

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

**Факультет суспільних наук**

**Кафедра управління та організаційного розвитку**

**Кваліфікаційна робота**

**на тему: «Розробка стратегії соціальної франшизи на базі креативних програм ГО «Культурна платформа Закарпаття»**

Виконала: студентка II курсу, групи  
СУН\_22\_/М

галузі знань: 07 «Управління та  
адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

«Управління неприбутковими  
організаціями»

**Михайленко М. В.**

Керівниця: Щурко У.В., д.е.н.

Рецензент: Корнецький А., к.е.н.

Львів - 2024

Михайленко М.В. Розробка стратегії соціальної франшизи на базі креативних програм ГО «Культурна платформа Закарпаття: Магістерська робота: (073 “Менеджмент”)/ Михайленко М.В. / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. Кер.: Щурко У.В., д.е.н. – Львів: УКУ, 2024. – 79 С.

**Анотація.** У роботі проведено комплексний аналіз поняття соціальної франшизи. Подано аналіз історії діяльності, організаційної структури та спроможності до масштабування ГО “Культурна платформа Закарпаття”. Досліджено засади молодіжної політики в Україні та поняття “креативні індустрії”. Розроблено проект стратегії соціальної франшизи програми (проекту) аудіовізуального спрямування «Контента» та розроблено проект франчайзингової книги програми (проекту) мобільної студії звукозапису «Контента».

**Ключові слова:** соціальна франшиза, креативні індустрії, молодь, стратегія, організаційний розвиток.

**Annotation.** The paper provides a comprehensive analysis of the concept of social franchise. The analysis of the history of activity, organizational structure, and scaling capacity of the NGO "Cultural Platform" is presented. The paper also reveals the details of the youth policy in Ukraine and the concept of the "creative industries". The strategy of the implementation of the social franchise project of the audiovisual program "Kontenta" has been developed, as well as the draft of the franchise book of the audiovisual program "Kontenta".

**Keywords:** social franchise, creative industries, youth, strategy, organizational development.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ</b> .....	<b>8</b>
1.1. Франчайзинг: визначення та основні поняття.....	8
1.2. Соціальна франшиза - особливості різновиду, підходи до формування для неприбуткових організацій.....	14
1.3. Визначення основних понять, необхідних для імплементації соціальної франшизи на базі креативних програм в Україні.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГО «КУЛЬТУРНА ПЛАТФОРМА ЗАКАРПАТТЯ» В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ФРАНШИЗИ</b> .....	<b>30</b>
2.1. Загальна характеристика ГО «Культурна платформа Закарпаття».....	30
2.2. Аналіз спроможності до масштабування діяльності та проектів організації ГО «Культурна платформа Закарпаття».....	40
2.3. Аналіз зовнішніх факторів, які впливають на спроможність організації реалізувати проєкт соціальної франшизи.....	46
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ФРАНШИЗИ НА БАЗІ ПРОГРАМИ АУДІОВІЗУАЛЬНОГО СПРЯМУВАННЯ «КОНТЕНТА»</b> .....	<b>56</b>
3.1. Розробка проєкту стратегії соціальної франшизи програми (проєкту) аудіовізуального спрямування «Контента».....	56
3.2. Розробка проєкту франчайзингової книги програми (проєкту) мобільної студії звукозапису «Контента».....	62
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>68</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>71</b>
<b>ДОДАТОК 1</b> .....	<b>77</b>
<b>ДОДАТОК 2</b> .....	<b>79</b>

## ВСТУП

В своїй книзі «Майстри масштабування» Рід Гоффман спілкується з засновниками найуспішніших компаній світу - такі як Netflix, Microsoft, Apple та Nike про те, як помножити ідею на велике число. Найвідоміші імена світу мріють про масштаб, зону впливу яка постійно розширюється - про те, як одночасно заробляти гроші і зможуть зробити світ кращим [1]. А що якщо ми приберемо фінансову вигоду з рівняння і залишимо бажання масштабувати не бізнес, а соціальну ідею? Як в неприбутковому секторі ми можемо досягнути великих масштабів впливу без втрати якості? Тим паче, коли ми говоримо про країну, рівень гуманітарної кризи якої не бачив світ, а отже і потреба в допомозі та розбудові соціальних проєктів значна.

З міжнародною підтримкою України в гуманітарній кризі, виникає потреба в діях, що охоплюють найбільш постраждалих від війни, при цьому, якість надаваних послуг має відповідати стабільно високому рівню. В цій роботі ми досліджуємо поняття та модель соціальної франшизи - як таку, що може стати дієвим механізмом для масштабування соціальних проєктів.

*Актуальність теми.* Щороку вимоги до рівня наданих послуг громадськими організаціями зростає. З метою підтримки здатності організацій надавати якісні послуги кінцевим бенефіціарам, виникає потреба адаптовувати існуючі світові практики до некомерційного сектору. Однією з таких практик є франчайзинг, що визначається як еволюційна модель підприємництва, яка в останні роки демонструє зростаючу популярність та ефективність як стратегія для розширення бізнесу. Великі компанії інтенсивно впроваджують франчайзингові моделі, адже вони вже підтвердили свою економічну ефективність на глобальному рівні. Соціальна франшиза — це нова модель, за допомогою якої громадські організації використовують франчайзингову модель для розширення впливу, створення значущих можливостей для кінцевих бенефіціарів і підвищення обізнаності про місію організації.

*Об'єкт дослідження* - громадське об'єднання «Культурна платформа Закарпаття».

*Предмет дослідження* - розробка стратегії соціальної франшизи для мобільної станції (студії) аудіовізуального спрямування «Контента»

*Мета* - розробити проект стратегії соціальної франшизи на основі існуючого креативного проєкту Культурної платформи Закарпаття - мобільної студії звукозапису «Контента» (в контексті виконання гуманітарної місії)

*Гіпотеза* сформована наступним чином: соціальна франшиза виступає ефективним інструментом в реалізації масштабування суспільного впливу, адже даний підхід дає можливість зберегти високу якість надаваних послуг на місцевому рівні.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні *завдання*:

- вивчити поняття франчайзингу, соціальної франшизи
- визначити основні моделі та складові соціальної франшизи;
- проаналізувати законодавчу площину, що лежить на перетині досліджуваної теми;
- схарактеризувати ГО «Культурна платформа Закарпаття»;
- проаналізувати організаційну спроможність ГО «Культурна платформа Закарпаття» до масштабування;
- проаналізувати зовнішнє середовище до імплементації соціальної франшизи;
- розробити проект стратегії соціальної франшизи для мобільної студії аудіовізуального спрямування для молоді «Контента»;
- надати рекомендації щодо наповнення та основних складових франчайзингової книги.

*Методи дослідження* При вирішенні поставлених завдань застосовувалися такі *методи*, як:

1. метод аналізу (нормативно-правових актів);
2. порівняльний метод (порівняння потреб цільових аудиторій, громад);
3. метод інтерв'ю з метою глибшого розкриття питання, що

досліджується, з'ясування деталей та відкриття нового (з представниками цільових аудиторій);

4. метод узагальнення (формування власних висновків на основі опрацьованих джерел, виділення найсуттєвішого);
5. метод моделювання та визначення сценаріїв метою визначення основної лінії розвитку об'єкта прогнозування враховуючи дію зовнішніх та внутрішніх факторів.

*Практичне значення одержаних результатів.* Створений проект стратегії соціальної франшизи допоможе підвищити організаційну спроможність громадського об'єднання «Культурна платформа Закарпаття» до масштабування. Інші громадські об'єднання, благодійні фонди, соціальні ініціативи зможуть використовувати дані напрацювання для посилення власних організацій та масштабування впливу через пропоновану модель.

*Обсяг та структура роботи.* Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, дослідження та практичного) з висновками, загальними висновками, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 79 сторінок та включає 7 рисунків та 9 таблиць. Список джерел налічує 51 джерело серед яких книги, статті, дослідження міжнародних та українських авторів, посилань на тематичні заходи та сайти. В першому розділі «Теоретичні аспекти франчайзингу» були розглянуті теоретичні аспекти франчайзингу, його основні компоненти, походження, а також увага приділена поняттю соціальної франшизи та законодавчі аспекти функціонування моделі франчайзингу. Окремо також досліджуються поняття, необхідні для імплементації соціальної франшизи на базі креативних програм, а саме - поняття та основні аспекти креативних індустрій, молодіжної політики в Україні.

Другий розділ акцентує увагу на аналізі діяльності громадського об'єднання «Культурна платформа Закарпаття» через призму можливості масштабування до діяльності організації. Зокрема, проводиться аналіз статутної діяльності, внутрішньої організаційної спроможності, людського

потенціалу, основних стейкхолдерів, портфелю компетенцій. До того ж увага приділяється ситуаційному аналізу середовища - а саме дослідження цільової аудиторії та дослідження середовища серед потенційних франчайзі (молодіжних центрів, комунальних та культурних установ).

Третій розділ зосереджується на розробці проекту стратегії соціальної франшизи на основі одного з існуючих проектів громадського об'єднання - студії аудіовізуального спрямування для молоді «Контента». До того ж, надаються рекомендації щодо розробки проекту франчайзингової книги для пропонованого проекту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ

### 1.1. Франчайзинг: визначення та основні поняття

В першому розділі ми розглянемо теоретико-методологічну основу поняття франчайзингу, його різновиди та детальніше вивчимо поняття та моделі соціальної франшизи.

