

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 комунальної
установи «Львівський міський молодіжний центр»**

Виконала:

студентка II курсу, групи СУН20/М

спеціальності 073 «Менеджмент»

Павлюк О. В.

Керівниця:

Матійчук О. І., к.е.н., доцентка

Рецензент: Щурко У. В., к.е.н., доцентка

Львів – 2022

Павлюк О. В. Управління розвитком освітнього напрямку комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр”: Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / О. В. Павлюк / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер: к.е.н., доцентка Матійчук О. І. – Львів: УКУ, 2022. – 108 с.

Анотація. У роботі розкрито теоретичні основи управління, описано неформальну освіту як інструмент розвитку громад та охарактеризовано правове регулювання діяльності організацій, що надають послуги неформальної освіти або у сфері неформальної освіти. Здійснено аналіз діяльності комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” та освітнього напрямку цієї організації під брендом Lviv Open Lab. Описано проекти реалізовані під брендом Lviv Open Lab. Проведено аналіз оновленої стратегії та цілей освітнього напрямку під брендом Lviv Open Lab та розроблено рекомендації щодо організаційного розвитку.

Ключові слова. Менеджмент, управління, організаційний розвиток, стратегія, стратегічне планування, неформальна освіта, молодіжний центр, молодіжний простір.

Abstract. The paper reveals the theoretical foundations of management, non-formal education as a tool of community development is described and the legal regulation of organizations providing non-formal education services is characterized. An analysis of municipal institution "Lviv City Youth Center" activities and its educational branch branded Lviv Open Lab is made. The projects realized under the brand Lviv Open Lab are described. The analysis of the updated strategy and goals of the educational branch branded Lviv Open Lab is performed and recommendations for organizational development are designed.

Key words. Management, governance, organizational development, strategy, strategic planning, non-formal education, youth center, youth space.

ЗМІСТ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ В СФЕРІ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ	8
1.1 Поняття управління організацією.....	8
1.2 Неформальна освіта як інструмент розвитку громад.....	18
1.3 Правове регулювання діяльності організацій, що надають послуги неформальної освіти або у сфері неформальної освіти.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ НАПРЯМОМ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ “ЛЬВІВСЬКИЙ МІСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ ЦЕНТР”	30
2.1 Загальна характеристика Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр”.....	30
2.2 Загальна характеристика освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab.....	41
2.3 Проекти освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab.....	50
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ НАПРЯМОМ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ “ЛЬВІВСЬКИЙ МІСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ ЦЕНТР” ПІД БРЕНДОМ LVIV OPEN LAB	55
3.1 Оновлена стратегія розвитку освітнього напрямку Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр» під брендом Lviv Open Lab до 2024 року.....	55
3.2 Рекомендації для організаційного розвитку освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab.....	63
ВИСНОВКИ	67
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТОК А	76
ДОДАТОК Б	78
ДОДАТОК В	82
ДОДАТОК Г	84
ДОДАТОК Д	88
ДОДАТОК Е	90

ДОДАТОК Ж.....94

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі освіта відіграє значну роль в розвитку дітей та молоді. Попри важливість цієї складової суспільного життя часто підходи в практичному та методологічному застосуванні є застарілими.

З метою забезпечення інноваційності в розвитку освіти використовують неформальну освіту, як інструмент, що забезпечує сучасну молодь можливістю здобувати практичні навички, які будуть застосовуватися у реальному житті. Неформальна освіта дозволяє отримати навички та вміння, що допомагають стати мешканцям більш конкурентоздатними на локальному та світовому ринку праці, а економікам застосувати інноваційні та екологічні підходи в своєму функціонуванні.

Згідно дослідження «Індекс благополуччя молоді» [1], не зважаючи на те, що в сфері освіти є покращення, молоді люди не задоволені станом сучасної освіти та її практичним застосуванням.

Українська освіта є теоретизована та слабо спрямована на розвиток базових компетенцій необхідних у сучасному світі, зокрема тих, що визначенні на Всесвітньому економічному форумі у Давосі. [2]

З метою ефективного довгострокового розвитку територіальних громад, на нашу думку, необхідно приділяти значну увагу розвитку молоді, а саме молодіжним центрам як осередкам активних середовищ та неформальної освіти. Відповідно актуальність даної роботи полягає в тому, що ми досліджуємо теоретичні аспекти управління молодіжними просторами, як двигунами розвитку громади за допомогою неформальної освіти, а також аналізуємо практичну роботу Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр». Ця установа утворює в Україні першу мережу молодіжних просторів під брендом «ТВОРИ!», а також має в своїй структурі освітній напрям під брендом Lviv Open Lab, що разом з Молодіжною громадською організацією “Львівська відкрита лабораторія” створюють цілу екосистему Lviv Open Lab.

В цій роботі подано партисипативні напрацювання стратегії освітнього напрямку діяльності комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab до 2024 року, описано основні цілі цього напрямку у 2022 році, а також надані рекомендації щодо організаційного розвитку. Відповідно результатами цієї роботи зможуть скористатися управлінці молодіжних центрів, громадських організацій та інших об’єднань, установ, організацій, котрі функціонують у сфері неформальної освіти в Україні.

Важливо починати глобальні зміни на локальному рівні. І власне комунальна установа бере на себе цю місію популяризації науки серед дітей та молоді, відповідаючи на запит мешканців міста [3] та партисипативно спільно з громадою створює умови для розвитку потенціалу молоді в науковому руслі.

Мета дослідження полягає в тому, щоб визначити стратегію розвитку освітнього напрямку Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр» під брендом Lviv Open Lab до 2024 року.

Завдання дослідження:

проаналізувати теоретичні основи управління;

визначити роль неформальної освіти у розвитку громад;

проаналізувати правове регулювання організацій, що здійснюють неформальну освіту;

проаналізувати поточний стан діяльності Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр» включно із проектною діяльністю освітнього напрямку;

описати оновлені напрацювання стратегії розвитку освітнього напрямку Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр» під брендом Lviv Open Lab до 2024 року;

описати блоки розвитку освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab у 2022 році;

надати рекомендації для організаційного розвитку освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab.

Об'єкт дослідження – управління розвитком неприбуткових організацій.
Предмет дослідження – управління розвитком освітнього напрямку діяльності комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab.

Методи дослідження:

Методи теоретичного рівня - аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, індукція та дедукція, які були використані для теоретичного та практичного дослідження явищ маркетингу, інструментів маркетингу, подій, фандрейзингу та розроблення рекомендацій.

Методи емпіричного рівня - спостереження та опитування, які застосовувались для практичного дослідження цільової аудиторії, аналіз діяльності Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” та її освітнього напрямку під брендом Lviv Open Lab, діяльності Молодіжної громадської організації “Львівська відкрита лабораторія” та інтерпретування отриманих результатів.

Джерела інформації: документи діяльності організації, публічна інформація, дослідження в галузі управління, нормативно-правова база тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо діяльності освітнього напрямку діяльності комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab

Обсяг та структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 108 сторінок, обсяг основного тексту – 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ В СФЕРІ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1 Поняття управління організацією

В сучасному світі все більше набуває ваги професійне та ефективне управління організаціями. Від якісної роботи прибуткових організацій залежить добробут працівників та бенефіціарів, надходження до бюджетів, де власне важливими є управління організаціями державної, комунальної власності та громад і тими ресурсами, які надають в спільне управління громадяни. В свою чергу з розвитком громадянського суспільства важливими стають вміння управляти неприбутковими організаціями.

Поняття управління зазвичай описує процес перетворення з одного стану в інший.

Як зазначає словник “Словопедія”, управління - це дія на певний процес з метою забезпечення бажаного його перебігу. [4]

За іншим словником, управління - це функція організованих систем (соціальних, біологічних, технічних), що забезпечує збереження її структури і впорядкування відповідно до закономірностей функціонування. [5]

Найбільш лаконічне визначення стратегії надано О. Баклановою: стратегічне управління - це шлях з точки А в точку Б. [6]

Різні автори зазначають про таке поняття як мета та цілі в управлінні, також в різноманітних формах згадується аналіз поточної ситуації, в якій знаходиться система.

Перші згадки про управління можна віднести до будівництва пірамід у Давньому Єгипті, де було за відомостями Геродота задіяно близько 100 тисяч осіб.

Генрі Мінцберг зазначає, що у трактаті “Мистецтво війни” Сунь-цзи є згадка про “директора із стратегічного планування” і цю роботу можна віднести до витоків

управління. [7] С. 6. У трактаті згадуються такі складові ведення війни як планування, розвідка, підтримання бойового духу, стратегічний напад, слабкі і сильні сторони, зміна тактики тощо. [8]

У своїй праці “Державець” (1532 року) Ніколо Макіавеллі узагальнює закономірності політичного середовища того часу, описує методи, принципи та роль керівника (державця) в управлінні. Сама праця вплинула на розвиток філософії та політичної науки. [9]

Філософ та політичний економіст Макс Вебер в своїй праці “Господарство і суспільство” згадує поряд із принципами раціонального ведення господарства і суб’єктивну передумову ведення господарства, яка власне і виключає повну раціональність дій. “Соціальні дії можуть вступати у різноманітні за видом відносини з господарством”. До соціальних дій М. Вебер відносить релігійну, творчу діяльність людей, яка не має на меті отримання доходу.

Суспільні дії, які сприймаються учасниками суб’єктивно, можуть бути спрямованими на досягнення суто господарських результатів, так і виникає господарська спільнота за М. Вебером. Аналіз мотивів та дій спільноти вже є певною мірою формулюванням візії та місії організації. [10] С. 286.

Власне дослідження менеджменту і управління організаціями з’являються в модерному суспільстві.

Французький теоретик і практик менеджменту Анрі Файоль, засновник класичної школи управління визначає управління (адміністрування) як вміння реалізовувати цілі. Науку управління він визначає як систему, в якій всі члени розуміють взаємозв’язки, передбачають результати, здійснюють свій вплив заради спільної мети. [11]. С. 191.

А. Файоль виокремлює 5 основних складових менеджменту:

1. планування;
2. організація;
3. виконання;

4. координація;
5. контроль. [11]

Управління за А. Файодем здійснюється за такими основними принципами:

1. поділ праці - працівники виконують окремі операції і в результаті підвищується ефективність праці;
2. влада та відповідальність - баланс між правом віддавати накази та відповідальністю за їхні наслідки;
3. дисципліна - необхідність дотримання правил, які встановлені в організації. З метою підтримки дисципліни на кожному рівні повинні бути керівники, що здатні впроваджувати санкції за порушення;
4. єдиноначальність - в одного працівника може бути лише один керівник, від котрого він отримує накази та котрому він звітує;
5. єдність дій - група працівників працює за спільним планом, котрий підпорядкований одній єдиній меті;
6. підпорядкованість інтересів - інтереси організації є вищими аніж інтереси працівника або групи працівників;
7. винагорода - наявна справедлива система заохочення працівників;
8. централізація - природний порядок в організації, що має єдиний центр керування;
9. ієрархія - організаційна ієрархія, яку потрібно чітко дотримуватися, проте вона має бути спрямована до зменшення аби не нашкодити;
10. порядок - кожна особа має певне визначене місце
11. справедливість - справедливе ставлення та повага адміністрації до працівників, доброзичливість поєднується з правосуддям;
12. стабільність персоналу - плинність кадрів негативно впливає на організацію та є наслідком неефективного управління;
13. ініціатива - працівники мають можливість проявити власну ініціативу;
14. корпоративний дух - єдність та згуртованість працівників. [12]

Надзвичайно важливою складовою управління є планування та стратегія.

В своїй праці “Зліт і падіння стратегічного планування” Генрі Мінцберг аналізує поняття планування, трактування різними дослідниками, а також взаємозв'язки із стратегією. Генрі Мінцберг виділяє десять шкіл думки, які спеціалізуються на формуванні стратегії. Три з них є школами, які пропонують зведення рекомендацій. Вони намагаються пояснити, як саме потрібно підходити до вироблення стратегії.

Першу Г. Мінцберг називає “Школа дизайну”: вона розглядає розроблення стратегії як неформальний процес творення, що відбувається у свідомості лідера. Модель школи дизайну, яку ще називають SWOT (бо вона передбачає порівнювання внутрішніх сильних та слабких сторін strengths and weakness) із зовнішніми можливостями (opportunities) та загрозами (threats), лежить в основі другої школи, котру він називає “школою планування”. Ця друга погоджується з передумовами першої, за винятком двох: що цей процес має бути неформальним та головна фігура в ньому - це обов'язково найвищий керівник. На думку автора ці відмінності є фундаментальними.

Третю школу, яку він називає “школа позиціонування”, більшою мірою концентрується на змісті стратегій (диференціації, диверсифікації тощо) ніж на процесах, призначених за задумом, для їх розроблення. “Школа позиціонування” екстраполює ідеї “школи планування” на сферу фактичного змісту стратегії.

“Когнітивна школа” розглядає те, що відбувається в голові людини, яка намагається впоратися зі стратегією. “Школа підприємництва” зображає створення стратегії як візіонерський процес сильного лідера. Натомість “школа навчання” вважає, що стратегія виникає в процесі колективного навчання, а “школа влади” фокусується на конфлікті і використанні влади в процесі формування стратегії. У свою чергу “школа організаційної культури” розглядає колективний вимір процесу, тобто такий його аспект, як кооперація; “школа зовнішнього середовища” вбачає у створенні стратегії пасивну реакцію на зовнішні фактори; а “школа конфігурації”

намагається втулити всі перелічені вище школи в контексти конкретних ситуацій, що можна спостерігати при створенні стратегії. [7] С. 2, 3.

Таблиця 1.1 Школи формування стратегії

Школа	Що керує процесом формування стратегії
Школа дизайну	Концепція
Школа планування	Формалізація
Школа позиціонування	Аналітика
Когнітивна школа	Ментальні моделі
Школа підприємництва	Бачення
Школа навчання	Розвиток
Політична школа	Влада
Школа організаційної культури	Ідеологія
Школа зовнішнього середовища	Реагування на зовнішні події
Школа конфігурації	Епізодичність

Джерело: [15] с. 21

Генрі Мінцберг виділяє два типи стратегій: плановану та обставинну.

