЖУЄТЬСЯ набір дітей на освітній проект + подробиці.	Перші учасники конкурсу дитячого малюнку: заклик до участі, коротка інфо про нагородження + до зустрічі на наступному тижні		
10	11	12	13	14	15	16
Озеленення на власному прикладі: зелена зона HD-ground, підготовка та чим ми змотивовані + фото "до"	Інфо про ботаніку: коли і що саме садитимемо. Рекомендації у контексті проекту, опитування для ЦА проекту задля перевірки активності сторінки.	Інтер'ю з із ландшафтним дизайнером у контексті озеленення для осіб та учбових закладів (мотивація до реєстрації у проект)	Інфо про першого лектора для освітнього проекту (ознайомлення з проектом)	Анонс нових подробиць про проект для дітей: зустрінемося у понеділок із новинами.		
17	18					
Інфо про наступного лектора для освітнього проекту.	Вагомі зрушення у проект "Озеленення": участь ландшафтних дизайнерів, кількість учасників "на сьогодні", план дій на найближчий час.					
озеленення	дитячий малюнок	постійні бенеф. + благодійність поза проектами	освітній проект для дітей	свята	Донація	

Рис. 3.3. Приклад розробленого контент-плану діяльності БО БФ «Соціальні ініціативи бізнесу». Джерело: складено автором

- розглянути можливість залучення покоління Z через таку соцмережу як Tik Tok, на момент написання цієї роботи (листопад 2020) Tik Tok запустив ініціативу Tik Tok For Good, метою якої є посилення участі молоді у суспільних змінах.

Також, через соціальні мережі дуже зручно розповсюджувати візуальний матеріал про організацію, наприклад, інфографіку, короткі відео ролики тощо. Плюсом візуальної інформації є її лаконічність та зручність у сприйнятті для відвідувачів сторінки.

Окрім соцмереж, не треба забувати про такий потужний комунікаційний та репутаційний інструмент організації як веб-сайт. Для підвищення довіри до Фонду та формування позитивного іміджу у професійному середовищі, обов'язковим є розміщення річних та проміжних (за необхідністю) звітів

організації. Також, для ведення сайту необхідно розробити контент-план та робити регулярні оновлення контенту. Для сайту такою періодичністю буде достатньо робити публікації – 2-3 рази на місяць текстових матеріалів, та ситуативно – відео-сюжети чи власні відеороліки про діяльність організації. Для роботи з відеоконтентом, доцільно буде використовувати YouTube канал організації. Також, спираючись на дослідження трендів неприбуткових організацій 2021, слід адаптувати весь контент сайту під мобільні пристрої, а також додати можливості електронної реєстрації для волонтерів.

Система зворотнього зв'язку - ще одна рекомендація для вдосконалення комунікації зі стейкхолдерами. Перед початком освітнього проєкту рекомендується провести оцінку потреб цільової аудиторії проєкту, визначити зручні канали комунікації, формат та час проведення занять, та врахувавши всі побажання, зробити проєкт максимально ефективним та зручним для тих, для кого він, власне, і робиться. Таким чином, ми показуємо свою клієнт орієнтованість та гнучкість. Також, необхідним є постмоніторинг, для оцінки ефективності проєкту та для корегування подальшої програми і формату. Система зворотнього зв'язку може бути також реалізована через відгуки у соцмережах та після проведення кожного заходу шляхом анкетування. Це є важливим для подальшої роботи організації та залучення нових її прихильників.

Висновки до 3 розділу: Виходячи з аналізу структури організації та навантаження на її підрозділи, в даній роботі запропоновані зміни, які врахують розширення штату працівників організації, а також програмну наповненість Фонду. Рекомендовано ввести у штатний розклад фандрейзера та комунікаційного менеджера, а також залучити на умовах часткової зайнятості smm-менеджера. Також, передбачені зміни у програмній діяльності організації, рекомендовано розробити програми по кожному з існуючих і планованих напрямків роботи Фонду: програма супроводу соціального інвестування проєктів для підлітків та молоді, програма підтримки благодійних проєктів, програма розвитку соціально-відповідального бізнесу; програма розвитку волонтерських спільнот, програма підтримки еко-ініціатив; програма участі

покоління; програма розвитку соціального підприємництва. З розвитком кожного напрямку рекомендовано делегувати координацію напрямком залученому фахівцю. Так, у бюджеті освітнього напрямку 2021 року вже передбачений координатор.