#### **Походження поняття франчайзингу.**

Версії щодо походження сучасної моделі франчайзингу різняться серед вчених. Одні вважають, що насправді франчайзинг зародився лише в Сполучених Штатах в середині двадцятого століття, інші переконані в тому, що франчайзингу бере своє коріння з часів середньовіччя, коли феодали делегували права стягувати податки та керувати ринками іншим. Така рання форма франчайзингу була переважно політичною, а не комерційною. Тож вважається, що комерційний франчайзинг започаткував Альберту Сінгер та його компанія Singer Sewing Machine Company приблизно в 1851 році [2].

Автори цього дослідження схиляються до версії тих науковців, які вважають, що фактичний комерційний (товарний) франчайзинг у Сполучених Штатах розпочався в часи, коли Бенджамін Франклін і Томас Вітмарш уклали угоду про продаж швейних машин в Чарлстауні (Південна Кароліна). Попри те, що угода відрізняється від сучасних моделей франчайзингу, вона містила кілька елементів, поширених у сучасній моделі франчайзингу. Згідно з умовами, Вітмарш особисто керував бізнесом протягом шести років, взяв на себе відповідальність за витрати бізнесу, закупував необхідні матеріали виключно у Франкліна та погоджувався не займатися будь-якою діяльністю, що конкурує з Singer. Франклін, в свою чергу, мав право призначити наступника, у випадку якщо Вітмарш припинить керувати бізнесом [2].

Франчайзинг у сфері харчування та обслуговування почав застосовуватись у 1920-х та 1930-х роках. Компанія A&W Root Beer розпочала франчайзингову діяльність у 1925 році, а ресторани Howard Johnson Restaurants відкрили свій перший заклад у 1935 році. Це ознаменувало розширення франчайзингової моделі до того, що згодом стане великою індустрією швидкого харчування в



Сполучених Штатах Америки [2]. Тож розпочавшись як масовий феномен у Сполучених Штатах, у середині дев'ятнадцятого століття, лише в середині двадцятого століття франчайзинг розвинувся до свого сучасного формату, прикладом чого є такі відомі компанії, як McDonald's і Kentucky Fried Chicken (KFC). Ці компанії-піонери в сфері франчайзингу визнали свій потенціал для комплексної системи бізнесу та управління, яка може бути ліцензована в поєднанні з правами на розповсюдження чужого бренду, таким чином, полегшуючи розповсюдження товарів або послуг на визначеній території.

Станом на 2022 рік, франчайзингова мережа McDonald's налічує більше ніж 40 000 торгових точок, а KFC - приблизно 25 000 закладів у всьому світі [3,4]. Впливова присутність цих франшиз зіграла ключову роль у каталізації розвитку яскравих і динамічних місцевих франчайзингових мереж у різних країнах.

В Україні франчайзингу почав розвиватись завдяки іноземним компаніям, які були асоційовані з міжнародними брендами. Передовим в історії країни стало підписання франчайзингового договору інформаційною компанією КОМПАСС 19 червня 1993 року. Невдовзі ринок поповнився такими ресторанами як McDonalds, а згодом було підписано і перші українські франшизи, такі як Pizza Selentano, UnMomento, Арбер. У 2001 році була заснована Українська Асоціація франчайзингу. Наразі в Україні налічується більше ніж 990 мереж, які працюють за моделлю франшизи [5].

### **Франчайзинг: визначення та основні поняття.**

Немає єдиного усталеного визначення франчайзингу. Його значення тлумачиться по-різному залежно від дисципліни, юрисдикції та конкретного застосування чи структури франчайзингової угоди в будь-якому контексті.

Франчайзинг постає як стратегічний механізм для дублювання суб'єкта господарювання шляхом ретельного відтворення встановлених систем бізнесу та управління. Ця стратегія набула значного поширення як метод ведення бізнесу, пропонуючи спрощений і ефективний шлях для наявного бізнесу, франчайзера, для масштабування своєї діяльності та для іншої сторони,

франчайзі, для проникнення в галузь. Ця динаміка сприяє конвергенції інтересів між відомими підприємствами та підприємцями-початківцями в єдиній структурі, що сприяє підприємницькій діяльності, спільному тягарю витрат та управлінню ризиками. Існує ряд визначень франчайзингу - пропонуємо розглянути визначення згідно Європейської федерації франчайзингу (EFF) та Міжнародної Асоціації Франчайзингу (IFA).

Згідно визначення Європейської федерації франчайзингу (EFF), франчайзинг - це система маркетингу товарів і/або технологій. Ця система характеризується постійними відносинами співпраці між франчайзером та франчайзі. Франчайзер наділяє франчайзі правом і, відповідно, зобов'язує вести бізнес, який відповідає моделі франчайзера. В обмін на фінансову компенсацію, франчайзі мають право та зобов'язані використовувати товарні знаки франчайзера, знаки обслуговування, власні знання, бізнес-стратегії та операційні процедури, а також отримувати вигоду від постійної промислової, інтелектуальної, комерційної та технічної підтримки. Усе це передбачено угодою про франшизу, юридично обов'язковий документ, у якому викладено ці положення [6].

В свою чергу, Міжнародна Асоціація Франчайзингу визначає франчайзинг як бізнес-стратегію розповсюдження продуктів або послуг, яка передбачає співпрацю між двома основними сторонами: франчайзером, який розробляє бренд і пов'язану з ним бізнес-систему, та франчайзі, який інвестує в право вести бізнес, використовуючи франчайзера, встановлений бренд і систему, як правило, шляхом сплати початкового внеску та поточних роялті. Ці визначення за своєю суттю є технічним [7].

Однак, суть і одного, і іншого визначень охоплює критичні компоненти та відносини, які становлять модель франчайзингу, визнану в європейському та світовому контексті.

### **Основні складові франчайзингу.**

Згідно концепції франчайзингову, пропонуємо визначити основні складові франчайзингу та розкрити основні терміни. Найбільш прийнятні складові

франчайзингу включають наступні сторони - франчайзер та франчайзі.[8]

**Франчайзер** — особа або компанія, яка надає франчайзі право вести бізнес під своєю торговою маркою або торговою назвою.

**Франчайзі** — це особа або компанія, яка погоджується придбати права на ведення незалежного бізнесу, використовуючи спеціалізоване ноу-хау та бренд франчайзера в обмін на фінансову винагороду.

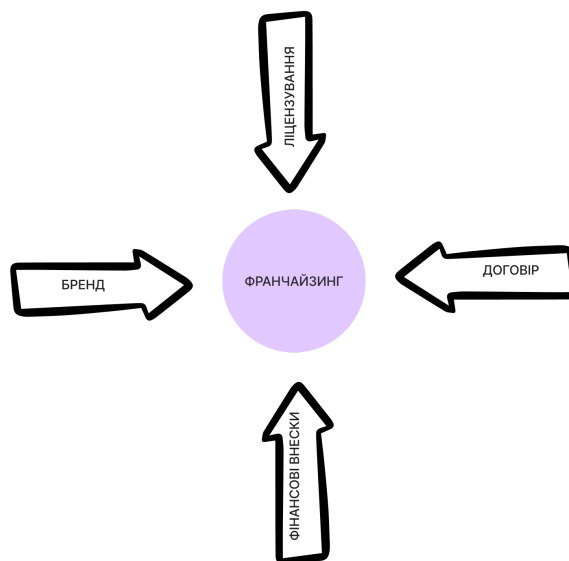
Відносини між двома сторонами зазвичай регулюються договором франшизи, що є юридичною письмовою угодою. У сфері франчайзингу договори класифікуються за видом франшизи, яка передається за договором. Згідно Регламенту комісії ЄС 1988р., вперше договори франчайзингу було класифіковано наступним чином - “залежно від об’єкта можна виділити декілька типів франшизи: промислова франшиза стосується виробництва товарів, дистриб’юторська франшиза стосується продажу товарів, а сервісна франшиза стосується постачання послуг.” [9]

В рамках багатоеlementного франчайзингу існують два варіанти: франчайзинг розвитку території, який полягає в концентрації діяльності франчайзі на певній заздалегідь визначеній території, та послідовний франчайзинг, який передбачає розвиток франчайзингової мережі. За таких умов, франчайзі отримує право стати франчайзером для нових партнерів, стає проміжною ланкою, що пов’язує головного франчайзера та нових партнерів-франчайзі [9].

До франчайзингового пакету зазвичай входять такі ключові елементи як торгова марка, ліцензія на використання бренду, концепція бізнесу (бізнес-модель), комісія, яку сплачує франчайзі та пакет підтримки, яку надає франчайзер. Важливим компонентом будь-якої франшизи є також ноу-хау, розроблене для конкретної бізнес-моделі [10].

Ці компоненти визначають основу франчайзингових угод та взаємовідносин між сторонами такої угоди. Цілком очевидно, що кожна сторона має свої власні зобов’язання та здобутки, проте спільна мета полягає в успішному виконанні діяльності, передбаченої договором франшизи. Узагальнене представлення

основних елементів франчайзингу подано на Рис.1.1.