Він зазначає, що планована стратегія може включати задуману, заплановану, нереалізовану та реалізовану стратегії. Він приділяє особливу увагу обставинній стратегії - такій моделі дій, яку у відповідний момент ніхто не розглядає як можливу.

На думку цього автора, не існує стратегій, які б можна було назвати лише запланованими або обставинними. Перша передбачає відсутність навчання на своїх помилках, інша - на відсутності керування. Реальні стратегії є сумішшю цих двох компонентів, щоб мати змогу керувати стратегією не перериваючи навчання.

Також Г. Мінцберг звертає увагу, що стратегія може походити не лише з центру, центральної точки, наприклад, певної особи, яка займає керівну посаду. Стратегії можуть вирости з маленьких ідей (ініціатив), тобто будь-хто з організації може бути стратегом. Все, що потрібно такій людині - це слухна ідея, свобода та ресурси для втілення. Для того, щоб стратегічна ініціатива проникла на всі рівні організації (або перетворитися на стратегію, котра користується загальною підтримкою в організації), не обов'язково керувати нею з центру або мати її запланованою з центру в межах певного формального процесу або програми. Це можна проілюструвати ситуацією, коли один з членів організації здійснює ту саму дію в новий спосіб, а інші члени, бачачи ефективність нового підходу, повторюють, таким чином змінюючи стратегію організації. Див. Рис. 1.1. Різновиди стратегій



miro

Рис. 1.1. Різновиди стратегій.

Джерело: [7].

За М. Ю. Портером загальне управління - це більше ніж управління окремими функціями. Його ядром є стратегія: визначення і донесення унікальної позиції компанії, досягнення компромісів та налагодження узгодженості між видами діяльності. [13] С. 44.

Вищезазначений автор вказує на те, що необхідно розмежовувати операційну діяльність та стратегію. Операційна ефективність та стратегія є однаково важливими для високої продуктивності, яка в кінцевому підсумку є головною метою будь-якої організації. Однак вони працюють по-різному.

Операційна ефективність за Ю. Портером - це здатність виконувати певну діяльність краще - тобто, швидше або з меншою кількістю вкладень і дефектів, - ніж конкуренти. Стратегічне позиціонування прагне досягти стабільної конкурентної переваги через збереження відмінних особливостей організації. Це означає виконання діяльності, які відрізняються від діяльності конкурентів або тієї самої діяльності, але по іншому.

Відповідно до М. Ю. Портера в основі стратегічного позиціонування лежать три основні принципи:

1. Стратегія - це створення унікальної та цінної пропозиції за допомогою відмінного набору видів діяльності.

Стратегічна позиція виникає із трьох різних джерел:

- Обслуговування кількох потреб багатьох клієнтів;
- Задоволення широких потреб певних клієнтів;
- Задоволення широких потреб клієнтів у вузькій ринковій ніші.

2. Стратегія вимагає від керівників компромісів у конкурентній боротьбі - вибрати те, чого не слід робити.

Деякі види конкурентної боротьби, отже переваг в одній галузі можна досягти лише за рахунок іншої.

3. Стратегія передбачає досягнення узгодженості видів діяльності компанії. Під узгодженістю розуміють те, як різні види діяльності організації

взаємодіють та підсилюють одна одну. Працівникам/членам організації потрібні вказівки стосовно того, як зміцнювати стратегічну позицію, а не розширювати її чи поступатися нею. Стосовно того, як посилити унікальність організації, одночасно посилюючи узгодженість видів діяльності. Ухвалення рішень щодо того, яку цільову групу клієнтів та які їхні потреби необхідно обслуговувати, потребує дисципліни, здатності встановлювати межі та відвертого спілкування. Безумовно, стратегія та лідерство за М. Ю Портером нерозривно пов'язані між собою. [13] С. 48.

У статті “Переосмислення вашої бізнес-моделі” М.У. Джонсон, К.М. Крістенсен та Х. Кагерманн бачать управління через призму бізнес-моделі.

Бізнес-модель - це стабільна система організації, яка поєднує 4 ключових елементи:

1. Ціннісна пропозиція для споживачів;
2. Формула прибутку;
3. Ключові ресурси;
4. Ключові процеси.

Ціннісна пропозиція для клієнта (Customer Value Proposition) допомагає запропонувати клієнтам певну “роботу”, з якою не можуть впоратися альтернативні пропозиції.

Формула прибутку генерує цінність для компанії за допомогою таких факторів як модель доходу, структура витрати, маржа і товарообіг.

В успішній бізнес-моделі ключові ресурси та процеси означають, що люди, технології, продукти, приміщення, обладнання та бренд за допомогою процесів (навчання, виробництва і сервісу) створюють споживацьку цінність для цільової аудиторії. [13] С. 122.

Особливої уваги заслуговує стратегія блакитного океану, котру описують в одноіменній статті автори В. Чан Кім та Рене Моборн.

Вони виділяють два поняття, які стосуються ринкового простору: червоні та блакитні океани.

У червоних океанах компанії намагаються перевершити конкурентів, щоб захопити більші шматки існуючого попиту. А оскільки ринки стають все більше переповненими, перспективи та прибутки та зростання зменшуються, ще більш інтенсивна конкуренція перетворює воду на криваву.

Кім і Моборн пропонують створювати безпечні ринкові простори, де конкуренція не має значення. У блакитному океані ви знаходите новий ринок та займаєте його і пропонуєте споживачам абсолютно нову цінність, а також оптимізуєте свої витрати. [13] С. 145.

Автори наводять засади, на яких базуються червоні та блакитні океани.

Таблиця 1.2. Стратегія червоного океану проти стратегії блакитного океану

Стратегія червоного океану	Стратегія блакитного океану
Конкуруйте на існуючому ринку	Створюйте вільний від конкуренції ринковий простір
Перемагайте конкурентів	Зробіть конкуренцію недоцільною
Використовуйте існуючий попит	Створюйте новий попит
Шукайте компроміс між споживацькою цінністю та витратами	Відмовтеся від компромісу між споживацькою цінністю та витратами
Узгоджуйте всю систему діяльності компанії зі своїм стратегічним вибором, орієнтованим на створення унікального продукту або на низькі витрати	Узгоджуйте всю систему діяльності компанії із задачею створення унікального продукту при одночасному зниженні витрат

Джерело: [13] С.193.

Важливим поняттям для розуміння цієї роботи є організаційний розвиток.

За визначенням Cummings & Worley організаційний розвиток - це критичний та науково обґрунтований процес, який допомагає організаціям створити можливість для змін та досягти більшої ефективності через розвиток, вдосконалення і зміцнення стратегій, структури та процесів. [14]

За Гордоном Ліппіттом організаційний розвиток - це посилення тих кадрових процесів в організації, що удосконалюють функціонування органічної системи з метою досягнення цілей. [15]

За Бобом Гартлом організаційний розвиток - це планований процес раціонального використання ресурсів організації для досягнення контрольованих змін з метою покращення сервісів або продуктів. [16]

Для аналізу розвитку організацій застосовується метод Адізеса. За моделлю Адізеса існує життєвий цикл організації, який характеризується наступними стадіями: [17]

- зародження або залицяння;
- раннє дитинство
- активне зростання;
- юність;
- ранній та пізній розквіт;
- стабільність (за деякими джерелами) [18];
- спад;
- аристократизм;
- сале́м-сіті;
- бюрократія;
- смерть.

Кожен етап характеризується певним ознаками, нормальними та аномальними проблемами.

Отже, під організаційним розвитком у цій роботі будемо мати на увазі вивчення та впровадження практик, систем і методів з метою впливу на зміни в організації.

Проаналізувавши теорію управління можна дійти до висновку, що саме поняття управління еволюціонувало від раціонального використання наявних ресурсів до конкурування та виконання соціально важливих функцій організаціями на рівні із задоволенням потреб засновників та бенефіціарів організацій.

В подальшому тексті роботи пропонуємо такі основні терміни як висновки.

Поняття “управління” буде ототожнюватися із поняттям “менеджмент”.

Поняття управління розділяємо на два види:

- операційне управління або менеджмент – це діяльність спрямована на стале ефективне функціонування системи;
- стратегічне управління – це діяльність спрямована на зміни поточної системи із її одночасним збереженням;
- організаційний розвиток - це вивчення та впровадження практик, систем і методів з метою впливу на зміни в організації.

Поняттям управління розвитком організації вважатимемо діяльність спрямовану на визначення та досягнення цілей і бажаних змін в організації.

1.2. Неформальна освіта як інструмент розвитку громад

Світовою спільною визначено 17 Цілей глобального розвитку. [19] Цілі сталого розвитку також називають Глобальними цілями, які покликані щоб покінчити з бідністю на планеті, захистити її, а також зберегти мир і забезпечити процвітання та розвиток для усіх людей.

Однією з Глобальних цілей, а саме четвертою, є якісна освіта. Досягнення всебічно якісної освіти дозволить розвивати суспільства та покращить загальний добробут населення.

Розрізняють такі види освіти: формальну, неформальну та інформальну освіти. Згідно Закону України “Про освіту” кожна особа реалізує своє право на освіту через ці види освіти, а держава заохочує до здобуття освіти всіх видів.

Згідно Закону України “Про освіту” формальна освіта - це освіта, яка здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій) і передбачає досягнення здобувачами освіти визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою. [20]

Також Закон дає визначення неформальній освіті. Неформальна освіта - це освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій. [21]

І бачимо визначення ще одного виду освіти: інформальна освіта (самоосвіта) - це освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов’язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям. [20]

Відповідно, Закон також зазначає, що ті результати, які були здобуті за допомогою неформальної або інформальної освіти можуть бути визнані в системі формальної у спеціально визначеному порядку.

Далі розглянемо неформальну освіту.

До видів неформальної освіти відносять:

- професійні курси та тренінги, тобто навчання з метою підвищення професійної кваліфікації або здобуття професійних навичок;
- громадянська освіта, яка спрямована на розвиток населення та навчання принципам та видам залученості громадян в суспільних та політичних процесах;
- он-лайн освіта - інтерактивні освітні курси з відкритим доступом через мережу Інтернет; [21]

- професійні стажування, навчання на робочому місці під керівництвом відповідальної особи з попередньо проведеною теоретичною підготовкою з метою практичного оволодіння спеціальністю.

Важливою складовою неформальної освіти є навчання впродовж життя.

У 1996 році Міністрами освіти держав-членів Організації економічного співробітництва та розвитку було видано документ «Навчання протягом усього життя для всіх». [22] Відповідно до нього навчання протягом усього життя стосується в основному професійної та додаткової освіти та навчання. Цілі такого навчання досить конкретні. Вони включають розширення можливостей для робітників; рівне визнання освіти та навчання дорослих у системі освіти; розширені і вдосконалені форми співпраці державних і приватних установ; більшу інклюзивність; право на повторне працевлаштування, можливість зайнятим особам здобувати освіту та навчатися; вдосконалення підготовки студентів; збільшення автономії шкіл, навчальних установ тощо.

В свою чергу Європейською комісією з метою реалізації Лісабонської стратегії у 2006 році було видано документ «Навчання для дорослих: ніколи не пізно навчатися». [23] В цьому документі зазначається важливість навчання впродовж життя не лише для конкурентоздатності і працездатності, а й для соціальної інклюзії, активного громадянства та особистого розвитку. Навчання для дорослих є значним компонентом навчання впродовж життя.

Визначення навчання для дорослих варіюється, проте для цілей цього документу було визначено, що це всі форми навчання, які здійснюються повнолітніми особами після здобутої базової освіти чи навчання, якби далеко не зайшов цей процес (у тому числі вищої освіти).

Освіта та навчання є критичними факторами для досягнення цілей Лісабонської стратегії щодо підвищення економічного зростання, конкурентоспроможності та соціальної інтеграції. Більшість систем освіти та підготовки досі значною мірою зосереджені на освіті та підготовці молодих людей,

і був досягнутий обмежений прогрес у зміні систем, щоб відображати потребу в навчанні протягом усього життя. [23]

У Резолюції, прийнятій Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», яку визначено як план дій для людей, планети та процвітання, описано 169 завдань до Цілей сталого розвитку. Також задекларовано, що «усі люди, незалежно від статі, віку, раси та етнічного походження, а також особи з інвалідністю, мігранти, представники корінних народів, діти та молоді люди, особливо ті, що перебувають у вразливій ситуації, повинні мати можливість здобувати освіту протягом усього життя, що допоможе їм набувати знань і навичок, необхідних для використання наявних можливостей та повноцінної участі у житті суспільства. Ми намагатимемося створити для дітей та молоді середовище, сприятливе для повної реалізації ними своїх прав і можливостей, що допоможе нашим країнам скористатися демографічним дивідендом, зокрема завдяки безпеці шкіл та згуртованості громад і сімей». [24]

Отже, з вищезазначених документів стає зрозуміло, що європейськими державами ще у минулому столітті було визнана важливість неформальної освіти.

На нашу думку, інформальна, неформальна та формальна освіта тісно взаємопов'язані та виходять одна з одної.

На основі життєвого досвіду, спілкування, та при існуванні запиту від особи на отримання певних знань вона отримує певні знання та навички, що і називається інформальною освітою.

Далі особа може систематизувати ці знання та подати їх у певній формі, наприклад, тренінгу, майстер-класу, курсу, тощо. Це може отримати назву напрацювання або опрацювання. Такий вид освіти для осіб, які отримують ці знання, буде неформальною освітою.

Далі при формалізації освітніх напрацювань та їх проходження через необхідні процедури, освіта, яка надається здобувачам, стає формальною.

Відповідно при накопиченні нових знань процес повторюється і може відбуватися нескінченна кількість ітерацій. Пояснення процесу зображено на Рис. 1. 2. Процес перетворення видів освіти.



Рис. 1. 2. Процес перетворення видів освіти

Джерело: власна розробка авторки

Отже, неформальна освіта - це освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій. [30]

Неформальна освіта тісно пов'язана з формальною та інформальними видами освіти, а практикування такого виду освіти відповідає Цілям сталого розвитку.

1.3. Правове регулювання діяльності організацій, що надають послуги неформальної освіти або у сфері неформальної освіти

Неформальна освіта (НФО) є більш гнучкою та мобільною системою, ніж формальна освіта, вона зорієнтована на той запит, який виникає в населення –

отримати та успішно застосовувати практичні соціальні, громадянські та комунікативні компетенції у діяльності, що стосується професійного, громадського та особистого життя.