Освітній проект «The Teens» продовжує свою роботу з урахуванням результатів реалізації першого пілотного проекту, та передбачає впровадження нових форматів комунікації, документообігу, сучасних методів організації освітнього процесу, що у т.ч. зумовлено викликами через пандемію COVID-19.

Також в роботі розглянуто можливість впровадження нового освітнього проекту, який буде охоплювати іншу вікову категорію та передбачає розширення програмного наповнення та комплексної роботи із учасниками проекту.

Проведений аналіз показав, що фінансові можливості організації дозволяють впровадити освітній напрямок на постійній основі. Як можна побачити зі структури витрат організації на наступний рік, частка благодійної допомоги у відсотковому співвідношенні зменшиться (з 63,7% до 50%), однак частка освітнього напрямку суттєво збільшиться – з 7,4% до 19.8 %, що повністю відповідає стратегічному баченню організації.

Таким чином, втілення освітніх проектів для молоді, як таке, що має стратегічне значення для організації, буде здійснюватись за фінансової підтримки основного донору організації – HR-group, а також за допомогою залученням додаткового фінансування. Для цього запропоновані рекомендації та шляхи вдосконалення фандрейзингу та комунікації.

Для покращення комунікаційної складової були надані рекомендації, основні з яких полягають у наступному:

- розробити комунікаційну стратегію та започаткувати PR-відділ;
- управляти репутацією для формування позитивного іміджу та залучення нових партнерів;
- побудувати комунікацію з кожною групою стейкхолдерів, розробивши окремі повідомлення для кожної з них;

- врахувати у роботі зі стейкхолдерами такі ключові групи як громадські організації, бізнес-структури, органи влади, донорські організації та засоби масової інформації;
- користуватися різними інструментами для комунікації з різними аудиторіями, зокрема, розвивати комунікацію через сторінки соціальних мереж та сайт організації;
- використовувати систему зворотного зв'язку.

З метою диверсифікації джерел надходжень та стабільного довгострокового фінансування освітнього напрямку роботи Фонду, рекомендоване наступне:

- залучити до роботи керівника напрямку залучення фінансів – фандрейзера;
- чітко визначити мету та методи фандрейзингу;
- вести базу потенційних донорів, меценатів та жертводавців;
- розробити план фандрейзингової кампанії, та визначити основні червоні лінії його реалізації;
- залучити партнерів та спонсорів для реалізації освітньої складової діяльності Фонду на постійній основі.

## ВИСНОВКИ

Для досягнення поставленої в роботі мети – обґрунтування доцільності розвитку освітнього напрямку діяльності БО БФ «Соціальні ініціативи бізнесу» були виконані встановлені завдання. Результатом роботи стали наступні висновки:

Як концепція, яка виникла на перетині психології управління, організаційної і соціальної психології та менеджменту, організаційний розвиток можна визначити як сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами.

Класична школа управління визначила основні функції управління - планування, організації, мотивації і контролю. Але, на думку автора, невід'ємними від цих функцій є комунікації та прийняття рішень, оскільки вони необхідні на кожному з етапів, зазначених вище. Також, не слід упускати з виду один з найважливіших аспектів, а саме: вплив середовища на організацію.

Розвиток будь-якої організації має визначатися виробленою стратегією, тому дуже важливо пов'язати зміни, що відбуваються в організації, з її стратегією і іншими важливими параметрами.

Таким чином, першочерговими завданнями організаційного розвитку є: діагностика стану організації; розроблення бачення, цілей, стратегій; модифікація установок, ціннісних орієнтирів, стилів поведінки; модернізація системи управління персоналом; розвиток комунікативної мережі організації; оптимізація організаційної структури; розроблення системи мотивації і стимулювання персоналу; формування командного духу і розвиток корпоративної культури. Крім того, в часи швидкої зміни зовнішніх обставин, керівники повинні бути готові оперативно приймати рішення та діяти у відповідності з новими умовами існування. Тож, на думку автора, адаптація до змін – це одна з ключових рис сучасного успішного керівника.

В умовах постійної трансформації суспільства неформальна освіта постає як інструмент, завдяки якому пристосування до цих змін може відбуватися

безболісно та еволюційно. Адже, розвиток soft-skills через демократичні підходи неформальної та інформальної освіти – це той фундамент, який закладається для розвитку нового суспільства та дозволяє закласти основи для успішної участі молоді у соціально-економічному житті країни.