**Рис.1.1. Чотири основні елементи франчайзингу.**

*Джерело: Складено авторкою за [10].*

Зазначені на Рис. 1.1 компоненти взаємодіють між собою, щоб забезпечити єдність, якість продукту або послуги та успішний розвиток франчайзингового проєкту.

Такі елементи, їх регулювання, напрацювання та бізнес-модель зазвичай описані у франчайзинговій книзі, яка покликана забезпечити єдність та стандартизацію відносин у рамках договору франчайзингу. Також в бізнес-моделі франшизи може бути передбачено паушальний внесок - одноразова плата, яку потрібно внести франчайзі аби отримати право на франчайзингову діяльність конкретного проєкту. Допускається стягнення узгоджених періодичних комісій або ж роялті за використання франшизи. Розмір роялті визначається індивідуально, в залежності від показників конкретного осередку або ж у розмірі фіксованої суми [11].

#### **Українське законодавство щодо франчайзингу.**

Чинне в Україні законодавство, не містить законодавчо визначеного

поняття “франчайзинг”. Для регулювання відносин франчайзингу використовуються норми, які регулюють відносини, що виникають за договором комерційної концесії.

До регулювання відносин, які виникають за договорами комерційної концесії застосовують відповідні положення Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, спеціального законодавства України у сфері інтелектуальної власності, яке охоплює правове регулювання відносин, що виникають у зв'язку з охороною прав на винаходи та моделі, промислові зразки, на знаки для товарів та послуг, географічні значення і т.п.

Глава 76 Цивільного кодексу України передбачає, що за договором комерційної концесії, власник прав (правоволоділець) зобов'язується передати іншій стороні (користувачеві) за визначену винагороду комплекс прав, якими вона володіє, для виробництва та/або комерціалізації певного типу продуктів і/або надання послуг відповідно до певних умов [12].

У контексті українського законодавства, під франшизою слід розуміти набір прав, що можуть включати використання об'єктів інтелектуальної власності, передачу виключних прав згідно з положеннями Цивільного кодексу України, ноу-хау, комерційну репутацію, а також забезпечення франчайзером необхідної технічної, інформаційної та рекламної підтримки, і підвищення кваліфікації працівників франчайзі.

Однак, за умовами франчайзингу не може передаватися право на використання наукового винаходу, раціоналізаторської пропозиції чи географічного зазначення, оскільки вони не вважаються об'єктами виключних прав [9].

В українському науковому співтоваристві, яке вивчає правову природу відносин, що виникають з договорів франчайзингу та комерційної концесії, останні 20 років триває наукова дискусія щодо співвідношення та взаємозамінності цих термінів. Разом з тим, більшість дослідників погоджуються з тим, що існуюча правова рамка укладення договорів комерційної концесії для закріплення відносин франчайзингу, має наступні

ризика:

- 1) відсутність закріплених законодавчо вимог до сторони “франчайзер” щодо кваліфікації, попереднього досвіду здійснення аналогічної діяльності та її економічних результатів;
- 2) відсутність механізму переддоговірного розкриття детальної інформації про діяльність в рамках франшизи, зокрема, економічні та організаційні аспекти, які повинні бути відомі франчайзі для прийняття виваженого рішення про укладення договору.

Як наслідок, дослідниця правового регулювання договору франчайзингу к.ю.н. Паніна Ю. С. вважає це поняття та передбачене законодавством регулювання застарілим та таким що не відповідає Європейському законодавству. Аби сфера франчайзингу продовжувала розвиватись всередині країни та зважаючи на підвищений попит такої моделі співпраці та масштабування, важливим є гармонізація українського та європейського законодавства.[9]

Резюмуючи, есенцією франчайзингу є надання франчайзі права на використання франшизи, яка охоплює комплекс прав, переданих франчайзером франчайзі на умовах винагороди та на визначений термін.

## **1.2. Соціальна франшиза - особливості різновиду, підходи до формування для неприбуткових організацій**

Дослідник Аксель Шухен характеризує соціальний франчайзинг як некомерційне розширення франчайзингу, яке формує як вертикальні, так і горизонтальні відносини співпраці. Такий формат застосовується з метою тиражування соціальних програм і послуг, а також як модель управління та об'єднання громадських організацій. Таким чином, соціальний франчайзинг — це не просто бізнес-угода, а така угода, що базується на принципі співпраці між зацікавленими сторонами, які розглядаються як рівні. Він наголошує на створенні та підтримці партнерства, яке використовує принцип позитивної суми (win-win) від спільної діяльності [13].

Кілька вчених розмежовують соціальний франчайзинг через його

орієнтацію на соціальні цілі замість комерційних інтересів. Дослідник Каліфорнійського університету Домінік Монтегю описує соціальну франшизу як модель, що переважно імплементується неурядовими організаціями, які використовують рамки комерційного франчайзингу для досягнення соціальних цілей [14].

Так само, дослідник Мартін Сміт розглядає соціальний франчайзинг як стратегію розвитку, яка використовує сучасні комерційні методології франчайзингу для досягнення соціальних цілей, а не комерційних [15]. На відміну від традиційної бізнес-франшизи, орієнтованого на отримання прибутку, модель соціальної франшизи не має на меті отримання прибутку, при цьому створений надлишок зазвичай спрямовується на покриття операційних витрат, реінвестиції в громадські ініціативи або подальший розвиток самої франчайзингової системи.

Тож на відміну від комерційного франчайзингу, соціальний франчайзинг має на меті максимізувати соціальний вплив з одночасним отриманням достатнього доходу для сталого розвитку організації. Саме тому, соціальна франшиза може включати плату за послуги для забезпечення ефективності та сталості. На відміну від традиційного бізнесу, орієнтованого на отримання прибутку, модель соціальної франшизи не має на меті отримання прибутку, при цьому створений надлишок зазвичай спрямовується на покриття операційних витрат, реінвестиції в громадські ініціативи або подальший розвиток самої франчайзингової системи. Соціальний франчайзинг заснований на спільному розподілі праці між франчайзером і франчайзі.

На франчайзера покладаються три основні обов'язки:

- Перш за все, франчайзер представляє комплексну, готову до впровадження структуру для управління некомерційним проектом і обіцяє постійний розвиток цієї моделі. Це передбачає фактичну послугу чи продукт, колективне брендування та набір послуг для підтримки франчайзі, наприклад навчання та маркетингові ініціативи.
- По-друге, франчайзер піклується про підтримку та розвиток спільноти

серед франчайзі всередині мережі. Така підтримка спільноти важлива, щоб було дотримано однакових правил бренду та запровадженої системи, обходячи практики опортунізму.

- По-третє, франчайзер зобов'язаний сприяти створенню сприятливого середовища для обміну знаннями та досвідом, сприяючи таким чином колективному навчанню.

Своєю чергою, франчайзі отримують ліцензію на реалізацію концепції у своїх відповідних місцях, діючи незалежно, але дотримуючись встановлених норм і протоколів франчайзера. При цьому, ціль та завдання кожного з суб'єктів франчайзингової мережі - це реалізація уніфікованого соціального проєкту під спільним брендом, кожен з яких прагне збільшити соціальний вплив, заради якого створено проєкт [13].

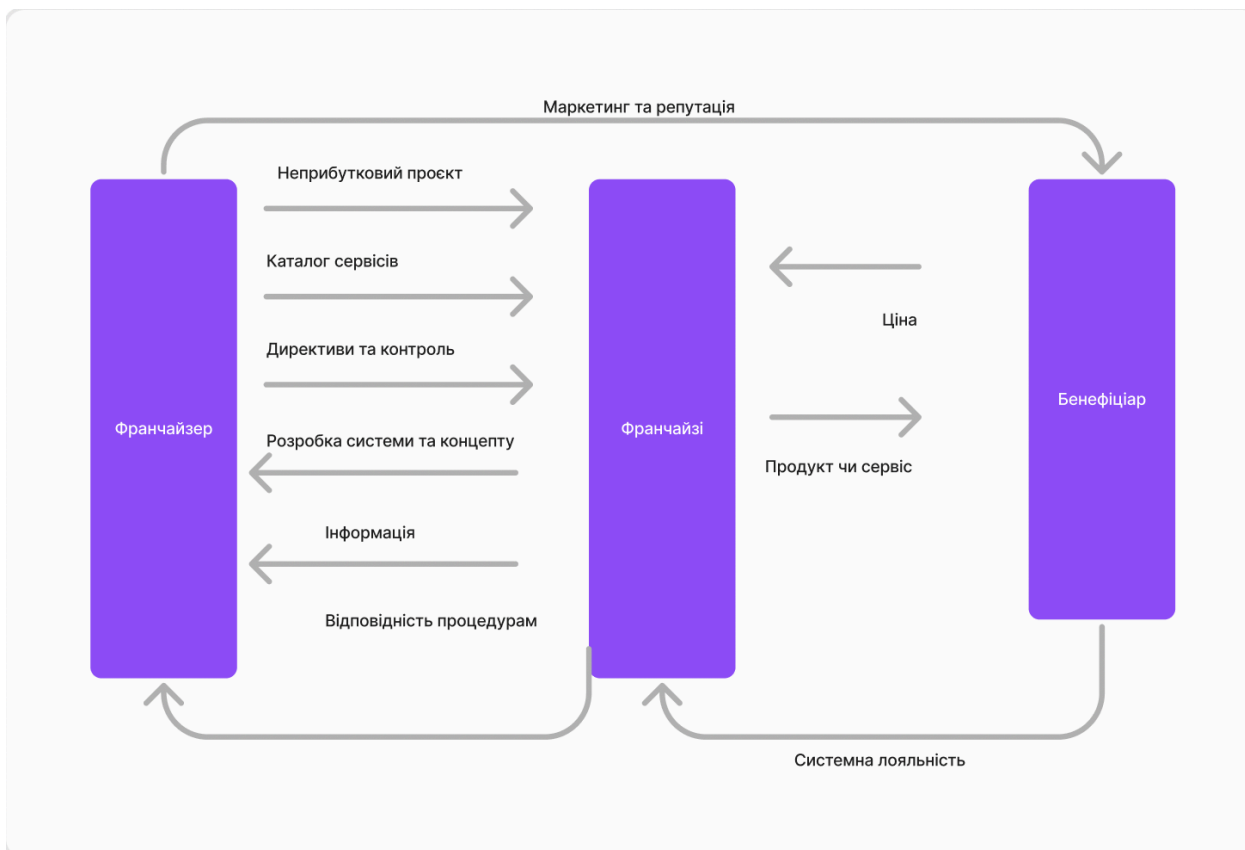
### **Моделі соціального франчайзингу.**