Василенко О.В. пропонує таку класифікацію організацій, що надають послуги неформальної освіти:

- бізнес-освіта, яку надають бізнес-структури та комерційні недержавні організації;
- неформальна освіта в «третьому секторі», що надається некомерційними недержавними організаціями та структурами;
- додаткова освіта в державному секторі (державні установи) [25]

До останнього пункту, на нашу думку, варто додати заклади комунальної власності, а загалом цю категорію назвати організаціями, що існують за кошти платників податків.

За організаційно-правовими характеристиками установи, організації та заклади, що надають послуги неформальної освіти можна класифікувати:

- освітні заклади;
- заклади позашкільної освіти;
- молодіжні центри/комунальні установи;
- громадські організації;
- благодійні організації;
- прибуткові організації різних форм власності.

Нижче проаналізуємо юридичні аспекти кількох видів організацій, зокрема тих, що не мають на меті отримання прибутку.

Заклади позашкільної освіти

Відповідно до Закону України «Про позашкільну освіту» система позашкільної освіти - освітня підсистема, що включає державні, комунальні, приватні заклади позашкільної освіти; інші заклади освіти як центри позашкільної освіти (заклади загальної середньої освіти незалежно від підпорядкування, типів і

форм власності, в тому числі школи соціальної реабілітації, міжшкільні навчально-виробничі комбінати, заклади професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої); гуртки, секції, клуби, культурно-освітні, спортивно-оздоровчі, науково-пошукові об'єднання на базі закладів загальної середньої освіти, навчально-виробничих комбінатів, закладів професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої; клуби та об'єднання за місцем проживання незалежно від підпорядкування, типів і форм власності; культурно-освітні, фізкультурно-оздоровчі, спортивні та інші заклади освіти, установи; фонди, асоціації, діяльність яких пов'язана із функціонуванням позашкільної освіти; відповідні органи управління позашкільною освітою і науково-методичні установи; інші суб'єкти освітньої діяльності, що надають освітні послуги у системі позашкільної освіти. [26]

Метою позашкільної освіти є розвиток здібностей дітей та молоді у сфері освіти, науки, культури, фізичної культури і спорту, технічної та іншої творчості, здобуття ними первинних професійних знань, вмінь і навичок, необхідних для їх соціалізації, подальшої самореалізації та/або професійної діяльності.

Позашкільна освіта може здобуватися одночасно із здобуттям дошкільної, повної загальної середньої, професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти. Компетентності, здобуті за програмами позашкільної освіти, можуть враховуватися та визнаватися на відповідному рівні освіти. [25] До прикладу можна взяти заклад позашкільної освіти Львівський міський дитячий еколого-натуралістичний. За словами директора цієї організації Ігоря Антаховича на основі напрацювань, тобто неформальної освіти, викладачі центру складають програми, які подають на затвердження у структури Міністерства освіти та науки України. Відповідно такий курс після затвердження підлягає визначенню формальної освіти. За словами цього ж директора є певні колізії в Законі, які не дозволяють чітко визначити вид освіти, який практикується в закладах позашкільної освіти. [27]

Громадські організації

Відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» громадське об'єднання - це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів. [28]

Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи має право:

1) бути учасником цивільно-правових відносин, набувати майнові і немайнові права відповідно до законодавства;

2) здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню.

Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи, створена ним юридична особа (товариство, підприємство) може бути виконавцем державного замовлення відповідно до закону, а з метою виконання статутних завдань і цілей зареєстровані громадські організації можуть здійснювати необхідну господарську діяльність без мети отримання прибутку. [28]

До громадських організацій, які функціонують в сфері неформальної освіти також можна віднести молодіжні громадські організації - громадські об'єднання, засновниками та членами (учасниками) яких є фізичні особи віком від 14 до 35 років, крім випадків, визначених цим Законом «Про основні засади молодіжної політики». [29]

Відповідно на території України чимало українських та міжнародних громадських організацій здійснюють свою діяльність в сфері неформальної освіти. Наприклад, до таких організацій можна віднести: [30]

- AIESEC - міжнародна молодіжна організація, що є некомерційною, незалежною та неполітичною, управління якою відбувається молодими людьми у віці від 18 до 29 років. Організація має на меті і реалізацію лідерського та професійного потенціалу молоді шляхом міжкультурного обміну; [31]

- Фундація Регіональних Ініціатив (ФРІ) - це громадська організація, що спрямована на покращення життя суспільства, існує 35 осередків по всій Україні, здійснюється понад 200 проектів на рік, 20 літніх таборів; [32]
- Українська волонтерська служба - неприбуткова організація, місією якої є формування культури волонтерства та взаємодопомоги в Україні; [33]
- Будуємо Україну Разом - волонтерська програма, яка через спільну працю, подорожі та неформальну освіту об'єднує українську молодь у мережу активних громадян; [34]
- Доступно UA - громадська організація, місією якої є поширення інформації про людей з інвалідністю та створення для них належних умов в різних містах України; [35]
- Інша Освіта — громадська некомерційна організація, що працює у сфері менеджменту якості неформальної освіти в Україні. [36]

Перелік таких організацій можна продовжувати, проте суть залишається така, що громадські організації відповідно до чинного законодавства та фактично реалізують неформальну освіту в Україні.

Молодіжні центри

Відповідно до Закону України «Про основні засади молодіжної політики» молодіжний центр - це установа, підприємство, організація, що здійснює молодіжну роботу, тобто діяльність, спрямовану на залучення дітей та молоді до суспільного життя, що здійснюється дітьми та молоддю, разом з дітьми та молоддю або в інтересах дітей та молоді за допомогою інструментів спільного прийняття рішень. [29]

Також згідно Закону місцеві молодіжні центри сприяють соціальному та індивідуальному розвитку дітей та молоді на засадах залучення до прийняття рішень та інтеграції в життя громади, забезпечують розвиток громадянської та неформальної освіти, запроваджують інші форми змістовного дозвілля дітей та молоді, здійснюють методичне та інформаційне забезпечення діяльності

молодіжних та дитячих громадських об'єднань, інших суб'єктів молодіжної роботи. [29]

Для розвитку молодіжної інфраструктури виконавча влада та органи місцевого самоврядування, заклади освіти, культури, охорони здоров'я тощо, підприємства та організації будь-якої форми власності мають можливість організувати молодіжні простори та роботу в них. Молодіжна робота здійснюється з урахуванням особливостей закладу і може включати послуги неформальної освіти, розвитку в сфері культури, інформування дітей та молоді про необхідність берегти здоров'я, проведення активного та змістовного дозвілля, популяризації здорового способу життя. [37]

Відповідно до Рекомендацій щодо організації роботи молодіжного простору такі простори рекомендовано організувати для здійснення молодіжної роботи у відповідному населеному пункті, що має керуватися принципами добровільної участі молоді, доступності, орієнтації молодих осіб на інтелектуальний, фізичний, духовний розвиток. Молодіжні простори рекомендовано організувати в тих населених пунктах (зкладах, установах, підприємствах, організаціях), де молоді обмежена (позбавлена) в доступі до неформальної освіти, розвитку творчого потенціалу, стикається з ризиками захисту, які не можуть бути забезпечені під час виконання основних завдань діяльності закладів, що працюють з молоддю (зокрема не можуть бути повністю або частково забезпечені в межах діяльності закладів середньої та вищої освіти, закладів культури, закладів фізичної культури та спорту, закладів охорони здоров'я). [37]

Вищезазначені рекомендації чітко зазначають, що поруч із урахуванням основної мети діяльності відповідного закладу, молодіжному простору необхідно забезпечувати розвиток неформальної освіти та громадянської освіти серед молоді.

Проаналізувавши документ, можна дійти до висновку, що рекомендації щодо наповнень та інфраструктури молодіжних просторів максимально сприяють розвитку неформальної освіти.

На сторінці Асоціації молодіжних центрів України можна знайти перелік молодіжних центрів та просторів, які функціонують в Україні. [38]

Отже, на нашу думку, молодіжні центри та простори у зв'язку із підтримкою на законодавчому рівні, потенційному забезпеченні зі сторони виконавчих органів влади та місцевого самоврядування і відносною гнучкістю програм, проектів, діяльності тощо стають потужним гравцем в сфері в неформальній освіти в Україні.

У розділі 1 досліджено еволюцію поняття управління, стратегії, організаційного розвитку. Окреслено визначення, основні складові та принципи менеджменту засновника класичної школи управління А. Файоля. Розділ допомагає зрозуміти класифікацію Генрі Мінцберга, який виділяє десять шкіл думки, що спеціалізуються на формуванні стратегії. Визначено поняття та проаналізовано розмежування операційної діяльності та стратегії за Ю. Портером. Проаналізовано підхід до управління через призму бізнес-моделі або стабільної системи організації, який застосовують М.У. Джонсон, К.М. Крістенсен та Х. Кагерманн.

Стратегія блакитного океану, котру описують в одноіменній статті автори В. Чан Кім та Рене Моборн, пропонує створювати безпечні ринкові простори, де конкуренція не має значення.

В розділі дано кілька визначень поняття організаційний розвиток та описано підхід управління життєвим циклом за Адізесом. Під організаційним розвитком у цій роботі будемо мати на увазі вивчення та впровадження практик, систем і методів з метою впливу на зміни в організації, поняття менеджмент ототожнюємо з управлінням та розділяємо операційне та стратегічне управління.

Розділ описує види освіти спираючись на законодавство України. Визначаються формальна, неформальна та інформальна освіта. Також приводимо приклад доказів важливості неформальної освіти для розвитку європейської спільноти.

Аналізуємо з точки зору законодавства організації, що надають послуги неформальної освіти. Описуємо заклади позашкільної освіти, громадські організації, молодіжні центри. Приходимо до висновку, що молодіжні центри та простори стають потужним гравцем в сфері в неформальної освіти в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ НАПРЯМОМ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ “ЛЬВІВСЬКИЙ МІСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ ЦЕНТР”

2.1 Загальна характеристика Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр”

Комунальна установа «Львівський міський молодіжний центр» - неприбуткова організація, що здійснює свою діяльність відповідно до Статуту, керується Конституцією України, чинним законодавством України, нормативними актами Львівської міської ради, виконавчого комітету, заснована на комунальній власності.

Комунальна установа «Львівський міський молодіжний центр» створена у квітні 2019 року з метою сприяння інтенсивному співробітництву між практиками молодіжної роботи, молодіжних досліджень та молодіжної політики, які покликані сприяти становленню молоді як активних суб’єктів економічних, соціальних та політичних змін м. Львова, а також створення якісного навчального прикладного контенту та швидкого пристосування до змін в освіті, які відбуваються у розвинених країнах світу та отримання дітьми і молоддю сучасних знань та розуміння технологій, їх імплементації у навчальний процес. [39]

Завданнями Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр» є:

1. Утвердження громадянської позиції, духовності, моральності, національно-патріотичної свідомості та формування у молоді сімейних, національних і загальнолюдських цінностей;

2. Популяризація стандартів європейської молодіжної політики і роботи з молоддю в Україні, освітньої філософії та підходів відповідно до рекомендацій Ради Європи та Європейського Союзу;

3. Створення умов для творчого розвитку особистості, інтелектуального самовдосконалення та лідерських якостей у молоді;
4. Популяризація здорового способу життя молоді;
5. Популяризація науки серед дітей та молоді м. Львова;
6. Сприяння працевлаштуванню молоді та зайнятості у вільний час, молодіжному підприємництву, вихованню конкурентоздатного покоління;
7. Збільшення рівня зацікавлення природничими науками та технологіями;
8. Покращення умов для вивчення природничих наук та винахідництва;
9. Підтримка проектів інноваційної освіти;
10. Співпраця з місцевими органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, соціального захисту населення, охорони здоров'я, внутрішніх справ, центрами зайнятості населення, центрами соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, навчальними закладами, об'єднаннями громадян, волонтерами, підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності для виконання поставлених цілей і завдань;
11. Забезпечення розвитку міжнародного молодіжного співробітництва та міжрегіональної взаємодії молоді в Україні, сприяння волонтерській діяльності та мобільності молоді;
12. Представлення міста на симпозіумах, конференціях, виставках, семінарах в Україні та закордоном;
13. Розробка та впровадження методичних рекомендацій молодіжного розвитку Львівської міської ради, її виконавчих органів, установ, підприємств та організацій комунальної власності;
14. Налагодження партнерства з міжнародними організаціями з метою залучення зовнішніх досвіду/знань і коштів для реалізації та фінансування програм Молодіжного центру та інших інвестиційних проектів;
15. Налагодження співпраці між школами, вищими навчальними закладами України та світу, освітніми організаціями, закладами освіти, підприємствами,

компаніями, дослідними організаціями, засобами масової інформації, іншими структурами та особами, котрі сприяють розвитку науки та технологій м. Львова. [39]

Відповідно до покладених завдань Комунальна установа «Львівський міський молодіжний центр»:

1. Сприяє інтелектуальному, моральному, духовному розвитку молоді, реалізації її творчого потенціалу, забезпечує національно-патріотичне виховання та громадянську освіту молоді, зокрема через гурткову роботу;

2. Проводить інформаційно-просвітницьку роботу, зокрема організовує конференції, засідання, форуми, семінари, тренінги, акції, виставки-продажі, аукціони, наметові та стаціонарні табори;

3. Вивчає громадську думку, використовує соціальну рекламу, забезпечує можливості для неформальної освіти молоді;

4. Проводить заходи, спрямовані на популяризацію здорового способу життя молоді, проводить профорієнтаційну роботу серед молоді, сприяє її працевлаштуванню та зайнятості у вільний час, молодіжному підприємництву;

5. Взаємодіє із структурними підрозділами місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності, громадськими об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства, органами учнівського та студентського самоврядування;

6. Сприяє вивченню та поширенню інноваційного національного та міжнародного досвіду з питань реалізації політики у молодіжній сфері;

7. Організовує змістовне дозвілля молоді та сприяє її волонтерській діяльності;

8. Взаємодіє з іншими молодіжними центрами;