Неформальна освіта, яка реалізується через освітні програми та проекти благодійних організацій має ряд переваг перед формальними підходами та програмами, адже безкоштовні чи пільгові умови участі у таких програмах дозволяють розширити коло учасників, а залучення партнерських громадських організацій та лідерів думок сприяє гнучкості, динаміці та диференційованості у навчальних підходах. Бізнес-освіта може бути як формальною, так і неформальною. Неформальна бізнес-освіта більш гнучка як за програмою, так і за підходами, але, тим не менш, має якісне наповнення, що включає в себе комунікативні, особистісні та управлінські навички. Розвиток всіх цих навичок у молоді сприяє конкурентоспроможності на ринку праці учасників таких програм, а також їх соціалізації, рівного доступу до керівних посад та інших можливостей, що надають ті спільноти, в яких перебувають учасники програм неформальної освіти.

Проаналізовано діяльність благодійної організації БФ «Соціальні ініціативи бізнесу», виявлені слабкі та сильні сторони: серед сильних сторін – власний фінансовий ресурс, команда організації та їх висока кваліфікація. Серед сторін, які потребують підсилення – це маркетингова та комунікаційна складові, а також відсутність стратегії. Для вдосконалення роботи організації автор роботи пропонує зробити стратегічну сесію та визначити стратегію розвитку організації на наступні 1 - 3 роки. Це необхідно для того щоб кожен зі співробітників долучився до планування роботи і мав чітке розуміння розвитку організації у довгостроковому періоді, також це допоможе керівництву розвивати організацію в заданих напрямках, а не робити це інтуїтивно і в залежності від обставин. З метою більш якісного планування діяльності організації рекомендовано запровадити складання річного бюджету організації.



Згідно аналізу пілотного освітнього проєкту «The Teens» можна зробити наступні висновки – план активностей проєкту виконаний частково. З причини відміни виїзних заходів, відбулося корегування бюджету, що знизило фінансове навантаження на Фонд, але не поставило фінальну крапку проєкту. Комунікації з партнерами та зі ЗМІ оцінені як задовільні та такі, які потребують поліпшення. Для збільшення можливостей освітнього напрямку Фонду, організації необхідно підсилити фандрейзингову складову. Крім того, треба посилити комунікацію, врахувавши структурні зміни та розробивши комунікаційну стратегію. Впровадження цих змін позитивно вплине на взаємовідносини зі стейкхолдерами та сприятиме більшій вмотивованості потенційних донорів та меценатів до співпраці.

В 3 розділі роботи надані пропозиції щодо управління розвитком благодійної організації БФ «Соціальні ініціативи бізнесу» на основі реалізації освітнього проєкту.

Виходячи з аналізу структури організації та навантаження на її підрозділи, в даній роботі запропоновані зміни, які врахують розширення штату працівників організації, а також програмну наповненість Фонду. Рекомендовано ввести у штатний розклад фандрейзера та комунікаційного менеджера, а також залучити на умовах часткової зайнятості smm-менеджера. Також, передбачені зміни у програмній діяльності організації, рекомендовано розробити програми по кожному з існуючих і запланованих напрямків роботи Фонду: програма супроводу соціального інвестування проєктів для підлітків та молоді, програма підтримки благодійних проєктів, програма розвитку соціально-відповідального бізнесу; програма розвитку волонтерських спільнот, програма підтримки еко-ініціатив; програма участі поколінь; програма розвитку соціального підприємництва. З розвитком кожного напрямку рекомендовано делегувати координацію напрямком залученому фахівцю. Так, у бюджеті освітнього напрямку 2021 року вже передбачений координатор проєкту.

Освітній проєкт «The Teens» продовжує свою роботу з урахуванням результатів реалізації першого пілотного проєкту, та передбачає впровадження

нових форматів комунікації, документообігу, сучасних методів організації освітнього процесу, що у т.ч. зумовлено викликами через пандемію COVID-19. Плановий бюджет проєкту 2021 року відносно до планового бюджету 2020 року збільшився у 1,4 рази. Нові статті витрат – це фонд оплати труда фахівців – координатора, фінансового менеджера, які не були враховані у бюджеті 2020 року, а також оренда професійної студії для проведення онлайн-заходів. Бюджет є гнучким, і в разі невикористання коштів, він може бути перерозподілений на інші напрямки діяльності організації.