Як ми розглянули вище, у сфері комерційного франчайзингу франчайзер зазвичай отримує постійну плату від франчайзі в обмін на надання базової концепції та супервізії протягом всього договору франчайзингу. І навпаки, у сфері соціального франчайзингу стягнення комісій (роялті) є викликом. Часто бенефіціарами послуг є люди в біді (people in need), а не традиційні клієнти, що призводить до певного конфлікту щодо винагороди між франчайзі та франчайзером. Відсутність доходу робить франчайзі неспроможними оплачувати такі комісії. Крім того, існує дискусія щодо відповідності гонорарів у цьому контексті, враховуючи, що франчайзі нібито «відшкодовують» франчайзерам стягнення зборів у натуральному (in-kind) вигляді, шляхом впровадження соціальних програм результатом яких є суспільне благо. Своєю чергою, таке суспільне благо синхронізоване з основними цілями соціальних франчайзерів. У зв'язку з вищезазначеним, необхідним є розгляд альтернативних фінансових механізмів у рамках соціального франчайзингу, які представлено на Рисунку 1.2. Поданий рисунок представляє взаємовідносини, які виникають між основними сторонами франчайзингових відносин - франчайзер, франчайзі та бенефіціар.

За поданою схемою, франчайзер має можливість встановити та зберегти



відносини як з франчайзером, так і з кінцевими бенефіціарами проєкту.



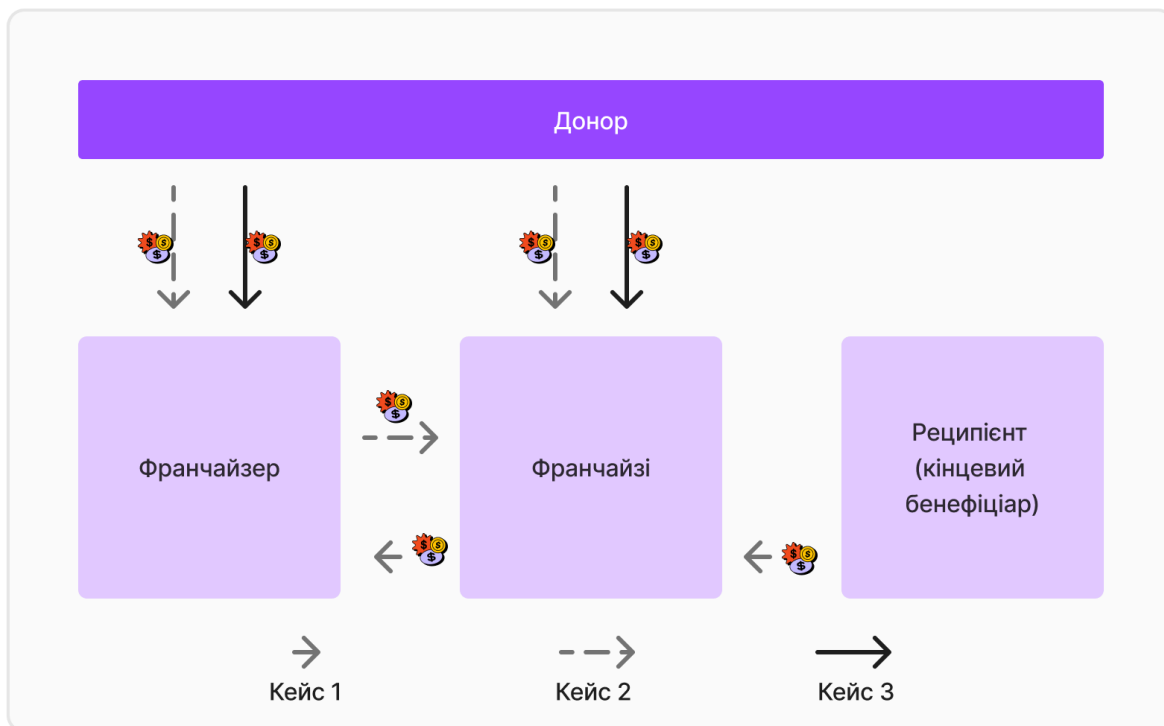
**Рис. 1.2. Роль франчайзера, франчайзі та отримувачів послуг**

*Джерело: перекладено та складено авторкою за [13]*

У первинній моделі соціального франчайзингу відсутні фінансові операції між франчайзером і франчайзі, при цьому кожен суб'єкт самостійно відповідає за забезпечення власного фінансування. Цей підхід надає певну гнучкість як франчайзеру, так і франчайзі. Однак це потенційно може призвести до конкуренції за ресурси, враховуючи, що список донорів в окремій сфері обмежений, а франчайзі, ймовірно, звернуться до подібного пулу донорів.

В альтернативній моделі франчайзер сам підтримує франчайзі фінансово. Модель, яка може бути доречною, коли франчайзі стикаються з проблемами самофінансування, чи то через нездатність кінцевих бенефіціарів зробити фінансовий внесок за надані послуги, чи через загальні труднощі, пов'язані із залученням коштів. За таких обставин франчайзер може використати свій репутаційний потенціал, щоб забезпечити кошти для підтримки франчайзингової мережі. Щоб забезпечити оптимальну продуктивність у цій

моделі, винагорода для франчайзі повинна залежати від ефективності, а розподіл коштів здійснюватися відповідно до реалізації визначених цілей.



**Рис.1.3. Рух коштів в межах системи соціальної франшизи**

*Джерело: перекладено та складено авторкою за [13]*

Коли франчайзі досягають фінансової стабільності — завдяки власним зусиллям зі збору коштів, прийнятним донаціям та пожертвам від одержувачів послуг або поєднанню обох джерел фінансування — може бути запроваджена система комісій за утримання франшизи. Ці комісії відіграють важливу роль у компенсації операційних витрат франчайзера та, зрештою, сприяють фінансовій стабільності франчайзингової організації в цілому [13].

Отримання доходу франчайзера, яке передбачає винагороду за його послуги та внесок у постійний розвиток самої концепції, зміцнює фінансову основу франчайзингової системи. Плата за франшизу служить не тільки джерелом капіталу, але й засобом зміцнення відносин між франчайзером і франчайзі. Такі, хоч інколи символічні, комісії вказують на взаємне зобов'язання та підкреслюють формальності договірних відносин між сторонами. Крім того, плата за франшизу підвищує цінність послуг

франчайзера, враховуючи їх роль в підтримці всієї мережі. Водночас, обов'язкова сплата зборів діє як механізм фільтрації, гарантуючи, що лише ті франчайзі, які мають справжню мотивацію та необхідну здатність ефективно керувати франшизою, заповнюватимуть анкету на отримання франшизи.

Таким чином, вважається доречним, щоб франчайзери передбачали комісію за франшизу, аби збільшити цінність пропозиції франчайзингової системи, навіть якщо ці комісії можуть бути номінальними. Ця стратегія є вигідною для підтримки цілісності та сталості моделі франшизи [13].

### **Стандартизація в соціальному франчайзингу.**

Переваги соціального франчайзингу полягають також у дотриманні заздалегідь визначених стандартів. Під поняттям “стандарт” розуміється розмежування та документування компонентів проекту в систематичному форматі (франчайзинговій книзі), що полегшує поширення ідентичних моделей в різних регіонах. Важливо відзначити, що соціальний франчайзинг не є жорстким одноманітним процесом. Стандартизація спрямована на фундаментальні аспекти, життєво важливі для успіху початкової програми, водночас допускаючи варіації з урахуванням місцевих особливостей, контексту кожного регіону.