9. Бере участь у підготовці проектів законодавчих та інших нормативно-правових актів з питань, віднесених до його діяльності;

10. Здійснює пошук потенційних грантодавців, інвесторів та кредиторів для часткового або повного фінансування проектів Молодіжного центру та Львівської міської ради;

11. Проводить різноманітні місцеві, всеукраїнські та міжнародні інтелектуальні конкурси, турніри, хакатони, ідеатони, виставки, пікніки; літературні, наукові, творчі, технологічно спрямовані заходи тощо;

12. Розробляє навчальні програми інноваційної освіти;

13. Проводить навчання (у тому числі міжнародні) та реалізовує спільні проекти з освітніми та науковими установами, молодіжними центрами тощо;

14. Інформує основних та потенційних учасників про діяльність у розвитку сфери інноваційної освіти через проведення зустрічей, робочих нарад, надсилання інформаційних бюлетенів про виконану роботу тощо;

15. Створює відповідну матеріально-технічну базу для комплексного вивчення природничих наук, новітніх технологій та інновацій і приведення у відповідність до міжнародних стандартів освітніх центрів та міських осередків;

16. Розробляє та впроваджує системи занять з комплексного вивчення природничих, прикладних та гуманітарних наук;

17. Здійснює промоційні та координаційні заходи за участю представників освітньої сфери та установ і підприємств, котрі застосовують інноваційні підходи у своїй діяльності, з метою подальшої спільної роботи над розвитком сфери інноваційної освіти;

18. Створює промоційну (у тому числі он-лайн) та сувенірну (у тому числі друковану) аудіо та відеопродукцію. [40]

Комунальна установа «Львівський міський молодіжний центр» є неприбутковою установою і може здійснювати некомерційну господарську діяльність. [41]

З метою забезпечення комунікаційних цілей організації Комунальна установа «Львівський міський молодіжний центр» надає більш привабливі для цільової аудиторії назви та розділяє напрямки діяльності. Див. Рис. 2.1 Комунальна установа «Львівський міський молодіжний центр» - Мережа молодіжних просторів «ТВОРИ!». [42]

Комунальна установа «Львівський міський молодіжний центр» для спільноти, громади міста тощо використовує назву «Мережа молодіжних просторів «ТВОРИ!» або скорочено «ТВОРИ!». Кожен з напрямів діяльності та простори отримали також свої найменування, які обрано партисипативним шляхом. Для ефективного забезпечення функціонування цих напрямів існує команда працівників та інфраструктура. Під інфраструктурою мається на увазі приміщеннями відповідно обладнані як молодіжні простори. [42]

Станом на грудень 2021 року існує 2 таких простори, які повністю функціонують та 1 простір на стадії введення в експлуатацію, готовий до відкриття для публічного користування громадою міста. Кожен простір відповідно до свого напрямку здійснює проектну діяльність та щорічно проводить флагманський захід. [43]

МолодвіжЦентр.Львів – молодіжний простір, який знаходиться на вул. Чайковського, 31. [44] Головна мета: підвищити громадянську активність молоді та створити соціальні ліфти. Флагманський захід – Молодвіж. Вчетверте захід проводився 5 вересня 2021 року. [45]

Lviv Open Lab – молодіжний простір, який знаходиться на пр. Червоної калини, 58. Головна мета: популяризація науки та технологій, STEAM-освіти та створення середовища для обміну ідеями. [46]

Флагманський захід: Науковий фестиваль Open Lab. [47]

На стадії введення в експлуатацію є третій простір PixLab, який передбачений на вул. Городоцькій, 285. [48]

Головна мета: розбудова екосистеми дизайну та медіа у місті Львові.

Також заплановано проведення флагманського заходу після офіційного відкриття.

Головними стратегічними ініціативами КУ «Львівський міський молодіжний центр» або в інформаційному просторі мережі молодіжних просторів «ТВОРИ!» є отримання Львовом статусу Молодіжна Столиця Європи 2024 та отримання Львовом статусу Громада дружня до дітей та молоді за версією UNICEF.

[49]



**Рис. 2.1. Комунальна установа «Львівський міський молодіжний центр» -
Мережа молодіжних просторів «ТВОРИ!»**

Джерело: [42]

Освітній напрям організації закріплений за простором Lviv Open Lab, який здійснюється у приміщеннях на пр. Червоної Калини, 58.

Кількість працівників КУ «Львівський міський молодіжний центр» станом на кінець 2021 року - 20 осіб. Керівником установи є директор, який управляє

організацією. В структурі працює бухгалтер, юрист, фандрейзер, дизайнер та головний комунікаційник. У напрямі МолодвіжЦентр.Львів працюють керівник центру (станом на грудень 2021 року посада суміщена, тобто її виконує особа з іншої посади), проектний менеджер, комунікаційник (суміщена посада), адміністратори. У напрямі PixLab працюють керівник, проектний менеджер та комунікаційник. У напрямі Lviv Open Lab працюють головний менеджер, менеджер, комунікаційник, головний адміністратор та адміністратори. (див. Рис. 2.2 Структура управління ТВОРИ!)

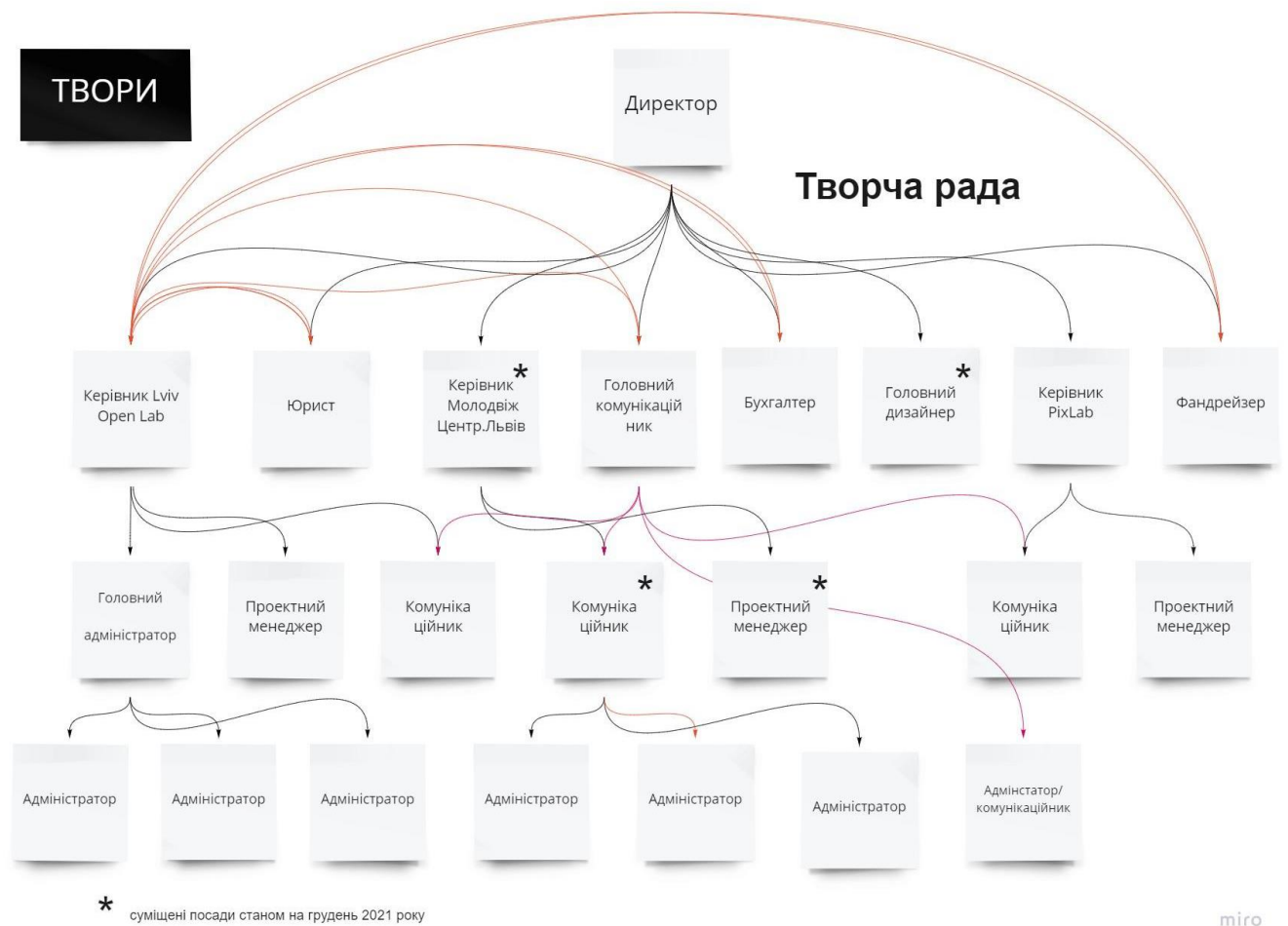


Рис. 2.2. Структура управління ТВОРИ!

Джерело: власна розробка авторки

При підготовці та проведенні флагманських заходів активно долучаються волонтери та члени громадських організацій, що створює особливу структуру проектів кожного з напрямів.

Актуальним для даної роботи в розрізі фінансів та бюджету будуть документи за 2021 рік, адже фінансування освітнього напрямку під брендом Lviv Open Lab розпочалося у 2021 році. [50]

На Рисунку 2.2.1 зображена структура витрат у 2020 році. Бюджет установи становив 6 млн гривень.

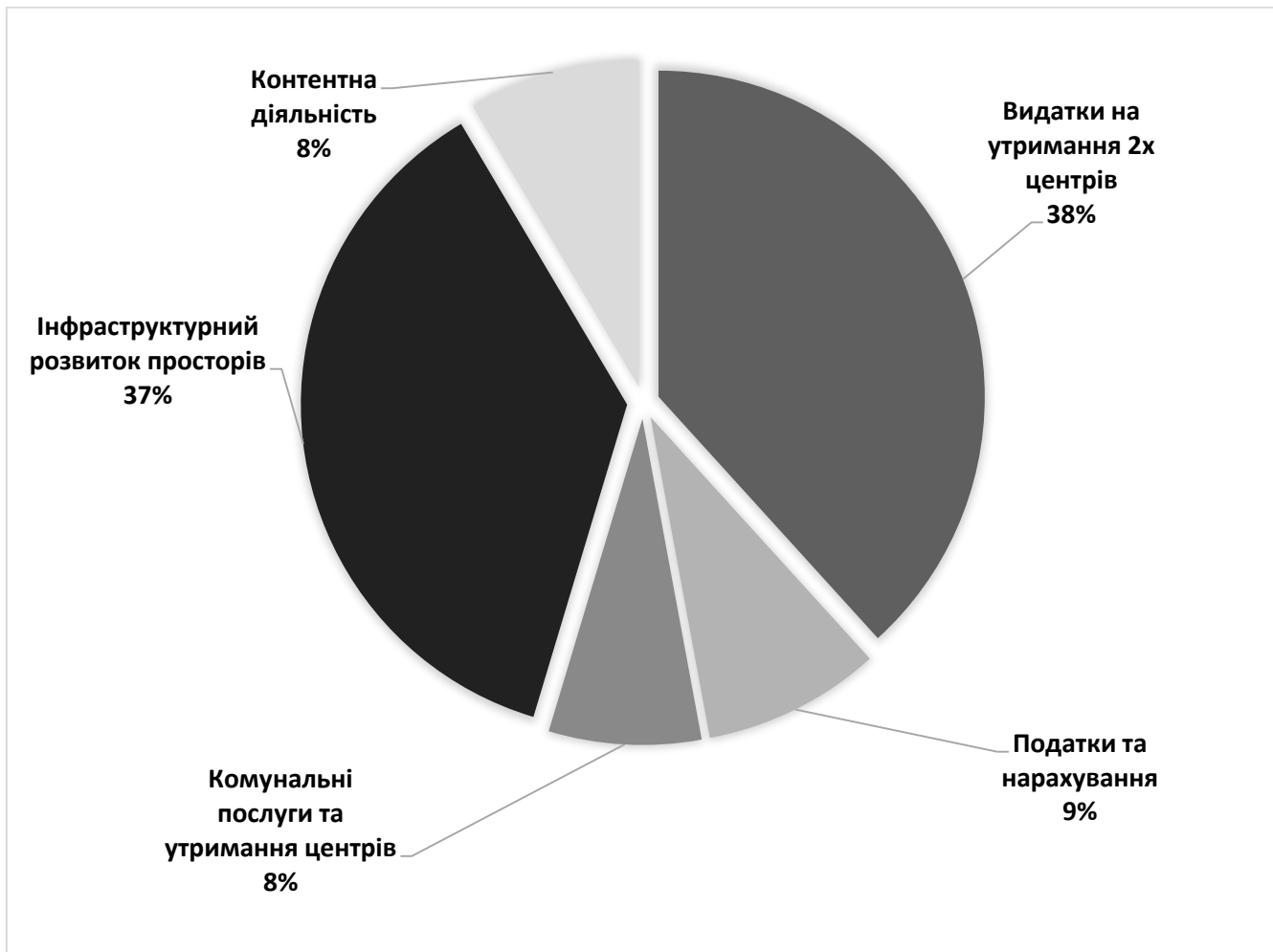


Рисунок 2.2.1. Структура витрат Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр» у 2020 році

Джерело: матеріали публічного звіту за 2020 рік КУ «Львівський міський молодіжний центр»

Командою установи та представниками органами місцевого самоврядування впродовж 2018-2021 років активно залучалися грантові кошти та ресурси.

Залучення таких ресурсів у 2020 році відображено на Рисунку 2.2.2. Загальна вартість таких ресурсів становила 2,7 млн грн.