Також в роботі розглянуто можливість впровадження нового освітнього проєкту, який буде охоплювати іншу вікову категорію та передбачає розширення програмного наповнення та комплексної роботи із учасниками проєкту. Окрім освітнього компонента, в проєкті передбачені обмінні поїздки, стажування та втілення розроблених проєктів. Бюджет проєкту становить 334 385,7 грн, 149 270 грн з яких покриє фінансові надходження від HD-group, а 185 115,7 з яких планується залучити від інших джерел фінансування.

Проведений аналіз показав, що фінансові можливості організації дозволяють впровадити освітній напрямок на постійній основі. Як можна побачити зі структури витрат організації на 2021 рік, частка благодійної допомоги у відсотковому співвідношенні зменшиться (з 63,7% до 47,2%), однак частка освітнього напрямку збільшиться в 3,3 рази – з 7,4% до 24,35%, що повністю відповідає стратегічному баченню організації.

Таким чином, втілення освітніх проєктів для молоді, як таке, що має стратегічне значення для організації, буде здійснюватись за фінансової підтримки основного донору організації – HR-group, а також за допомогою залученням додаткового фінансування. Для цього запропоновані рекомендації та шляхи вдосконалення фандрайзингу та комунікації.

Для покращення комунікаційної складової були надані рекомендації, основні з яких полягають у наступному:

- розробити комунікаційну стратегію та започаткувати PR-відділ;

- управляти репутацією для формування позитивного іміджу та залучення нових партнерів;
- побудувати комунікацію з кожною групою стейкхолдерів, розробивши окремі повідомлення для кожної з них;
- врахувати у роботі зі стейкхолдерами такі ключові групи як громадські організації, бізнес-структури, органи влади, донорські організації та засоби масової інформації;
- користуватися різними інструментами для комунікації з різними аудиторіями, зокрема, розвивати комунікацію через сторінки соціальних мереж та сайт організації;
- використовувати систему зворотного зв'язку.

З метою диверсифікації джерел надходжень та стабільного довгострокового фінансування освітнього напрямку роботи Фонду, рекомендоване наступне:

- залучити до роботи керівника напрямку залучення фінансів – фандрейзера;
- чітко визначити мету та методи фандрейзингу;
- вести базу потенційних донорів, меценатів та жертводавців;
- розробити план фандрейзингової кампанії, та визначити основні червоні лінії його реалізації;
- залучити партнерів та спонсорів для реалізації освітньої складової діяльності Фонду на постійній основі.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ефективно благодіяти у часи кризи: алгоритм дій: веб сайт. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=efektyvno-blahodiyaty-u-chasy-kryzy-alhorytm-dij> (дата звернення 30.11.2020).
2. Кризові комунікації в часи пандемії: ресурси, інструменти та інсайти: веб сайт. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=kryzovi-komunikatsiji-v-chasy-pandemiji-resursy-instrumenty-ta-insajty> (дата звернення 30.11.2020).
3. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі «Основи менеджменту», Переклад з англійської. Загальна редакція та вступна стаття доктора економічних наук Л.И.Евенко. Академія народного господарства при уряді Російської Федерації. Москва: Видавництво "Справа", 1997. - 704 с. URL: <http://infotour.in.ua/meskon.htm> (дата звернення 10.08.2020).
4. Стенлі Маккрістал: «Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі», пер. з англ. А. Жищинської. – 2 вид. – Дніпро: Моноліт, 2019. – 384 с.
5. Короткий курс лекцій з дисципліни «Теорія менеджменту»: онлайн книга URL: [https://studme.com.ua/1584072010306/menedzhment/teoriya\\_menedzhmenta.htm](https://studme.com.ua/1584072010306/menedzhment/teoriya_menedzhmenta.htm)
6. Управління організаційним розвитком підприємства. Укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019, курс лекцій: електронний ресурс.
7. Підвальна О.Г., Швець А.Г. Вінницький національний аграрний університет, Україна, Управління організаційним розвитком організацій: веб сайт. URL: [http://www.rusnauka.com/35\\_OINBG\\_2010/Economics/76062.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/76062.doc.htm) (дата звернення 01.08.2020).
8. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : [підручник] / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
9. Мельник С.Г. Теоретико – методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - № 6, Т. 2. – С. 46 – 51.
10. Посібник для тренерів неформальної освіти, Київ, 2015, видано “Інша освіта”, 70 с.
11. Павлик Н. П. Роль неформальної освіти у процесі професійної підготовки майбутніх соціальних педагогів / Н. П. Павлик // Нові технології навчання: наук.-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій змісту освіти МОН України. — К., 2015. — Вип. 86. — Частина 2. — 310 с. — С. 77-70.
12. Освітній глосарій ЮНЕСКО: веб сайт. URL: <http://uis.unesco.org/en/glossary> (дата звернення 01.08.2020).
13. Горленко В.М. «Неформальна освіта як чинник розвитку інформаційно-комунікаційної компетентності вихователів дошкільного навчального закладу» / Науковий вісник Ужгородського університету. – 2017. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib> (дата звернення 05.08.2020).

14. Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти / авт. кол.: Є. Р. Чернишова, Н. В. Гузій, В. П. Ляхоцький [та ін.]; за наук. ред. Є. Р. Чернишової; Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менедж. освіти». — К.: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2014. — 230 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/8301/1/словник\\_1%2C2.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/8301/1/словник_1%2C2.pdf) (дата звернення 05.08.2020).

15. Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад. : І. І. Бабин, Я. Я. Болубаш, А. А. Гармаш [та ін.]; за ред. Д. В. Табачника, В. Г. Кременя. — К. : ТОВ «Вид. дім «Плеяди», 2011.

16. Глосарій основних термінів професійної освіти / упоряд. Т. М. Десятов / за заг. ред. Н. Г. Ничкало. — К. : Видво «Артек», 2009).

17. Статут Благодійної організації «Благодійний фонд «Соціальні ініціативи бізнесу».

18. Боренько Я. Освіта для демократичного громадянства та освіта з прав людини: Хартія Ради Європи з освіти для демократичного громадянства і освіти з прав людини та виклики для застосування європейських моделей навчання громадянству та правам людини для України. URL: <https://www.academia.edu/2053430> (дата звернення 06.08.2020).

19. В. Бахрушин «Неформальна та інформальна освіти: навіщо вони нам потрібні», 2016р. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/872-neformalna-ta-informalna-osvita-navishcho-voni-nam-potribni> (дата звернення 06.08.2020).

20. Рекомендації Ради ЄС з оцінювання неформальної та інформальної освіти [Council Recommendation of 20 December 2012 on the validation of non-formal and informal learning. Official Journal of the European Union. С 398/1. 22.12.2012. URL:[http://www.eaea.org/media/policy-advocacy/validation/2012\\_council\\_recommendation.pdf](http://www.eaea.org/media/policy-advocacy/validation/2012_council_recommendation.pdf) (дата звернення 06.08.2020).

21. Європейські директиви з оцінювання неформальної та інформальної освіти [Cedefop (2015). European guidelines for validating non-formaland informal learning. Luxembourg: Publications Office.Cedefop reference series; No 104.<http://dx.doi.org/10.2801/008370>]. URL: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/3073> (дата звернення 07.08.2020).

22. Проект звіту Єврокомісії та Ради ЄС з питань загальної зайнятості [Draft joint employment report from the Commission and the Council accompanying the Communication from the Commission on the Annual Growth Survey 2017]. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0729&rid=1> (дата звернення 08.08.2020).

23. Пекар Іванна. Роль неформальної освіти у сучасному суспільстві. URL: <http://business-territory.com/articles/rol-neformalno%D1%97-osv%D1%96ti-u-suchasnomu-susp%D1%96lstv%D1%96> (дата звернення 08.08.2020).