Як правило, існує два аспекти соціального франчайзингу, які піддаються стандартизації. Перший стосується елементів проекту, які можна відтворити. Попри притаманну складність стандартизації послуг у некомерційному секторі — часто через відсутність критичних знань або досвіду — існує необхідність в систематизації процедур управління в межах франшизи, наприклад маркетингу чи комунікацій. Формалізація таких процесів може бути корисною для франчайзі, особливо у випадках, коли соціальні франчайзі можуть не мати досвіду організаційного управління, натомість володіти спеціальними навичками виконання некомерційних аспектів окремих послуг та чудово володіти контекстом громади, в якій надаються ті чи інші послуги.

Чітка стандартизація та формалізація ролей передбачається у франчайзингових угодах. Ці угоди визначають очікування, права та обов'язки

залучених сторін. Крім того, процес стандартизації компонентів соціальної франшизи забезпечує підтримку базової якості в усій мережі, спрощуючи управління якістю та забезпечуючи систематичний моніторинг якості. До того ж, стандартизація важлива у процесі збору найкращих практик та ідей для подальшого поширення знань, яких інколи в окремих сферах громадського сектору недостатньо.

Прийнявши єдині стандарти та рекомендації щодо операційного управління, франчайзі можуть зосередити свої зусилля на наданні послуг, а не на нюансах управління. Утримувачів соціальної франшизи заохочують відкрито ділитися своїми знаннями та досвідом, сприяючи таким чином взаємному просуванню та поширенню практик більш ефективних операційних процесів. Робота в рамках соціального франчайзингу розподіляється між франчайзером і франчайзі на основі їхніх відповідних компетенцій, сприяючи співпраці, в якій різноманітні сильні компетенції сторін використовуються для максимальної взаємодії в мережі. У цій моделі соціальний франчайзер відповідає за всі функції, які можна централізувати та виконувати більш ефективно в масштабі, що, як наслідок, призводить до оптимізації ефективності франчайзингової мережі.

Унікальність соціальної франшизи полягає в тому, що вона сприяє об'єднанню масштабу та ефективності франчайзера зі знанням локальних контекстів, якими володіє франчайзі. Це охоплює спектр послуг, включаючи національний маркетинг, юридичну підтримку та навчання. Місцеві франчайзі беруть на себе всі операційні ролі, використовуючи свої знання на місці, щоб надавати послуги ефективніше, розуміючи контекст окремих громад. Така модель співпраці є найбільш вдалою, так як соціальні ініціативи, які є такими що за своєю суттю ініціюються на рівні громади та мають сталий вплив. Тим самим, поєднуючи вплив централізований, великих організацій із адаптивністю партнерів на місцях.

Також варто зазначити, що соціальний франчайзинг, зокрема, продемонстрував свою цінність у об'єднанні окремих організацій у єдину

систему. Громадський сектор, який характеризується своїм колективним духом, може потенційно отримати користь від таких стратегій співпраці. Цей підхід передбачає об'єднання відомих організацій у єдину мережу шляхом інтеграції методології франчайзингу [13].

*Таблиця 1.1*

**Переваги соціального франчайзингу як стратегічний механізму для масштабування соціальних проєктів**

Перевага	Обґрунтування
Прискорене зростання	Застосування добре налагодженої моделі мінімізує невід'ємні ризики, пов'язані з ініціюванням нової соціальної ініціативи/проєкту
Залучення місцевих ініціатив та органів самоврядування	Використання місцевого досвіду та мереж франчайзі може бути ефективною стратегією, яка посилить загальний вплив франшизи (аналітика з полів, відгуки)
Покращення збору коштів завдяки залученню франчайзера	Активна участь франчайзера в національних ініціативах з маркетингу та збору коштів може принести значні переваги франчайзі
Обмін знаннями та постійне вдосконалення	Подібно до комерційного франчайзингу, соціальні франшизи отримують переваги від доступу до вичерпних оперативних посібників і сприяння обміну знаннями в мережі
Постійна якість завдяки стандартизації	впровадження стандартизації в усій мережі франшиз забезпечує однакову якість і зміцнює репутацію бренду
Оптимізація ресурсів	Економію від масштабу можна досягти завдяки спільним зусиллям франчайзингової мережі, зокрема в закупівлях і маркетингу

*Джерело: перекладено та складено авторкою за [13].*

**Роль донорів у соціальному франчайзингу.**

На початкових етапах система соціальної франшизи може покладатись на фінансову підтримку донорів. Серед основних донорів, які підтримують моделі соціальних франшиз у світі — це USAID, UK AID, Фонд Білла та Мелінди Гейтс і Норвезька агенція співробітництва в галузі розвитку (NORAD) [16].

Таким чином, донори представляють додаткову зацікавлену сторону в ландшафті соціального франчайзингу, що потребують, на нашу думку,

детальнішого розгляду [13]. Соціальні франшизи можуть мати користь від тісної взаємодії з донорами. Послідовна особиста взаємодія зміцнює довіру та встановлює відкрите партнерство. Крім того, різноманітний досвід донорів із соціальними ініціативами та їхній широкий соціальний капітал можуть бути використані для потенційного вдосконалення та розширення системи франчайзингу.

З точки зору збору коштів, франчайзер, як правило, більш вправний у забезпеченні фінансування від міжнародних організацій та великих корпоративних донорів. І навпаки, місцеві франчайзі чудово мобілізують ресурси громади завдяки своїй стійкій місцевій присутності - тим самим, забезпечуючи диверсифіковану модель фінансування проекту.

Вимоги донорів щодо цільового використання коштів мають першочергове значення, адже саме таким чином забезпечується прозорість і ефективність проекту. У сучасному благодійному середовищі донори часто вимагають розширення організаційних зусиль за межі пілотної стадії, щоб посилити свій вплив. Вони часто обумовлюють фінансування наданням детальної стратегії масштабування проекту.

Відповідно, соціальний франчайзинг, який характеризується своєю чіткою та всебічною структурою, формує довіру через визнаний бренд і включає стратегічний план розповсюдження, що вигідно позиціонує його для стійкої фінансової підтримки з боку донорів.

Соціальний франчайзинг може привертати увагу завдяки цілісній візуальній ідентичності та єдиному бренду, представленому серед широкої громадськості. У некомерційному секторі бренд є важливим стратегічним активом, що втілює колективний дух і відданість франчайзі. Роль бренду є ключовою у сприянні визнанню та залученні інтересу як з боку донорів, так і з боку широкої громадськості, що особливо важливо для продуктів і послуг, які традиційно страждають від меншої залученості бенефіціарів, таких як профілактичні медичні послуги, як, наприклад, вакцинація.

При цьому, варто зауважити, що донори мають чітку політику та програми, які можуть не повністю узгоджуватися зі стратегічними напрямками чи операційними методологіями франчайзера та франчайзі. Щоб пом'якшити потенційні розбіжності, вкрай важливо приділяти велику увагу вибору партнера та формувати етику сучасних практик управління партнерськими відносинами з донором

Отже, реалізація моделі соціальної франшизи, з усіма наявними концепціями та використання наявних ресурсів, знання та емпіричні дані, значно зменшує рівень повторення тих самих помилок серед інших організацій. Передача операційних обов'язків франчайзі прискорює масштабування впливу, досягаючи значних результатів протягом стислих часових проміжків, а отже це можна вважати це позитивною сумою (win-win) для обох учасників процесу.

### **Приклади соціальних франшиз в Україні та світі.**

Досліджуючи тему соціальної франшизи, надзвичайно цінним є досвід вивчення успішних міжнародних практик зі створення та впровадження соціальних франшиз. Міжнародною асоціацією франчайзингу (IFA) було створено Комітет соціального сектору (Social Sector Committee) як платформу для просування та використання комерційних методів і технологій франчайзингу для задоволення потреб соціальної франчайзингової спільноти.

Комітет складається з членів IFA, які є провідними франчайзерами, франчайзі та професіоналами комерційного франчайзингу, які приєдналися до Комітету, щоб допомогти франчайзерам соціального сектору та іншим неурядовим організаціям стати ефективнішими в досягненні своїх цілей за допомогою принципів франчайзингу. Місія Комітету соціального сектору: «Підвищення якості життя населення, яке недостатньо забезпечене – одна можливість за раз» (англ. “To Enhance The Quality Of Life In Underserved Populations – One Opportunity At A Time”). Головна мета діяльності Комітету полягає в тому, щоб покращити життя людей, які проживають у країнах, де ринкова економіка розвивається, а також у країнах з розвинутою ринковою економікою, де є необхідність розвитку нових економічних ніш - створення

нових робочих місць через заснування соціальної франшизи [14]. Діяльність Комітету полягає у наданні комплексної консультаційної та коучингової підтримки наступним організаціям громадянського суспільства, які розглядають можливість запуску соціальної франшизи, новоствореним та працюючим соціальним франшизам.