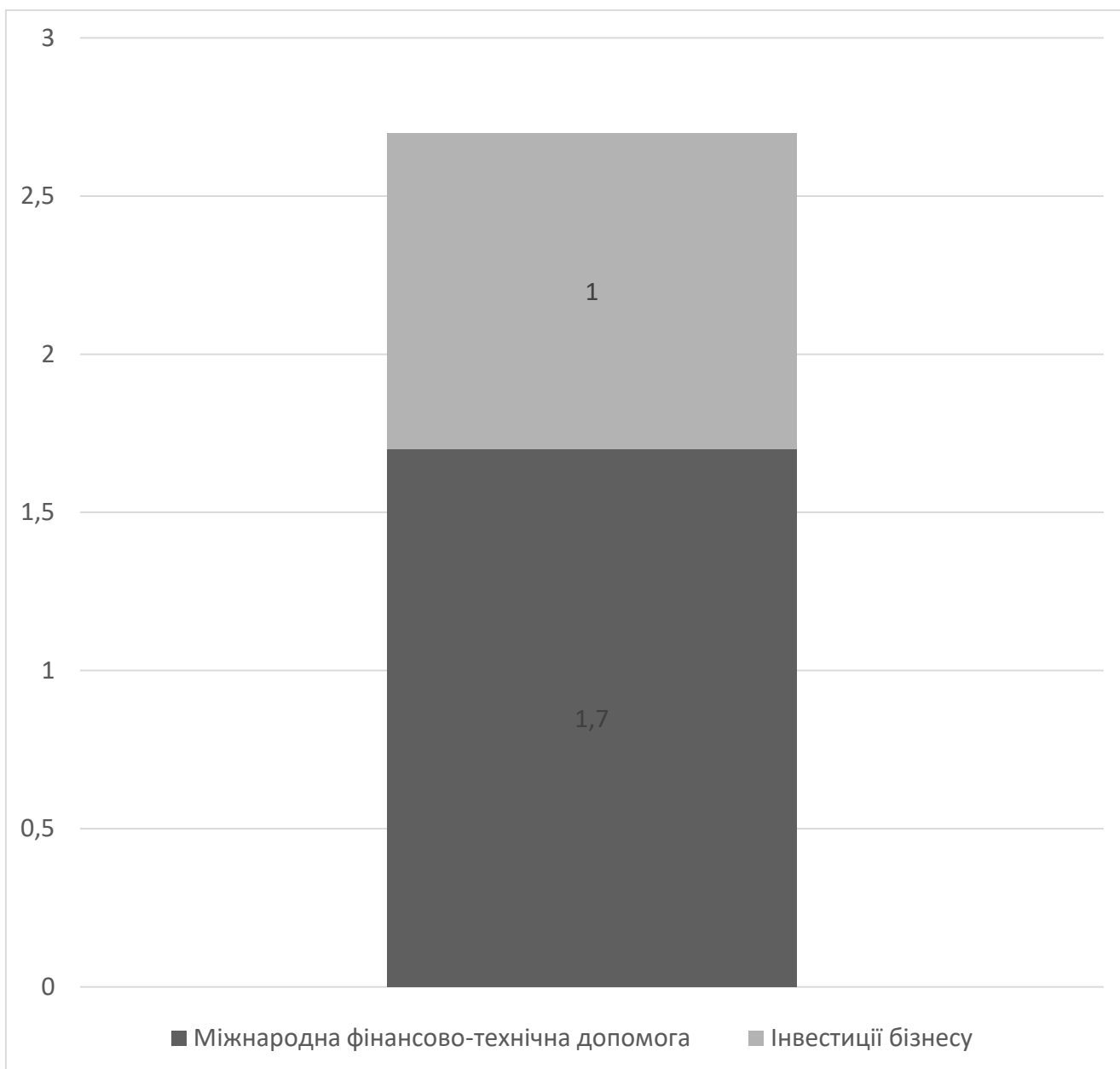


Рис. 2.2.2 Залучення ресурсів Комунальною установою «Львівський міський молодіжний центр» у 2020 році

Джерело: матеріали публічного звіту за 2020 рік КУ «Львівський міський молодіжний центр»

У 2021 році бюджет установи становив 11,4 млн гривень. Станом на час написання цієї роботи немає фінансового звіту про використання коштів у 2021 році. Відповідно до Додатку А найбільшу частку витрати становить виплата заробітної плати 35 % бюджету і лише 5% проектна діяльність. Натомість у 2021 році шляхом фандрейзингу було залучено коштів та ресурсів загальною вартістю 3 981 348, 80 грн.

Для ілюстрації управління фінансами та бюджетом можна навести Таблицю 2.2 Бюджет Наукового фестивалю OL.

Таблиця 2.2. Бюджет Наукового фестивалю OL

Науковий фестиваль OL 25 вересня 2021 року м. Львів, Стрийський парк			
2700 відвідувачів, 37 спікерів, 35 організацій-учасників, 30 волонтерів, 79 медіа публікацій, 12 членів команди			
БЮДЖЕТ			
Витрати	Загальна вартість, грн	Джерела фінансових надходжень, грн	
		Бюджет КУ ЛММЦ	Внесок партнерів
Витрати на спікерів	9071,2	9071,2	1576,2
Обладнання і транспорт	162063	61216	100847,8
Фото та відео зйомка	35000	35000	
Поліграфія	42096	14106	27990
Харчування	8851		8851
Додаткові послуги	6500		6500
ВСЬОГО	263581,2	119393,2	145765

Джерело: власна розробка авторки

Важливими для проектної діяльності є витрати на проведення фестивалю реалізацію проекту “Дівчата в STEAM” у розмірі 14 тисяч гривень, проведення науково-мистецьких заходів “Науковий театр” у розмірі 32 тисячі гривень, реалізацію проекту “Lviv Online Lab” у розмірі 45 тисяч гривень та проекту “Цифрова лабораторія” у розмірі 49 тисяч гривень. Варто зауважити, що у зв'язку із адаптацією назв до потреб цільової аудиторії та промоції проектів назви були дещо змінені. Див. Додаток А, Б, В, Г, Д.

Як демонструє структура витрат організації у Додатку А та Таблиця 2.2, недостатнє, на нашу думку, фінансування проектів компенсується фандрейзинговою діяльністю проектів, що дає можливість їх повноцінно реалізувати. Відповідно, управління коштами можемо вважати достатньо ефективним.

2.2 Загальна характеристика освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab

За освітній напрям КУ «Львівський міський молодіжний центр» відповідальний відділ неформальної освіти, який разом з інфраструктурою приміщень на пр. Червоної Калини, 58, діяльності Молодіжної громадської організації «Львівська відкрита лабораторія» створюють освітній напрям діяльності роботи під брендом Lviv Open Lab.

В структурі КУ «Львівський міський молодіжний центр» над освітнім напрямом діяльності роботи під брендом Lviv Open Lab працює 7 осіб:

- головний менеджер, що виконує функції керівника простору;
- проектний менеджер, що відповідальний за здійснення проектної діяльності;
- комунікаційник, що відповідає за комунікації та ведення соціальних мереж;

- головний адміністратор, що відповідає за фізичний простір та роботу адміністраторів;
- адміністратори (3 осіб).

Також команда цих осіб доповнюється членами МГО «Львівська відкрита лабораторія» на час проведення флагманського заходу - Наукового фестивалю OL, який має свою окрему структуру.

Діяльність освітнього напрямку Lviv Open Lab здійснюється у наступних формах:

- надання приміщень для проведення заходів популяризації науки, освіти, технологій;
- проведення курсів STEAM освіти на замовлення установи та у партнерстві з іншими організаціями;
- проведення подій популяризації науки та технологій.

Для аналізу освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab нами обрано модель McKinsey 7S.

Система цінностей

До основних цінностей команда відносить критичне мислення, розвиток особистості та амбітність.

Впродовж 2020 року в дискусіях обговорювалися як головні цінності такі поняття:

- Розвиток особистості
- Співпраця
- Доступність
- Критичне мислення
- Доказовість
- Наука та освіта
- Можливості «блакитного океану»

Як бачимо, дискусія про цінності триває, і на нашу думку, вона відображає не зміну цінності, а розуміння діяльності самого напряму Lviv Open Lab.

На особистісному рівні виявляється певний конфлікт цінностей по відношенню до дітей: одні члени команди дуже чутливо та бережно ставляться до дітей та спрямовують свої зусилля на них, інші члени команди не настільки цінують дітей, а більше схильні до діяльності, яка спрямована на підлітків, повнолітніх молодих людей. Такий конфлікт проявляється при виборі проектів, цільових аудиторій проектів та діяльності.

В корпоративній культурі проявляється вільність у висловленні думки, творчого підходу до виконання завдань, максимально ввічливе та бережне ставлення до відвідувачів простору і учасників проектів, волонтерів тощо, конструктивна критика, спільне обговорення питань довгострокової та середньострокової перспективи, і безапеляційне виконання вказівок керівника при необхідності.

В корпоративній культурі Lviv Open Lab відбувається заохочення до самостійного вирішення питань, а також взаємозамінності.

Члени команди обговорюють питання розмежування особистого і робочого часу, поважають відпустки колег.

До артефактів можна віднести те, що стіни в просторі є прозорими, календар для бронювання подій у загальному доступі, як і правила користування, броні, комунікаційної підтримки тощо. В загальному доступі є вода, санвузли. В просторі все облаштовано для максимальної доступності для людей з обмеженими можливостями (інвалідністю, батьки з візочками тощо). Також довгий час на стінах висіли плакати з напрацюваннями до проектів.

За моделлю К. Камерона- Р. Квіна вид організаційної культури складно визначити, адже ця культура має властивості і сімейного типу, наприклад менторство, розширену сім'ю, роботу в команді, партисипативність, лояльність, і

підприємлива, наприклад, динамічність, цінність інновацій, швидкі зміни, розпорошення енергії, тощо.

Стратегія

Місія Lviv Open Lab станом на листопад 2021 року звучить так:

Ми популяризуємо науку та технології серед дітей та молоді Львова заради їхнього розвитку.

Важливою є також Візія 2023, яку було напрацьовано командою у 2020 році:

Lviv Open Lab є організацією зі стабільною та ефективною структурою, в якій працює компетентна та дружня команда, на рівних умовах з сильними партнерами, охоплюємо 150 дітей та 50 дорослих щодня із трьома потужними ефективними проектами всеукраїнського або міжнародного рівня.

До цілей можна віднести наступні блоки, проте це не підтверджено документально:

- проведення щорічного флагманського заходу із залученням дітей та молоді;
- реалізація проекту популяризації науки міжнародного рівня – створення 20 ефективно діючих Клубів молодого винахідника;
- реалізація проектів Lviv Open Lab з метою покращення дозвілля, підвищення рівня критичного мислення та освіченості дітей та молоді міста.

Основним документом, яким керується Lviv Open Lab є стратегія, річний план та плани проектів.

Для забезпечення таких цілей колектив створює можливості для фінансування, здійснює фандрейзинг, постійно вживає заходи для ефективного функціонування наявної матеріально-технічної бази, вибір та реалізацію проектів, які відповідають нашій місії та цілям. Керівник постійно вживає заходи для залучення та утримання членів команди, моніторить ситуацію в колективі.

З метою перебування на перших позиціях серед організацій не тільки у місті Львові, а й в Україні, команда максимально ретельно підходить до вибору проектів,

які буде реалізовувати, приділяє багато часу дослідженням і опитуванням цільової аудиторії, спільно напрацьовує ідеї, запрошує спеціалістів із необхідних галузей.

Стратегія вимагає постійного моніторингу ключових тенденцій змін навколишнього середовища і допомагає тому, щоб бути попереду навчальних та освітніх технологій, знайомити мешканців з досягненнями науки та техніки тощо.

Структура

Як і було вище зазначено, Lviv Open Lab складається з двох складових: освітнього напрямку діяльності Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр» та громадської організації «Львівська відкрита лабораторія».

В структурі КУ «Львівський міський молодіжний центр», яку для громади називають «Мережа молодіжних просторів «ТВОРИ!» є директор, який управляє цілою організацією, бухгалтер, юрист, фандрейзер, дизайнер та головний піарник (див. Рис. 2.2 Структура управління ТВОРИ!).

Під безпосереднім керівництвом директора комунальної установи є керівник простору Lviv Open Lab. Він відповідальний за координацію роботи напрямів, «зовнішні зв'язки» простору, несе матеріальну відповідальність.

Структура Lviv Open Lab включає 3 напрямки: фізичну інфраструктуру, он-лайн інфраструктуру, проектний менеджмент та флагманський захід. За кожним напрямком закріплена відповідальна особа.

У напрямку фізичної інфраструктури працює головний адміністратор та 3 підпорядкованих йому адміністраторів. Ця структурна одиниця відповідає за координацію відвідувачів, утримання простору в належному стані, ефективне функціонування простору.

Адміністратори працюють на 0,5 ставки і часто долучаються до напрямку проектного менеджменту на виконання певних завдань. Для організації це виконує функцію взаємозамінності, а також підвищення професійного рівня працівників і підготовка кадрового резерву.

Проектний менеджер відповідає за напрям проектів Lviv Open Lab. Він забезпечує реалізацію проектів та координує співпрацю з резидентами, котрі здійснюють свою діяльність в просторі.

Комунікаційник відповідає за он-лайн інфраструктуру (сторінки в соціальних мережах, Youtube канал, в майбутньому сайт), створює та виконує контент план, співпрацює з медіа.

Ще одним напрямом є проведення флагманського заходу.

І власне тут активно залучається громадська організація, структура цього напрямку будується на основі громадської організації.

Структура складається з головного координатора, програмного блоку, комунікаційного блоку, фандрейзингового блоку, адміністративного блоку і волонтерського блоку.

Головний координатор координує підготовку та проведення заходу, поєднує функції з координацією фандрейзингового блоку. Координує наповнення та виконання бюджету заходу, юридичну частину, здійснює координацію з важливими стейкхолдерами.

Програмний блок включає програми та залучення учасників-команд, для виконання функцій працює 3 посади. Є координатор програми, координатор лекційної частини та координатор команд-учасників. Для виконання усіх необхідних функцій долучаються волонтери.

Комунікаційний блок передбачає головного координатора, дизайнера, комунікаційника та волонтерів. Головне завдання цього блоку – створення дизайну та візуалізації заходу, максимальне висвітлення до, під час та після події.

Адміністративний блок включає головного відповідального, адміністратора, юриста, бухгалтера, волонтерів. Їхні основна функція – забезпечення функціонування всіх фізичних складових події (починаючи від електрики та меблів до встановлення конструкцій з відповідними укладаннями договорів, здійснення проплат тощо).

Волонтерський блок координує одна особа разом із відповідальними за інші блоки. Відповідальна особа за волонтерів здійснює набір волонтерів, координує проведення інструктажів, розподіляє волонтерів за обов'язками на інші блоки.