24. С. Мануков, «4-я промышленная революция в Давосе», 2016. URL: <https://expert.ru/2016/01/21/chetvertaya-promyishlennaya-revolyutsiya/> (дата звернення 10.08.2020).
25. Звіт «Майбутнє робочих місць 2020» (The Future of Jobs Report 2020): URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/executive-summary> (дата звернення 10.08.2020).
26. А. Печерна «Всесвітній економічний форум: майбутнє професій і 10 топ-навичок для 2025 року», 2020 р. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/4427-vsvesvitnii-ekonomichnyi-forum-maibutnie-profesii-i-10-top-navychok-dlia-2025-roku> (дата звернення 10.08.2020).
27. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку», 2017. URL: [https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України\\_липень%202017%20ukr.pdf](https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf) (дата звернення 10.08.2020).
28. Указ “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року” . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 10.08.2020).
29. Баніт О.В. Бізнес-освіта в системі професійного розвитку топ-менеджерів міжнародних організацій. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. – 2018. – Вип. 1.
30. Бізнес-освіта в різних регіонах світу, 2010. URL: [http://osvita.ua/vnz/add-education/pro\\_mba/7324/](http://osvita.ua/vnz/add-education/pro_mba/7324/) (дата звернення 15.08.2020).
31. Полянко В.В., Татарин А.Ю. Поняття середовища функціонування підприємства. Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, 6 стр, 2017.
32. Блайт Дж. Основы маркетинга: Підручник / Пер. со 2-го англ. изд. – К.: Знання-Прес, 2008. – 493 с.
33. Гребін’як Л. Дж. Як змусити працювати вашу стратегію: Ефективна реалізація стратегії та впровадження змін / Лоуренс Дж. Гребін’як / Пер. з англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2012. – 352 с.
34. Сайт благодійного фонду «Імпульс.юа»: URL: <http://impulsua.org/?p=967> (дата звернення 10.09.2020).
35. Сайт КА «Шаг»: URL: [https://kiev.itstep.org/ru/junior\\_business\\_academy](https://kiev.itstep.org/ru/junior_business_academy) (дата звернення 10.09.2020).
36. Сайт проекту Дженерейшн плюс: URL: <https://generationplus.com.ua> (дата звернення 10.09.2020).
37. Сайт проекту УАЛ: URL: <https://ual.ua> (дата звернення 10.09.2020).
38. Сайт бізнес-школи Creators: URL: <https://creators.education> (дата звернення 10.09.2020).
39. Сайт проекту шкільного соціального підприємництва: URL: <https://schoolofme.me/sse> (дата звернення 30.11.2020).
40. Адізес І.К. «Управління життєвим циклом організації», м. Харків, 2018. – 496 с.

41. Смарт стратегія і спритність — в часи, коли панує онлайн. Ключові тренди 2021: URL: <https://www.prostir.ua/?kb=smart-stratehiya-i-sprytnist-v-chasy-koly-panuje-onlajn-klyuchovi-trendy-2021> (дата звернення 15.10.2020).
42. Бути почутими: Як громадським організаціям розвивати власні комунікації: URL: <https://www.prostir.ua/?kb=buty-pochutymy-yak-hromadskym-orhanizatsiyam-rozvyvaty-vlasni-komunikatsiji> (дата звернення 15.10.2020).
43. Я. Ключковська «Комунікації в неприбутковому секторі»: конспект лекцій.
44. В.В. Божкова, Ю.М. Мельник, Л.Ю. Сагер - Стратегічний маркетинг. Конспект лекцій. Ч.2.
45. Внутрішня комунікація і спілкування з донорами URL: <https://www.prostir.ua/?kb=vnutrishnya-komunikatsiya-i-spilkuвання-z-donorami>
46. Краплич Р. Фандрейзингові компанії. Книга: URL: <https://www.slideshare.net/ssuser988f19/ss-62844641> (дата звернення 15.10.2020).
47. ПРОнавички майбутнього: навч. –метод.посіб. / Н.О. Лещук, Я.М. Сивохоп, Л.А. Києнко-Романюк – К.: ФОП Клименко Ю.Я., 2020. – 151 с.
48. Душкина М.Р. PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие, технологии и психология / М.Р. Душкина - СПб.: Питер, 2010. — 560 с
49. Пандемія і соціальні мережі: що змінилося у 2020-му?: веб-сторінка URL: <https://www.prostir.ua/?kb=pandemiya-i-sotsialni-merezhi-scho-zminylosya-u-2020-mu> (дата звернення 15.10.2020).
50. Основні кроки керування змінами у вашій організації: поради ГУРТА: URL: <https://gurt.org.ua/articles/31511/> (дата звернення 25.10.2020).
51. Неформальна освіта (визначення): URL: <https://vseosvita.ua/library/neformalna-osvita-viznacenna-31773.html> (дата звернення 25.10.2020).
52. В. Котусенко. На порозі змін: як управляти складністю. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm143.html> (дата звернення 23.11.2020).
53. Сальникова Л.С. Репутационный менеджмент. М.:Вершина, 2008. – 216 с.
54. Хэмел Г. Будущее менеджмента / Пер. с англ. В. Мишучков. СПб.; Best Business Book, 2013. - 280 с.

## **ДОДАТКИ**