Найбільш відомими у світі соціальними франшизами, за даними Міжнародної асоціації франчайзингу є:

- **Mercado Fresco** - франшиза створена Supply Hope, Mercado Fresco. Мета проєкту - забезпечення доступними продуктами харчування спільноти з низьким доходом у Нікарагуа [15].
- **Petal** - франшиза створена WSV та спрямована на розвиток мікро-виробництв доступних гігієнічних товарів для жінок, а також на проведення едукативної діяльності в школах, церквах та громадських центрах з питань жіночого здоров'я та гігієни [16].
- **Right Light** - франшиза створення WSV та спрямована на забезпечення бізнесу та домогосподарств лампами, які працюють на сонячній енергії [17].
- **Sustainable Village Water Systems** - Глобальний інститут водних ресурсів створив модель соціальної франшизи з впровадження стійких водних систем для розвитку сільської місцевості [18].
- **Woman360** - модель соціальної франшизи, яка спрямована на надання послуг з медичного забезпечення допологового лікування [19].
- **CFW clinics** - модель соціальної франшизи зі створення клініки CFW задля покращення доступу до основних ліків, базової медичної допомоги та профілактичних послуг для дітей і сімей у країнах, що розвиваються [20].
- **OneFamilyHealth** - модель соціальної франшизи, яка спрямована на покращення доступу до медичних послуг у територіально віддалених районах [21].
- **Kidogo** - модель соціальної франшизи інноваційного дитячого садочку [22].
- **Ziweto Agroveto Shops** - соціальна франшиза з надання різноманітних ветеринарних та сільськогосподарських продуктів та послуг дрібним фермерам,



яка має на меті попередження нестачі продуктів харчування [23].

Підсумовуючи вищевикладене, можемо стверджувати, що відомі в світі проекти соціальних франшиз спрямовані на вирішення таких важливих соціальних проблем як охорона здоров'я, належне забезпечення питною водою, продуктами харчування та доступом до якісних освітніх послуг. Масштабування успішних соціальних проектів сприяє:

- створенню нових робочих місць та розвитку територій з високим рівнем безробіття або обмеженими можливостями для підприємництва;
- впровадженню інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем, через впровадження сталого та структурованого підходу;
- доступності товарів та послуг ширшому колу бенефіціарів;
- розвитку підприємництва, промоції цінності соціальної відповідальності та етичних практик;
- розвитку місцевих громад, через залучення локальних спільнот.

Досліджуючи досвід соціального франчайзингу в Україні, вважаємо за доцільне відзначити наступні проекти:

- **Urban Space 100** - проект соціального підприємництва платформи “Тепле місто” (м. Івано-Франківськ) - громадський ресторан, який є центром об'єднання громади навколо єдиної ідеї - розвиток міста [24]. Концепція була ініційована у 2014 році з метою створення прозорого цільового фонду, призначеного для фінансування стартапів та проектів, які спрямовані на розвиток міста. Франшиза Urban Space, за визначенням її творців, це соціальна франшиза, яку благодійна організація “Тепле місто” передає іншій некомерційній організації, яка має на меті розвиток власного міста та подала заявку на реплікацію проекту [25].

- **Школа супергероїв** - проект спрямований на створення безоплатних шкіл у медичних закладах, де навчаються діти, які змушені проходити стаціонарне лікування. Проект було презентовано у лютому 2019 році, а в жовтні відкрито дві перші школи у м. Житомир. У лютому 2022 року зареєстровано Державну установу «Школа Супергероїв» [26].

- **Україна без сміття** - екологічний проєкт соціальної франшизи, презентований у 2019 році, мета якого створення сортувальних капсул - міністанцій, призначених для сортування 25 видів вторсировини. Станом на 2023 рік, за інформацією з відкритих джерел, перша капсула вже створена та працює у м. Київ. Цей проєкт також є поєднанням соціальної франшизи та соціального підприємництва [27].

- **Майнді** - проєкт соціальної франшизи створений Благодійний фондом «Майнді» у 2023 році, який має на меті поширення практик вирішення значущих соціальних проблем, таких як психологічна допомога, фізична реабілітація, профорієнтація та працевлаштування ветеранів та ветеранок в невеликих містах України. Першу локацію проєкту відкрито у грудні 2023р. у м. Овруч, Житомирської області [28].

Проаналізувавши проєкти соціальних франшиз в Україні, можемо стверджувати, що кожен з проєктів має видатну соціальну місію, та спрямований на вирішення нагальних суспільних проблем.

### **1.3. Визначення основних понять, необхідних для імплементації соціальної франшизи на базі креативних програм в Україні**

Контекст досліджуваних тем лежить в площині реалізації гуманітарної місії Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) в Україні та покликаний на досягнення соціальної згуртованості та психоемоційної підтримки дітей та молоді під час війни. Діти та молодь є головним людським ресурсом для розвитку, позитивних змін і технологічних інновацій, основна національна цінність держави. Саме тому важливо окреслити такі терміни як креативні індустрії, визначити основні поняття щодо молодіжної політики та роботи з молоддю в Україні. Зважаючи на те, що досліджуване громадське об'єднання обрало саме такий напрям роботи для соціальної франшизи.

#### **Визначення креативних індустрій.**

З метою розуміння міждисциплінарності сфер в яких працює громадське об'єднання «Культурна платформа Закарпаття», автори дослідження вбачають за необхідне визначити поняттєвий та термінологічний апарат, в якому

реалізується соціальна франшиза на базі розроблених громадським об'єднанням креативних програм для підлітків та молоді. Ідея соціальної франшизи лежить в площині сфери креативних індустрій. Розглянемо це визначення детальніше.

Термін «культурні індустрії» вперше був введений для розгляду виробництва та розповсюдження культурного контенту в засобах масової інформації, наприклад у книгах і журналах, звукозаписах, фільмах та інших видах аудіовізуальних носіїв. Сьогодні це зазвичай стосується постачальників медіаконтенту, а також виробників традиційних видів мистецтва, які не піддаються масовому відтворенню, таких як живі виступи та творче мистецтво. Значна частина літератури також під креативними індустріями має на увазі такі галузі як дизайн, мода, народні ремесла, архітектура, спорт, програмне забезпечення чи навіть туризм [32].

Закон України «Про культуру» № 2778-VI від 14.12.2010 р. визначає креативні індустрії як вид економічної діяльності, що має на меті створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження [33].

34 базові види економічної діяльності входять визначені відповідним Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.04.2019 № 265-р «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій» [34]. Всі види економічної діяльності, визначені даним розпорядження охоплюють активність, що напряму пов'язана зі створенням креативного продукту. Зокрема, до таких видів діяльності входять сценічне мистецтво: жива музика; аудіальне мистецтво; аудіовізуальне мистецтво: кіно, відео, дизайн, анімація, мультиплікація серед інших. В нашому дослідженні ми виділимо саме ці види креативних індустрій, оскільки вони напряму пов'язані з подальшою розробкою соціальної франшизи.

### **Основні засади молодіжної політики в Україні.**

В контексті даної роботи важливо також окреслити основні аспекти молодіжної політики в Україні та її типові моделі реалізації. Поняття “молодіжна політика” є визначеним згідно чинного законодавства.

п.10 ст. 1 Закону України "Про основні засади молодіжної політики" №1414-XI від 27.04.2021р. стверджує - "молодіжна політика - напрям державної політики, спрямований на створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов і гарантій для соціалізації та інтеграції дітей та молоді в суспільні процеси, що здійснюються в інтересах дітей та молоді та за їх участю" [35].

Закон визначає мету, завдання, принципи та пріоритети молодіжної політики в Україні. Нормами закону також врегульовано повноваження державних органів влади на всіх рівнях щодо питань молодіжної політики, встановлено гарантії та механізми участі молоді в процесах її розробки та впровадження. У законі подано опис організаційних та правових основ створення та діяльності молодіжних та дитячих громадських об'єднань і визначає засади реалізації соціальних гарантій молоді, зокрема у сферах житла, професійного самовизначення, зайнятості та охорони здоров'я молоді [35].

В умовах воєнного стану, українська молодіжна політика реалізується на підставі Національної стратегії для молоді до 2030 р., метою якої є «створення можливостей для молоді, яка проживає в Україні, бути конкурентоспроможною, брати участь у житті суспільства, свідомо робити свій внесок у подальший його розвиток» [36]. Стратегія ґрунтується на таких пріоритетах:

- безпека, яка полягає у створенні безпечного середовища для молоді і посилення її життєстійкості;
- здоров'я – формування навичок здорового способу життя, розвиток та збереження фізичної культури, культури здорового харчування та психогігієни;
- спроможність – залучення молоді до участі у суспільному житті, підвищення її самостійності, конкурентоспроможності, формування у молоді громадянських компетентностей;
- інтегрованість – підвищення мобільності, соціальної і культурної інтеграції молоді в суспільне життя України та світу.

Ці пріоритети поширюються на всі вікові категорії і реалізуються через завдання та заходи, що враховують особливості життя молоді. При цьому,

модель реалізації молодіжної політики в Україні передбачає інтегрований підхід до впровадження молодіжної політики на національному, регіональному та локальному рівнях. На національному рівні акцент робиться на законодавчі ініціативи, національних програмах та міжнародній підтримці. Регіональний рівень включає роботу з ОДА, центрами зайнятості та освітніми установами. На місцевому рівні відбувається координація структур, відповідальних за молодіжну політику, і залучення громадського сектору через оцінку потреб молоді, бюджет та впровадження конкретних молодіжних програм.