Також можна додати експертний блок, який долучається до роботи відповідно до потреби.

Щомісяця в структурі ТВОРИ відбувається нарада зі всіма працівниками. Щотижня в структурі ТВОРИ відбувається нарада по координації основних напрямів. Щотижня в команді Lviv Open Lab відбувається координаційна нарада по діяльності простору.

За кілька місяців до дати флагманського заходу відбувається координаційна зустріч з командою (крім волонтерів). Відбувається планування зустрічей, роботи і вже відповідно до того, проводяться зустрічі та координація.

Система управління

Так як система Lviv Open Lab тримається на КУ «Львівський міський молодіжний центр» життєздатність забезпечується за рахунок бюджету розвитку міста Львова.

Комунальна установа звітує своєму засновнику – департаменту розвитку ЛМР, а також наглядовій раді, збори якої відбуваються 1 раз в півроку.

В бюджеті розвитку виділяється стрічка на поповнення Статутного фонду організації. Далі спосіб та статті використання коштів затверджуються двома профільними постійними комісіями депутатів Львівської міської ради. Визначено, що план використання коштів затверджується комісією культури, молоді, спорту та зовнішніх зв'язків і комісією фінансів та планування бюджету.

Будь-яке використання коштів супроводжується укладенням договору, який опубліковується впродовж 3 днів на платформі Prozorro. Відповідно до законодавства України існують процедури закупівель товарів та послуг, які зобов'язана дотримуватися комунальна установа.

Станом на грудень 2021 року відбувається процес оформлення політик та процедур. Це стосується сфери фінансів, створення бюджету, кадрової політики, роботи адміністраторів, політики профілактики конфліктів тощо.

Бюджет формується відповідно від потреб та запитів просторів та працівників. Першочерговими статтями є заробітні плати працівників, комунальні послуги. Далі йдуть товари та послуги необхідні для функціонування просторів. Наступними йдуть довгострокові закупівлі та проектна діяльність. Зазвичай, на проектну діяльність виділяється незначний відсоток від необхідних коштів. [Додаток А]. Тому одним із завдань керівника простору, фандрейзера та проектного менеджера є ефективне використання наявних коштів, а також залучення ресурсів як матеріальних так і не матеріальних.

Кадрова система перш за все відповідає чинному законодавству. Штатний розпис погоджується з профільними постійними депутатськими комісіями та департаментом розвитку Львівської міської ради.

Керівник установи спільно з керівником напряму або простору визначає необхідність додаткових штатних одиниць. Це затверджується комісіями зазначеними вище.

Відбір працівників відбувається на конкурсній основі. Здійснюється оголошення (зазвичай в соціальних мережах), на основі надісланих резюме та проведених співбесід проводиться відбір кандидатів. На одну посаду може бути не більше трьох осіб. Які проходять стажування на посаду. Стажування відбувається на безкоштовних засадах протягом 2-3 тижнів (залежно від посади та характеру роботи). Про кожного стажера в кінці стажування в спеціальній формі співробітники надсилають відгук, де визначають рівень професійності, м'яких навичок, конфліктності та цінностей стажерів. Відгук складають працівники, які безпосередньо працювали зі стажером, керівник напряму.

Комунікація відбувається за допомогою електронної пошти, бронювання зустрічей в календарі, чатах Telegram, регулярних та тематичних нарадах.

З метою оцінки якості роботи встановлені показники індивідуальної ефективності, напрямів та цілої організації. Щомісяця ці показники моніторяться і здійснюються відповідні висновки.

Склад працівників (команди)

В організації заповнені посади: керівника, бухгалтера, юриста, фандрейзера, комунікаційника, менеджер проектів, менеджерів адміністративної діяльності. Посади івент-менеджера та лаборанта не є заповненими.

Персонал наразі володіє компетенціями і постійно вдосконалюється та шукає можливості для навчання.

У частині громадської організації системи Lviv Open Lab, посади виконавчого директора, бухгалтера, юриста є не заповненими, що критично впливає на роботу організації.

За Адізесом Lviv Open Lab знаходиться на стадії активного зростання або Go-Go. Спостерігається широке залучення мешканців Львова, гостей міста до проектів, що мовою бізнесу означає збільшення продажів. Команда береться за велику кількість проектів, існує велика кількість пріоритетів. Керівники на стадії активного зростання планують дива, а не покладаються на них. [17] С. 83. І такі речі спостерігаються в Lviv Open Lab. Також є потреба в постійній реструктуризації. До проблем активного зростання Lviv Open Lab можна віднести: впевненість у собі, високу енергію, орієнтацію на розширення “продаж”, нечітку комунікацію, на першому році свого існування команда Lviv Open Lab максимально напружувалася збільшення показників своєї ефективності, тобто охоплення людей (дітей, молоді, дорослих).

Вище у роботі прописана місія Lviv Open Lab, проте, за рахунок прагнення збільшити свої показники відбувалося відступлення від місії і команда бралася за проекти, які не повністю відповідають місії.

Станом на листопад 2021 року командою було заплановано оновлення основної стратегії Lviv Open Lab із врахуванням відступлення та максимального

дотримання нових правил і зменшення розпорошення сил команди. Результати такого планування буде описано в розділі 3.

Lviv Open Lab на поточному етапі свого розвитку зорієнтований на людей, хоча і звісно відбувається процес створення системи функцій.

До характеристик активного зростання можна віднести впевненість у собі команди, завзяття, висока енергія, перевищення попиту на послуги ніж є можливість їх забезпечити, нечітка комунікація тощо.

2.3 Проекти освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab

Впродовж 2021 року командою Lviv Open Lab було здійснено чимало проектів. Критерієм основних проектів освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab 2021 року візьмо їхню наявність у бюджеті установи, а також один проект міжнародного рівня, що реалізується за кошти партнерських організацій. Отже, до таких проектів віднесемо, взявши назви, які використовувалися для громади:

- Перший науковий театр;
- Lviv Online Lab;
- Курси “Цифрова лабораторія”;
- Дівчата в науці;
- Клуб молодого винахідника;
- Науковий фестиваль Open Lab.

Перший науковий театр

Перший науковий театр - це камерні вистави, де головним актором є хімік, що показує досліди та експерименти у форматі edutainment.

Мета проєкту полягає у підвищенні рівня зацікавленості дітей і молоді наукою й популяризації STEAM підходу до навчання шляхом створення освітньо-розважального продукту, який поєднує елементи науки і мистецтва.

Цільовою аудиторією проєкту є діти від 7 до 13 років, аудиторією для комунікації - батьки цих дітей.

Заходи проєкту відбувалися впродовж 2021 року, фінансування відбувалося як за кошти міського бюджету, так і за спонсорські кошти.

Lviv Online Lab

Lviv Online Lab - онлайн проєкт у вигляді українськомовних відео-роликів, що демонструють досліди та експерименти.

Мета проєкту - популяризувати науку українською мовою через якісні освітньо-науковий контент та зображення. [51]

Цільова аудиторія проєкту: школярі від 12 років, вчителі природничих наук.

Відео-ролики записані впродовж 2021 року, 1 сезон опубліковано у 2021 році, 2 сезон заплановано опублікувати в 2022 році. Фінансування відбувалося як за кошти міського бюджету, так і за спонсорські кошти.

Курси “Цифрова лабораторія”

Курси “Цифрова лабораторія” - системні піврічні заняття неформальної освіти різних напрямів. До курсів цього напрямку входять “Програмування”, “Фотофізика”, “Фотомайстерність” та зустрічі Клубів молодого винахідника.

Мета проєкту: надати відвідувачам курсів практичні навички з певних напрямів та популяризувати науку.

Цільова аудиторія проєкту: діти від 9 до 16 років.

Курси відбувалися впродовж 2021 року у форматі офлайн та онлайн. Фінансування відбувалося за кошти міського бюджету.

Дівчата в науці

Дівчата в науці - проект неформальної освіти, що популяризує науку, технології та підприємництво серед дівчат-підлітків з акцентом на подолання гендерних стереотипів. У структурі проекту навчальні лекції та ідеатон.

Мета проекту - показати, що наукою, технологіями та підприємництвом може займатися будь-хто незалежно від статі чи гендеру.

Цільова аудиторія проекту - дівчата віком від 13 до 15 років.

Лекції та ідеатон відбувалися у форматі онлайн в грудні 2021 року. Фінансування відбувалося за кошти міського бюджету.

Клуб молодого винахідника

Клуб молодого винахідника - це міжнародний проект по проведенню систематичних позакласних зустрічей для дітей та підлітків, де вони експериментують, шляхом особистої участі та особистого досвіду. Координує діяльність клубу наставник або наставниця, що організовує процес навчання та допомагає дітям у їхніх дослідженнях. Наставником/цею може бути кожен, зазвичай, це вчителі, бібліотекарі, громадські активісти, батьки. Мережа "Клубів молодого винахідника" працює в Польщі вже 20 років, у Грузії, а з 2021 року розпочала діяльність в Україні.

Мета проекту загалом: навчити дітей критично мислити, співпрацювати, досліджувати явища природи та технології, зробити науку доступною та цікавою.

Мета проекту в Україні: створити мережу Клубів молодого винахідника в Україні

Цільова аудиторія: вчителі, бібліотекарі, громадські активісти, батьки, усі хто працює з дітьми.

Проект реалізовується фондом "Школа з Класом", Центром науки Коперника у Варшаві, МГО "Львівська відкрита лабораторія", КУ "Львівський міський молодіжний центр" та Центром науки Тернополя при співфінансуванні польсько-американського Фонду Свободи в межах програми "Рівні шанси".

Науковий фестиваль Open Lab

Науковий фестиваль Open Lab - це захід популяризації науки, який поєднує практичну частину з теоретичною у форматі edutainment (навчання через гру), платформа для популяризаторів науки та їх послідовників.

Мета проекту: вивести науку з лабораторій і кабінетів на широкий загал, створити платформу - місце зустрічі наукового та повсякденного, дати поштовх розвитку науковій думці доступній і зрозумілій кожній людині

Цільова аудиторія - сім'я від наймолодших до найстарших, ті, кого може потенційно зацікавити наука.

Фестиваль відбувся 25 вересня 2021 року у Стрийському парку. Загалом захід відвідало понад 2700 осіб, взяли участь 37 спікерів, 35 організацій-партнерів, 30 волонтерів. Організатори – Молодіжна громадська організація «Львівська відкрита лабораторія» та комунальна установа «Львівський міський молодіжний центр».

Фінансування фестивалю відбувалося за кошти міського бюджету (44% бюджету) та спонсорських коштів (відповідно 56%).

Отже, проектами Lviv Open Lab заходи, події та навчання, що сприяють популяризації науки, які реалізуються працівниками Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр», членами молодіжної громадської організації «Львівська відкрита лабораторія», волонтерами, як самостійно, так і з партнерами.

У розділі 2 проаналізовано організацію Комунальна установа «Львівський міський молодіжний центр» або котра ще має назву «Мережа молодіжних просторів «ТВОРИ!» або скорочено «ТВОРИ!». Описано цілі, завдання та основну діяльність з точки зору засновника, а також описано фактичну діяльність та структуру двох існуючих центрів (МолодвіжЦентр.Львів і Lviv Open Lab) та одного на стадії підготовки до відкриття.

Описано освітній напрям комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр» під брендом Lviv Open Lab: структуру, залученість членів молодіжної громадської організації “Львівська відкрита лабораторія”.

Здійснено аналіз освітнього напрямку Lviv Open Lab за моделлю McKinsey 7S, де описано систему цінностей, стратегію, структуру, систему управління, склад працівників (команди). Також проаналізовано Lviv Open Lab за моделлю Адізеса та визначено поточний життєвий цикл як Активне зростання.

У розділі описано проектну діяльність освітнього напрямку Lviv Open Lab із зазначенням цільової аудиторії, цілей та залучені організації до реалізації проектів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ НАПРЯМОМ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ “ЛЬВІВСЬКИЙ МІСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ ЦЕНТР” ПІД БРЕНДОМ LVIV OPEN LAB

3.1 Оновлена стратегія розвитку освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab до 2024 року

З метою розвитку освітнього напрямку Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр» у грудні 2021 року було проведено сесію стратегічного планування. На цій сесії, з урахуванням роботи у 2020 та 2021 роках, було оновлено стратегію до 2024 року та інші важливі складові управління напрямку.

Як було описано в розділі 2.2 в команді Lviv Open Lab на індивідуальному рівні, що є важливий з точки зору управління організацією [52], присутнім був певний конфлікт щодо визначення цільової аудиторії. Тому команда розпочала з аналізу поточної цільової аудиторії та опрацювала зміни у її визначенні.

Цільовою аудиторією було визначено наступні категорії осіб та організацій:

- підлітки віком 13-16 років
- юнацтво 17-20 років
- громадські організації освітнього, наукового, громадянського

спрямування, які зацікавлені у приміщенні

Отже, було визначено чотири особи - цільові аудиторії, для яких працюватиме освітній напрям Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab до 2024 року. Цих осіб об'єднує поняття молодь, бо вони підпадають під категорію віку від 14 до 35 років [29]. Також їх об'єднує бажання самореалізації та пошук себе.

З метою цілеспрямованого розвитку Lviv Open Lab до 2024 року командою було здійснено напрацювання:

Місія Lviv Open Lab

Створювати проактивне середовище освіти та науки у Львові

Візія Lviv Open Lab

Львів - місце проросту та поширення наукового глуду

Обіцянка Lviv Open Lab

Даємо підґрунтя для самовираження шляхом науки

Гасло Lviv Open Lab

Наука вражає!

Наш простір про

Експерименти та досліді, безпеку спроб та помилок, здоровий глуд та раціональність, позитив від науки та спілкування.

Опенлабівці

- пристрасні та амбітні любителі науковостей, які прагнуть нести це в маси;
- шукачі істини і доказовості у всьому буденному;
- розвиваються завдяки постійним запитанням;
- відкриті до пізнання нового і кожної шаленої ідеї.

Цінності Lviv Open Lab

- щирість та відкритість до людей
- постійний пошук самовираженості
- доказовість завжди і у всьому
- комфорт, естетика, впорядкованість та увага до деталей
- амбітність

Напрями роботи Lviv Open Lab

- STEAM-освіта
- популяризація наукового мислення

- розбудова навколонаукової спільноти
- гендерна рівність в освіті, науці та технологіях

Отож, бачимо що головною місією освітнього напрямку Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр» під брендом Lviv Open Lab до 2024 року є створювати проактивне середовище освіти та науки у Львові, а візія полягає в тому, щоб Львів став місцем прорОсту та поширення наукового глуду. Слово “прорОст” - неологізм, котрий команда створила для пояснення проактивного середовища, яке включає людей, інфраструктуру, інституційну підтримку тощо та максимально сприяє росту та розвитку ідей, людського потенціалу, діяльності. Для кращого розуміння неологізму “прорОст” можна використати аналогію з поживним ґрунтом, який дозволяє прорости сильним, міцним рослинам, що стають початковим етапом для цілої екосистеми рослинного та тваринного світів.

Далі розглянемо цілі роботи Lviv Open Lab із акцентом на проекти у 2022 році.

Розвиток STEAM-освіти

Під цим блоком командою вирішено об'єднати проекти спільно з резидентами та партнерами Lviv Open Lab, які здійснюють свою діяльність на території простору або якщо вони є основними ініціаторами проектів у сфері STEAM освіти. Аббревіатура розшифровується англійською мовою як Science (наука), Technology (технології), Engineering (інженерія), Art (мистецтво), Math (математика) і цей напрям означає підхід до освітнього процесу, відповідно до якого основою набуття знань є проста та доступна візуалізація наукових явищ, що дає змогу отримати комплексні знання на практиці. [53]

До таких резидентів та партнерів станом на грудень 2021 року команда віднесла: Центр науки Коперник у Варшаві спільно з проектом Клуб молодого винахідника, громадську організацію “Мейкерспейс Львів”, Творчу майстерню “Сверлик”, комп'ютерну академію IT Step та інші організації, котрі мають

організаційну спроможність надавати якісні послуги неформальної освіти за допомогою STEAM підходу.

Отже, проектами цього напрямку для реалізації у 2022 році із показниками ефективності стануть:

1. Клуб молодого винахідника
 - Кількість відкритих та постійно діючих Клубів молодого винахідника в Україні - 20. Регламент позакласних занять визначається Правилами Клубу молодого винахідника [54].
 - Кількість вчителів з України, котрі взяли участь у навчанні по створенню Клубів молодого винахідника - 40.
2. Проекти з громадською організацією “Мейкерспейс Львів”
 - Кількість осіб, котрі відвідали навчання в хімічній, технологічній та біотехнологічній лабораторіях Lviv Open Lab - 300 осіб в тиждень.
3. Проекти з Творчою майстернею “Сверлик”
 - Кількість осіб, котрі відвідали навчання в майстерні Lviv Open Lab - 70 осіб в тиждень.
4. Проекти з комп'ютерною академією IT Step
 - Кількість осіб, котрі відвідали навчання в цифровій лабораторії та лекторії Lviv Open Lab - 30 осіб в тиждень (відповідно до підписаного договору станом на грудень 2021 року).

Розбудова спільноти

Об'єднавши проекти у цей напрям команда Lviv Open Lab планує в першу чергу розбудовувати спільноту поза межами комунальної установи, долучати нових членів до громадської організації та сприяти створенню середовища однодумців. Такі середовища заплановано створити як офлайн, так і онлайн - в соціальних мережах напрямку є заохочення навколонаукового середовища для проведення дискусій, обговорень, лекцій, майстер класів та всього, що стосується місії та візії

Lviv Open Lab. Важливою умовою цього є не організація подій, заходів силами команди, а сприяння тому, щоб люди із середовища самі проводили такі події.

Отже, проектами цього напряму для реалізації у 2022 році із показниками ефективності стануть:

1. Туса Наука

- Кількість осіб, котрі взяли участь в заходах популяризації науки без урахування флагманського заходу - 500 осіб/рік

- Якісним показником ефективності є проведення подій, тематика яких відповідає місії Lviv Open Lab

2. Онлайн-спільнота

- Кількість підписників у соціальних мережах: Facebook - 6000 підписників, Instagram - 4000 підписників, Tik Tok - 2000 підписників, Youtube - 1000 підписників.

3. Команда +

- Кількість залучених осіб до проведення подій, в тм числі волонтерів - 30 осіб;

- Кількість проведених подій з метою формування команди - 3 заходи.

Популяризація науки

У цьому напрямі зосереджені проекти та діяльність, котрі мають на меті популяризацію науки та технологій серед різних цільових аудиторій.

Командою Lviv Open Lab спільно з волонтерами та на основі відгуків учасників і відвідувачів вирішено однозначно провести у 2022 році Науковий фестиваль OL. Думку організаторів, волонтерів, учасників та відвідувачів було враховано на основі підсумкових зустрічей після фестивалю, а також на основі відповідей у анкетах. Відповідно до цього було вирішено змінити дату проведення фестивалю, змінити блоки програми та проведення фандрейзингової кампанії. Фандрейзингова кампанія враховує планування бюджетів потенційних партнерів, спонсорів заходу тощо, тому розпочалася командою уже станом на грудень 2021

року. Командою, волонтерами, учасниками та відвідувачами було вирішено зберегти у наступному фестивалі наукове наповнення, інновації (виведення біотехнології на екран), вищий рівень організації фестивалю порівняно із організацією Наукових пікніків 2019 та 2020 років, візуалізацію та брендовану продукцію.

Командою вирішено продовжити реалізацію проектів Lviv Online Lab та Перший науковий театр, адже вони сприяють популяризації науки та вже є налагоджені механізми, партнери тощо.

У 2022 році вирішено реалізувати проект TedEx Science. Впродовж 2021 року така ідея була озвучена кілька разів членами команди і тому вона потрапила до планів наступного року.

Окремим видом діяльності вирішено виокремити медійну популярність для цільової аудиторії.

Враховуючи досвід минулих років та пряме підпорядкування департаменту розвитку Львівської міської ради командою вирішено внести до списку проектів партнерські заходи, які матимуть на меті підтримку стосунків з партнерами та виконання цілей органів місцевого самоврядування. Так, наприклад у 2021 році Lviv Open Lab став співорганізатором заходів до Дня пам'яті про Чорнобильську трагедію, [55] Фестивалю Ніч у Львові, [56] Міжнародної Львівської Стем Конференції [57], проекту “Мобільна наукова лабораторія” [58] та інших заходів та проектів. Станом на грудень 2021 року Громадською організацією “Гільдія вчителів” розпочато підготовку до конференції у 2022 році із залученням команди Lviv Open Lab та інших партнерів.

Нижче список проектів цього напрямку для реалізації у 2022 році із показниками ефективності:

1. Науковий фестиваль Open Lab:
 - Кількість осіб, котрі взяли участь в заході - 3000 осіб;

- Кількість команд-учасниць - 50 команд, з них мінімум 10 команд з різних областей України;
- Відсоток залучених коштів на проведення фестивалю поза міським бюджетом - 50%;
- Кількість згадок у засобах масової інформації - 100 згадок;
- Кількість підписників сторінок фестивалю у соціальних мережах: Facebook - 1000 підписників; Instagram - 800 підписників.

2. Lviv Online Lab

- Кількість завантажених відео - 15 відео за рік;
- Кількість переглядів відео проекту - 15 000 переглядів;
- Кількість підписників Youtube-каналу - 800 підписників;
- Відсоток залучених коштів на здійснення проекту поза міським бюджетом - 50%.

3. Перший науковий театр

- Кількість проведених вистав - 15 вистав за рік;
- Кількість унікальних відвідувачів - 40 осіб на виставу.
- Відсоток залучених коштів на здійснення проекту поза міським бюджетом - 50%.

4. Партнерські події

- Співорганізація заходів або проектів, що відповідають місії Lviv Open Lab - максимум 5 заходів або проектів.

5. TedEx Science

- показником ефективності буде отримання офіційного статусу партнера TedEx;
- кількість проведення подій TedEx Science - 3 події.

6. Медійна популярність

- Кількість згадок на аккаунтах блогерів, інфлюенсерів з аудиторією понад 10 000 підписників - 5 згадок за рік;

- Кількість матеріалів про Lviv Open Lab у топових медіа - 3 на рік.

Для ефективності показника також необхідно провести дослідження щодо надійності рейтингів та визначити медіа, що відповідають цінностям та місії Lviv Open Lab.

Рівність

У цьому напрямі команда вирішила продовжити проект 2021 року Дівчата в науці з двох причин: по-перше, цей проект відповідає цінностям організації, по-друге у 2021 році був реалізований проект, де призом для учасниць ідеатону стала допомога в реалізації виграшного проекту. Станом на грудень 2021 року переможним став проект “Популяризація змішаних уроків трудового навчання в 5-11 класах”.

Також команда вирішила дослідити питання гендерної рівності у Львові та Україні, щоб володіти максимально доступною інформацією. Отже, напрям включає наступні проекти з показниками ефективності:

1. Дослідження проблеми гендерної рівності

- показником ефективності є розробка методології дослідження;
- проведення дослідження щодо гендерної рівності у 2022-2023 роках;
- відсоток залучених коштів на здійснення проекту поза міським бюджетом - 50%.

2. Дівчата в науці

- розробка детального плану реалізації проекту “Популяризація змішаних уроків трудового навчання в 5-11 класах” з відповідними показниками ефективності;

- відсоток залучених коштів на здійснення проекту поза міським бюджетом - 50%.

Загалом по роботі освітньому напрямі Lviv Open Lab (включно з роботою простору) показниками ефективності є Індекс освіти та науки з дослідження Індекс благополуччя молоді. [1] За результатами 2019 та 2021 років індекс Освіти та Науки

у Львові змінився з показника 0,76 до 0,82. [1] Станом на грудень 2021 року немає інформації щодо такого дослідження у 2022 році, проте за умови проведення такого дослідження до 2024 року його результати будуть враховуватися до показників ефективності комунальної установи загалом та освітнього напрямку зокрема.

До показників ефективності освітнього напрямку Lviv Open Lab також відносяться показники реалізації проектів, кількість відвідувачів простору, оцінка відвідувачів простору відповідно до анкети опитування, оцінка учасників проектів Lviv Open Lab відповідно до анкети опитування (див. Додаток Е і Додаток Ж).

Отже, основними цілями розвитку освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab є розвиток STEAM-освіти, розбудова спільноти, популяризація науки та рівність. Всі вони відповідають сучасним тенденціям, цінностям команди та обрані за допомогою партисипативного підходу. Показниками ефективності стають кількість відвідувачів, учасників заходів, підписників сторінок у соціальних мережах, залучення позабюджетних коштів до фінансування проектів, відповідність проектів місії та цінностям, а також Індекс освіти та науки з дослідження Індекс благополуччя молоді.

3.2 Рекомендації для організаційного розвитку освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab

З метою ефективного досягнення цілей Lviv Open Lab було прописано блоки діяльності у 2022 році. З цією ж метою на основі розділу 2.2 було визначено основні рекомендації для власне самого освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab.

Основні рекомендації полягають у тому, щоб вжити наступні заходи:

1. Здійснити та затвердити опис політик, процедур та регламентів:

- описати, погодити та затвердити політики щодо гендерної рівності та інклюзії;
 - описати, погодити та затвердити політики щодо фінансових стосунків КУ «Львівський міський молодіжний центр»;
 - описати, погодити та затвердити регламент роботи адміністраторів;
 - описати, погодити та затвердити регламент фінансових операцій КУ «Львівський міський молодіжний центр»;
 - описати, погодити та затвердити регламент проведення подій КУ «Львівський міський молодіжний центр»;
 - описати, погодити та затвердити регламент про профілактику та вирішення конфліктів;
 - описати, погодити та затвердити регламент проведення нарад та зустрічей;
 - описати, погодити та затвердити регламент працевлаштування та звільнення;
 - описати, погодити та затвердити політику публічного позиціонування ТВОРИ;
 - описати, погодити та затвердити регламент відпусток;
 - затвердити політику взаємодії комунальної установи та громадської організації;
2. Розділити та забезпечити одночасно тісний взаємозв'язок структурних одиниць організації, які виконуватимуть за Адізесом функції «адміністратора» та функції «підприємця»;
 3. Прописати нову стратегію, донести до кожного члена/членкині команди та середовища Команда+ і строго її дотримуватися;
 4. Внормувати штатний розпис відповідно до функцій та обов'язків працівників;
 5. Прописати посадові обов'язки працівників комунальної установи;

6. Прописати посадові обов'язки працівників громадської організації;
7. Створити сайт для мережі просторів ТВОРИ.

Отже, з метою організаційного розвитку освітнього напрямку Комунальної установи “Львівський міський молодіжний центр” під брендом Lviv Open Lab необхідно вжити заходи, які за моделлю Адізеса дозволять відбутися переходу від стадії Активного зростання до стадії Юності. Акцент повинен переходити на системи, політики та адміністрування. Основні необхідні дії, на нашу думку, стосуються політик, правил та процедур, детальному опису посадових інструкцій та розмежуванню функцій між членами команди, створенню стратегії та її дотримання.

У 3 розділі описана стратегія розвитку освітнього напрямку Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр» під брендом Lviv Open Lab до 2024 року. Описані цільова аудиторія діяльності, місія, візія, цінності, гасло.

Партисипативним методом, виходячи із вищезазначених напрацювань, було визначено цілі Lviv Open Lab у 2022 році. Основними стали 4 напрями діяльності, кожен з яких включає проекти, які дозволяють ефективніше використовувати людський потенціал та ресурси напрямку з метою реалізації візії:

- Розвиток STEAM-освіти, що полягає в об'єднанні проектів спільно з резидентами та партнерами Lviv Open Lab, які здійснюють свою діяльність на території простору або якщо вони є основними ініціаторами проектів у сфері STEAM освіти.
- Розбудова спільноти, що полягає в створенні навколонаукового середовища людей поза межами комунальної установи, долучення нових членів до молодіжної громадської організації та створенні спільноти однодумців.
- Популяризація науки - напрям, у якому зосереджені проекти та діяльність, котрі мають на меті популяризацію науки та технологій серед різних цільових аудиторій. Один з таких проектів - флагманський захід Науковий фестиваль Open Lab.