Основні напрямки діяльності включають розвиток молодіжної інфраструктури, інтеграцію молоді в ринок праці, неформальну освіту, проекти молодіжних ініціатив та створення житла для молоді. Окремо виділяються молодіжні центри/простори, що пропонують соціальні служби для молоді, простори для здорового дозвілля, підтримку молодіжних фондів та організацію молодіжних кампаній. Усі ці заходи спрямовані на активізацію молодіжної участі в суспільному житті, підвищення кваліфікації молоді, підтримку їх інноваційних ідей та розвиток молодіжної роботи на всіх рівнях [37].

Розглянувши основні поняття в суміжних сферах нашого дослідження, бачимо, що локальний рівень залучення молоді та інтеграція молоді в ринок праці залишаються одними з основних стратегічних напрямків розвитку можливостей для молоді. Зважаючи на те, що креативні індустрії є однією зі сфер економіки, досліджувана модель соціальної франшизи спроможна стати каталізатором, що підвищить інтерес молоді до аудіовізуального сектору та згуртує навколо себе активних громадян, що будуть готові відкривати для себе як нові креативні професії, так і роботу впроваджувати зміни на місцях через локальні проекти, події та низові ініціативи.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГО «КУЛЬТУРНА ПЛАТФОРМА ЗАКАРПАТТЯ» В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ФРАНШИЗИ**

### **2.1. Загальна характеристика ГО «Культурна платформа Закарпаття»**

Громадська організація «Культурна платформа Закарпаття» (ГО «КПЗ») зареєстровано 26.07.2016 року [38]. Серед засновників організації - громадські активісти Забарило Євген, Лейкін Олександр та Гасинець Андрій. Головною метою організації є розробка етично гуманних цифрових продуктів про українську ідентичність за допомогою моделей, орієнтованих на добробут користувачів. Організація створена і діє на принципах: добровільності, самоврядності, рівності перед законом, відсутності майнового інтересу її членів, прозорості, відкритості та публічності.

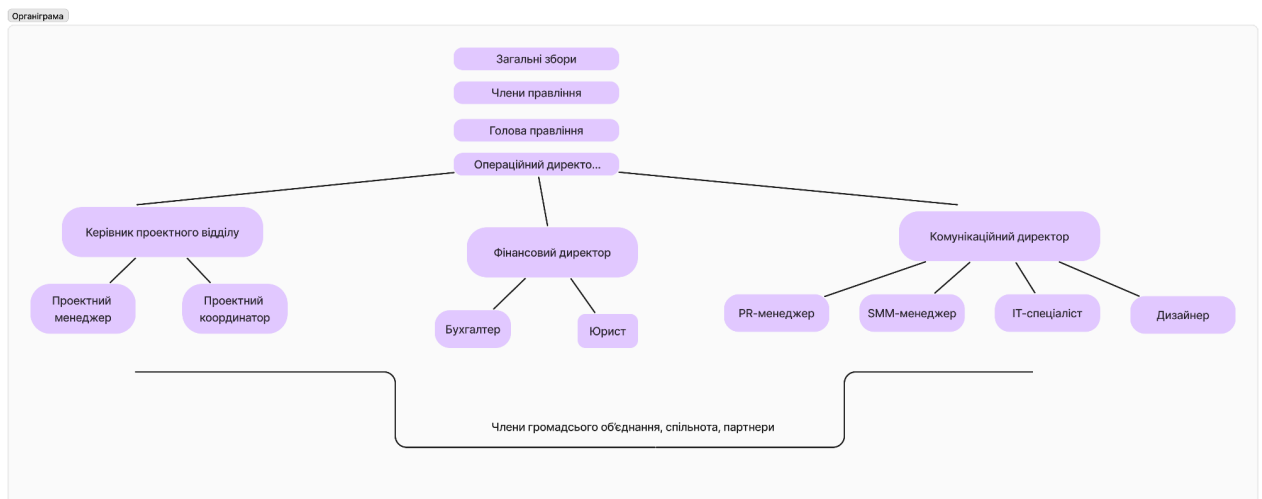
Серед ключових завдань організації, згідно Статуту, є наступні:

- сприяння обміну та розповсюдженню інформації та знань про нові досягнення науки й техніки, а також нових технологій в різних сферах шляхом;
- сприяння проведенню конференцій, навчальних семінарів, заснуванню арт-інкубаторів, культурних ініціатив, бізнес-інкубаторів креативних індустрій;
- сприяння підвищенню правової обізнаності населення у розрізі інтелектуальної власності та передусім, - членів Організації про нормативне регулювання захисту членів, відносин власності і реформування економіки в цілому, а також про права та обов'язки осіб, пов'язаних з цими відношеннями;
- розробки проектів і програм, направлених на підтримку та креативний розвиток Організації;
- залучення засобів для проведення семінарів, лекцій, конгресів, аудіовізуальних подій, форумів, виставок, презентацій, прес-конференцій, концертів, вистав, інших освітніх та наукових заходів;
- проведення інформаційних кампаній, семінарів, лекцій, конференцій з питань діяльності організації (видання інформаційних бюлетенів, методичних рекомендацій, посібників та журналів, зв'язок зі засобами масової інформації);

- сприяння зростанню екологічної та культурної свідомості суспільства.

Фінансування діяльності ГО «Культурна платформа Закарпаття» здійснюється за рахунок грантових коштів та добровільних пожертв юридичних та фізичних осіб. У 2023 році організація є національним партнером Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) в Україні [39].

Від дати заснування ГО «Культурна платформа Закарпаття» структура органів управління організації залишається незмінною. Згідно Статуту, вищим керівним органом Організації є Загальні Збори. Виконавчим органом є Правління Організації. Правління складається з Голови Правління та членів Правління Організації. Правління Організації здійснює керівництво всією діяльністю організації [40]. Схематичний опис організаційної структури наведено нижче.



**Рис. 2.1. Організаційна структура ГО «Культурна платформа Закарпаття»**

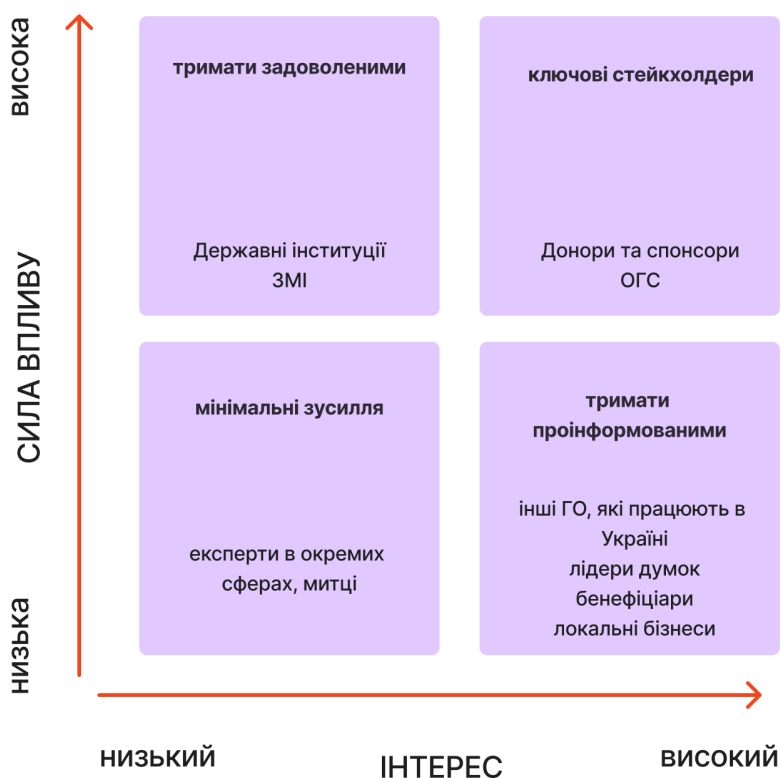
*Джерело: складено авторкою*

Подана на Рис. 2.1. структура організації відображає не лише передбачені Статутом органи управління, але також і виконавчі посади. Зокрема, операційний директор, проєктний менеджер, фінансовий менеджер та фахівець з комунікацій.

Статутні органи ГО «Культурна платформа Закарпаття» шляхом голосування, що здійснюють учасники Загальних зборів - члени організації.

При цьому, члени організації мають право бути обраними до складу статутних органів Організації. Громадське об'єднання «Культурна платформа Закарпаття» має командну структуру, яка передбачає більш широку участь співробітників у горизонтальній комунікації. Організаційна структура громадського об'єднання зосереджена на людях, їх професійному зростанні, встановлення ієрархічних відносин не заохочується.

До того ж, організація здійснює постійний всебічний аналіз зовнішнього середовища своєї діяльності та тих стейкхолдерів, які можуть мати вплив на її діяльність. Серед інструментів, які використовуються для аналізу - Power Interest Matrix [30]. Такий аналіз підкреслює групи зацікавлених сторін та визначає способи подальшої взаємодії з ними. Детальний порівняльний аналіз стейкхолдерів наведено в Додатку 2. Матриця зображена на Рис 2.2.



**Рис. 2.2. Power Interest Matrix для ГО «Культурна платформа Закарпаття»**

*Джерело: складено авторкою за [40,41].*



Як наведено в на Рис. 2.2, головними стейкхолдерами для ГО «КПЗ» є: державні інституції, органи місцевого самоврядування, донори та спонсори, а також ЗМІ. Бачимо також, що для ГО важливо враховувати запити інших громадських об'єднань, бенефіціарів та лідерів думок.