- Рівність - напрям, що сприяє встановленню гендерної рівності у сфері науки, технологій та підприємництва.

Показниками ефективності напрямів та проектів стають кількість відвідувачів, учасників заходів, підписників сторінок у соціальних мережах, залучення позабюджетних коштів до фінансування проектів, відповідність проектів місії та цінностям, а також Індекс освіти та науки з дослідження Індекс благополуччя молоді.

На завершення роботи надано рекомендації щодо організаційного розвитку освітнього напрямку Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр» під брендом Lviv Open Lab, які дозволять перейти від стадії Активного зростання до стадії Юності за Адізесом, створити необхідну систему та структуру для подальшого розвитку організації

ВИСНОВКИ

Поняття управління еволюціонувало від раціонального використання наявних ресурсів до конкурування та виконання соціально важливих функцій організаціями на рівні із задоволенням потреб засновників та бенефіціарів організацій. Поняття “управління” може ототожнюватися із поняттям “менеджмент”.

Поняття управління розділяємо на два види:

- операційне управління або менеджмент – це діяльність спрямована на стале ефективне функціонування системи;

- стратегічне управління – це діяльність спрямована на зміни поточної системи із її одночасним збереженням;

Управління розвитком організації - це діяльність спрямована на зміну якісних та кількісних показників організації та забезпечення реалізації її стратегії.

Під визначенням неформальна освіта маємо на увазі освіту, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій. [20] Неформальна освіта тісно пов'язана з формальної та інформальними видами освіти, а практикування такого виду освіти відповідає Цілям сталого розвитку.

В свою чергу молодіжні центри та простори у зв'язку із підтримкою на законодавчому рівні, потенційному забезпеченні зі сторони виконавчих органів влади та місцевого самоврядування, значною підтримкою громад і відносною гнучкістю програм, проектів, діяльності тощо стають потужним гравцем в сфері в неформальної освіти в Україні.

Комунальна установа "Львівський міський молодіжний центр" - неприбуткова організація, що сприяє всебічному розвитку молоді, реалізації її творчого потенціалу, забезпечує громадянську освіту молоді. Потужним напрямом

цієї установи є освітній напрям під брендом Lviv Open Lab, що спільно з молодіжною громадською організацією “Львівська відкрита лабораторія” та волонтерами формують цілу екосистему популяризації науки та технологій у місті Львові. Проектна діяльність освітнього напрямку включає в себе як проекти міжнародного рівня, так і місцевого, до втілення яких залучаються ресурси громади, місцевого бізнесу, партнерська допомога тощо.

Прописана партисипативним методом стратегія розвитку освітнього напрямку під брендом Lviv Open Lab до 2024 року визначає місію, візію, цінності, цільову аудиторію та інші важливі аспекти, які необхідні для ефективного функціонування та розвитку напрямку та екосистеми.

Партисипативним методом, виходячи із вищезазначених напрацювань, було визначено цілі Lviv Open Lab у 2022 році. Основними стали 4 напрями діяльності, кожен з яких включає проекти, які дозволяють ефективніше використовувати людський потенціал та ресурси напрямку з метою реалізації візії:

- Розвиток STEAM-освіти, що полягає в об'єднанні проектів спільно з резидентами та партнерами Lviv Open Lab, які здійснюють свою діяльність на території простору або якщо вони є основними ініціаторами проектів у сфері STEAM освіти.
- Розбудова спільноти, що полягає в створенні навколонаукового середовища людей поза межами комунальної установи, долучення нових членів до молодіжної громадської організації та створенні спільноти однодумців.
- Популяризація науки - напрям, у якому зосереджені проекти та діяльність, котрі мають на меті популяризацію науки та технологій серед різних цільових аудиторій. Один з таких проектів - флагманський захід Науковий фестиваль Open Lab.
- Рівність - напрям, що сприяє встановленню гендерної рівності у сфері науки, технологій та підприємництва.

Показниками ефективності напрямів та проектів стають кількість відвідувачів, учасників заходів, підписників сторінок у соціальних мережах, залучення позабюджетних коштів до фінансування проектів, відповідність проектів місії та цінностям, а також Індекс освіти та науки з дослідження Індекс благополуччя молоді.

Виконання рекомендацій щодо організаційного розвитку освітнього напрямку Комунальної установи «Львівський міський молодіжний центр» під брендом Lviv Open Lab дозволять перейти від стадії Активного зростання до стадії Юності за Адізесом, створити необхідну систему та структуру для подальшого розвитку організації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- 1 Індекс благополуччя молоді у Львові у 2021 році. URL:
<https://ukraine.unfpa.org/uk/YWBI-lviv-2021-results>. (дата звернення:
12.01.2022)
- 2 Top 10 job skills of tomorrow. URL:
https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them?utm_source=facebook&utm_medium=social_scheduler&utm_term=Education%20and%20Skills&utm_content=21%2F10%2F2020%2021%3A30&fbclid=IwAR3h_yMNY73A-WrEH7Fjar-Wq. (дата звернення: 12.01.2022)
- 3 Опитування: "Іновації на Сихові". URL:
<https://drive.google.com/file/d/14wGJYPk9rOSSW1w6U3pwbJmOayhaFPwi/view?usp=sharing>. (дата звернення: 12.01.2022)
- 4 Універсальний словник-енциклопедія (УСЕ). URL:
<http://slovopedia.org.ua/29/53411/22602.html>. (дата звернення: 12.01.2022)
- 5 Юридична енциклопедія: В 6 т. /Редкол.: Ю70 Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. — К.: «Укр. енцикл.», 1998. ISBN 966-7492-00-1 URL:
<https://leksika.com.ua/16610816/legal/upravlinnya>. (дата звернення: 12.01.2022)
- 6 Інформація з лекцій Магістерської програми Управління неприбутковими організаціями.
- 7 Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Переклад з англійської Сисоєва К. Київ: Видавництво Олексія Капусти, 2008. 412 с.
- 8 Сунь-цзи «Мистецтво війни»; переклад з англійської Ганни Литвиненко. – Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. – 128 с. .
- 9 Українська мала енциклопедія. URL:
http://encyclopedia.kiev.ua/vydaniya/files/use/second_book/part2.pdf. (дата звернення: 12.01.2022)
- 10 Господарство і суспільство: нариси соціології розуміння / Макс Вебер; з нім. Пер. М. Кушнір. - К.: Вид. Дім "Всесвіт", 2012. - 1112 с. Парал. тит. арк. Нім.
- 11 Papers on the science of administration. URL:
<https://archive.org/details/paperscienceo00guli/page/20/mode/2up?view=theate>

- r (Papers on the science of Administration, сторінка 191). (дата звернення: 12.01.2022)
- 12 Planning, Organisation, Command, Coordination, Control. Henri Fayol. URL: <https://www.managers.org.uk/~media/Campus%20Resources/Henri%20Fayol%20%20Planning%20organisation%20command%20coordination%20and%20control.ashx>. (дата звернення: 12.01.2022)
 - 13 Про стратегію. 10 наукарих стетей із журналу Harvard Business Review; пер. з англ. К. Козачук. - К.:Вид. Група КМ-БУКС, 2019. - 288 с.
 - 14 What is Organizational Development? A Complete Guide. URL: <https://hrcurator.com/2020/05/09/https-www-digitalhrtech-com-organizational-development-utm-sourceeriklinkedinutm-mediumsocialutm-campaignblogutm-contentorganizational-development/> (Дата звернення: 12.01.2022)
 - 15 Crises in a Developing Organization by Gordon L. Lippitt and Warren H. Schmidt. URL: <https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization> (Дата звернення: 12.01.2022)
 - 16 Bob Hartl discusses Organizational Development Principles. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wAEiEallJCw> (Дата звернення: 12.01.2022)
 - 17 Управління життєвим циклом корпорацій / Іцхак Калдерон Адізес; пер. з англ. Н. Палій. - Харків: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. - 496 с.: іл. .
 - 18 Життєвий цикл по Адізесу. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/adizes-zhyttievyyi-tsykl-korporatsii-koly-vprovadzhuvaty-erp> (Дата звернення: 12.01.2022)
 - 19 Глобальні цілі сталого розвитку за ООН. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html> (Дата звернення: 12.01.2022)
 - 20 Закон України "Про освіту". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (Дата звернення: 12.01.2022)
 - 21 Massive open online course from Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Massive_open_online_course (Дата звернення: 12.01.2022)
 - 22 Lifelong learning for all policy directions. URL: <https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DEELS>

- A/ED/CERI/CD(2000)12/PART1/REV2&docLanguage=En (Дата звернення: 12.01.2022)
- 23 Communication from the commission. Adult learning: It is never too late to learn. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52006DC0614> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 24 Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/the-2030-agenda-for-sustainable-development.html> (завантажено українську версію 05.12.2021) (Дата звернення: 12.01.2022)
- 25 Розвиток системи неформальної освіти дорослих в умовах соціально-економічної кризи. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/11396/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D0%BD%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BB.%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8.pdf> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 26 Закон України "Про позашкільну освіту". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 27 Усна розмова з І. П. Антаховичем (Дата: 30.11.2021)
- 28 Закон України "Про громадські об'єднання". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 29 Закон України "Про основні засади молодіжної політики". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 30 7 громадських організацій, до яких можна долучитися під час карантину. URL: <https://studway.com.ua/7-gromadskikh-organizaciy/> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 31 Розвивай себе with AIESEC. Головна сторінка організації. URL: <https://aiesec.ua/> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 32 Фондація Регіональних Ініціатив (ФРІ). Головна сторінка організації. URL: <https://fri.com.ua/> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 33 Українська волонтерська служба URL: <https://volunteer.country/> (Дата звернення: 12.01.2022)

- 34 Будуємо Україну Разом. Головна сторінка організації. URL: <https://bur.lef.org.ua/> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 35 Доступно.УА. Головна сторінка організації. URL: <https://dostupno.ua/> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 36 Інша Освіта. Головна сторінка організації. URL: <https://insha-osvita.org/mission/> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 37 Наказ міністерства молоді та спорту України "Про затвердження Рекомендацій щодо організації роботи молодіжного простору". URL: https://mms.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-rekomendacij-shchodo-organizaciyi-roboti-molodizhnogo-prostoru?fbclid=IwAR3cFMhTxEhMxt6wM4s4Wos7aEqwjEdthspI5VxhiUhred_afyAmzexQuo (Дата звернення: 12.01.2022)
- 38 Перелік Молодіжних Центрив України від Асоціації Молодіжних центрив України. URL: <https://youthcenters.net.ua/perelik-tsentriv-ukraini/> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 39 Статут КУ "Львівський міський молодіжний центр". URL: https://city-adm.lviv.ua/public-information/utilities/ku-molodvizhtsentriv-molodvizzhcenterlviv/statut/11347/download?cf_id=36 (Дата звернення: 12.01.2022)
- 40 Сайт Львівської міської ради. URL: <https://city-adm.lviv.ua/public-information/utilities/ku-molodvizhtsentriv-molodvizzhcenterlviv> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 41 Рішення про неприбутковість КУ "Львівський міський молодіжний центр. URL: https://city-adm.lviv.ua/public-information/utilities/ku-molodvizhtsentriv-molodvizzhcenterlviv/dokumenty/11351/download?cf_id=36 (Дата звернення: 12.01.2022)
- 42 Мережа молодіжних просторів "ТВОРИ!" Головна сторінка організації на Facebook. URL: <https://www.facebook.com/tvorylviv> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 43 Звіт мережі молодіжних просторів ТВОРИ! за 2020р. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/society/youth-policy/283381-merezha-molodizhnykh-prostoriv-tvory-prozvituvala-pro-2020-rik> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 44 МолоДвіжЦентр.Львів - сторінка у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/molodvizhcenter> (Дата звернення: 12.01.2022)

- 45 Захід «Молодвіж » - сторінка у Facebook. URL:
<https://www.facebook.com/molodvizh> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 46 Lviv Open Lab - сторінка у Facebook. URL:
<https://www.facebook.com/LvivOpenLab> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 47 Науковий фестиваль OL - сторінка у Facebook. URL:
<https://www.facebook.com/olnauka/> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 48 Простір PixLab - сторінка у Facebook. URL:
<https://www.facebook.com/pixlab.prostir> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 49 Львів – кандидат на отримання статусу Молодіжна столиця Європи 2024 - сторінка у Facebook. URL:
<https://www.facebook.com/LvivCandidateForEYC2024> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 50 Фінансова звітність КУ "Львівський міський молодіжний центр". URL:
<https://city-adm.lviv.ua/public-information/utilities/ku-molodvizhtsentrlviv-molodvizzhcenterlviv/finansova-zvitnist> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 51 Lviv Online Lab: наука під іншим кутом. URL:
https://www.youtube.com/watch?v=9MkLYR5tWvY&list=PLELdZDjp8jJdAJ-qK4RQ98hRpS_2M5xZu (Дата звернення: 12.01.2022)
- 52 Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300087> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 53 Про STEM-освіту. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/STEM> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 54 Клуб молодого винахідника КМО. URL: <https://www.kmo.org.pl/pl/pierwsze-kroki> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 55 Львів'ян запрошують долучитись до онлайн-дискусії "Філософія Чорнобиля" (Galinfo). URL:
https://galinfo.com.ua/news/lvivyan_zaproshuyut_doluchytys_do_onlayndyskusii_filosofiya_chornobylya_362777.html (Дата звернення: 12.01.2022)
- 56 У вихідні львів'ян та гостей міста запрошують на фестиваль «Ніч у Львові». (ZAXID.NET). URL:
https://zaxid.net/festival_nich_u_lvovi_21_i_22_serpnia_2021_programa_n1524239 (Дата звернення: 12.01.2022)

- 57 Стаття про те, що у Львові відбулася IV міжнародна STEAM-конференція. URL: <https://www.lvivconvention.com.ua/u-lvovi-vidbulasia-iv-mizhnarodna-steam-konferentsiia/> (Дата звернення: 12.01.2022)
- 58 Для львівських шкіл придбали мобільну лабораторію з математики. URL: https://zaxid.net/dlya_lvivskih_shkil_pridbali_mobilnu_laboratoriyu_z_matematik_i_n1513578 (Дата звернення: 12.01.2022)