Аналізуючи діяльність Організації, вважаємо, що найбільш цілісно результати роботи створених органів управління розкриваються через пізнання виконаних проєктів організації. Попри те, що ГО «КПЗ» розташовано в Ужгороді, організація має досвід співпраці та реалізації проєктів як у всій Закарпатській області, так і в м. Київ, м. Чернівці, Полтавській області, Чернігівській області, Харківській області, Дніпропетровській та Київській областях [42].

Серед головних напрямків діяльності до 2022 року ГО «КПЗ» та головних результатів можна виділити такі:

- створення та розвиток першого культурного маршруту України «Шлях закарпатського живопису». Проєкт має на меті створити культурний маршрут, що отримає статус європейського, тематично об'єднавши частину країни (Румунія, Словаччина, Угорщина) через культурний маршрут, що об'єднаний темою пейзажного живопису карпатського регіону. Проєкт включає дослідження і публікацію монографії, присвячену пейзажному феномену Закарпатської школи живопису (двома мовами), розроблено серію лекцій на тему української гуманітаристики у Східній Європі, культурне мапування явища (569 точок на розробленій фізичній і цифровій мапі, культурне мапування кожного з митців що створили феномен за 73 роки в 4-х покоління існування живописної школи, визначено 4 осередки місць найбільшої концентрації культурних ландшафтів, розроблену фізично систему навігації маршруту, становленні брендovanі дорожні знаки, промарковано перший осередок брендовою навігацією креслення якого виконав доктор мистецтвознавства проректор тор закарпатської академії мистецтв Михайло Приймич, створено віртуальні панорами місць роботи художників у форматі VR 360/180, а також

запущено вебсайт, який містить детальну інформацію про маршрути, художників та проєкт двома мовами [43].

- Культурно-туристичний маршрут «ОРНАМЕНТ» - це продовження попереднього проєкту "Шлях закарпатського живопису" за підтримки Українського культурного фонду. У межах Ставненської ОТГ Закарпатської області було досліджено 35 локацій, які стали джерелом натхнення для 10 художників, результатом чого стало створення понад 50 пейзажів, на яких зображені ландшафти, ремесла, архітектурні споруди та місцеві традиції. В рамках проєкту було встановлено сім інформаційних арт-інсталяцій та дорожніх знаків, розроблено п'ять AR-фільтрів для освітньо-розважального представлення найбільш значущих об'єктів, а також створено десять деталізованих мап, що прослідковують маршрути кожного з художників. Завдяки цим нововведенням, культурно-туристичні продукти стали каталізатором розвитку культурного та туристичного життя громади [44].

- дослідження «Втрачені церкви Закарпаття» - прикладне міжсекторальне наукове дослідження української гуманітаристики у Центральній Європі, Проєкт включає створення бази даних (доступної в інтернеті та як офлайн-ресурс), яка надає найбільш повну та систематизовану інформацію про унікальну культурну спадщину регіону Закарпаття, зокрема 156 об'єктів втраченої сакральної архітектури, що включає дерев'яні церкви, дзвіниці та кам'яні церкви поліетнічних громад краю. База даних надає детальну інформацію про кожен об'єкт, впорядковано за алфавітом та інтегровану з географічним розташуванням. Крім того, для графічного порівняльного аналізу буде створено та опубліковано схематичну карту, яка позначатиме всі 156 об'єктів з вказівкою їх типу (дерев'яна церква/дзвіниця, кам'яна церква) та локації (географічна назва населеного пункту), яка слугуватиме доповненням до друкованого видання дослідження [45].

- День Гір - неформальне святкування Міжнародного Дня гір 2020 та 2021 рр., під час святкування якого обговорюються моделі та підходи сталого

розвитку гірських регіонів українських Карпат в контексті створення сучасних культурних продуктів краю [42].

- AR-експозиція про Червону Руту-1989 року - інноваційна виставка просто неба із використанням доповненої реальності (AR), котра розкриває унікальність культурного феномену України – дебютного фестивалю української молодіжної музики "Червона Рута 1989". Ця подія є частиною соціокультурної ідентичності України [46].

Після початку повномасштабного вторгнення, громадське об'єднання «Культурна платформа Закарпаття» додало до своєї роботи такі пріоритетні напрямки як:

- розвиток соціальної згуртованості серед підлітків та молоді (внутрішньо переміщених та місцевих);

- культури безпеки - загальнодержавна світоглядна екосистема із залученням державних органів (такі як Державна служба з надзвичайних ситуацій, Міністерство освіти і науки України, Національна поліція України) для формування безпечної поведінки серед підлітків та молоді (мінна просвіта, безпека на воді, пожежна безпека і тд) [47];

- психосоціальної підтримки серед дітей та молоді через креативні та арт-практики;

- розвиток креативних індустрій в громадах через підвищення інтересу молоді до сфер креативних індустрій та менторство.

Серед проєктів організації у вищезазначених напрямках, варто виокремити наступні:

- Спільно Кемп - літній простір для підлітків і молоді 10-19 років. Протягом трьох тижнів учасникам пропонується різноманітні творчі заходи — інтерактивні воркшопи, майстеркласи зі створення мобільного контенту, музичні квартирники, настільні ігри, кіноперегляди. Протягом 2022 та 2023 рр. Спільно Кемп проходив в м. Ужгород, м. Свалява, м. Іршава, м. Полтава та

м. Чернігів протягом 3-4 тижнів кожен. За цей час було охоплено більше ніж 10 000 дітей та молоді від 6 до 24 років [42].

- Спільно Кемп.Громади - це всеукраїнська креативна програма для дітей та молоді 10-19 років, яка складається з практик в сфері креативної економіки та допомагає молоді розвивати свою креативність, відкривати в собі творчий потенціал та досліджувати суспільно важливі теми, яка проходять у віддалених громадах різних регіонів. Протягом 4-7 днів на місцеву молодь громади чекають лекції, що сповнені креативу, творчості, суспільно-важливих тем та прикладних сучасних знань. Протягом червня - грудня 2023 року, командою проєкту охоплено більше ніж 15 громад та 27 населених пунктів [42].

Підсумовуючи вищевикладене, можемо стверджувати, що громадське об'єднання знаходиться на етапі прискореного зростання. На користь цього висновку свідчить чітке розуміння цілей та цінності організації, її інтенсивний розвиток, ефективна комунікація про діяльність організації, побудова ефективних партнерств та розвиток нових програм та проєктів, а також розширення географії діяльності та впливу по всій території України. Ризики поточного періоду етапу розвитку організації спричинені об'єктивними факторами, так званими "труднощами росту". Проте, створення нових форматів проєктів, таких як соціальна франшиза, діє як додатковий сприятливий фактор. Належна увага до стратегічного планування, управління ресурсами, залучення зацікавлених сторін та гнучкість у прийнятті рішень сприятиме швидкому переходу до наступного етапу життєвого циклу.

### **Етап організаційного розвитку ГО «Культурна платформа Закарпаття».**

Метою організаційного розвитку є не просто посилення здатності організації працювати з наявними питаннями або розв'язувати поточні проблеми. Організаційний розвиток також посилює вміння організації реагувати на виклики у майбутньому.

### **Аналіз рівня організаційного розвитку:**

Для здійснення оцінки організаційного розвитку було використано тест із самооцінки ОГС від ICAP Єднання, як один із найбільш доступних інструментів для оцінки організацій. (Повноцінні результати оцінки наведено у [Додатку 1](#)). За результатами самооцінки організації, середній бал організаційного розвитку становить 2,36. Низький рівень пріоритетності встановлено для розділів «Спроможність адаптуватися», «Партнерство та співпраця», «Роль в секторі».

Також окрім інструменту від ICAP Єднання для аналізу організаційної спроможності було використано Weisbord's Six-Box Model [49].

**Джерела інформації:** офіційні документи, звіти організації, наради, інтерв'ювання окремих членів команди.

Таблиця 2.1.

### Оцінка організаційної спроможності. Загальна інформація

Ціль (Purpose)	Структура (Structure)	Відносини (Relationships)
Визначена мета існування організації	Структура організації визначена в Статуті, але не відповідає поточним потребам та діяльності	Топ Менеджмент та засновники організації поділяють її цінності
Сформовано виклики бенефіціарів, з якими можуть допомогти програми ГО	Відсутня актуальна органіграма, яка відповідає актуальній діяльності організації	Система комунікації є вдалою, дружньою
Сформовано стратегічні напрями	Структурні підрозділи організації утворюються відповідно до органічних запитів та проектів	Конфлікти вирішуються в організації шляхом переговорів
Не сформовано візію і місію, відсутній стратегічний план організації		Взаємовідносини з кожним з членів команди формалізовані
Винагороди (Rewards)	Лідерство (Leadership)	Допоміжні механізми (Helpful Mechanism)
Система оплати праці врегульована, зафіксована в договорах	В організації - горизонтальна система управління	Додаткове навчання для команди
Система мотивації та бонусів потребує врегулювання та прозорості	Керівники окремих департаментів та ГО безпосередньо залучені до	Щорічні зібрання команди

	прийняття рішень в організації, розробці планів та стратегій	
	Наставництво - є одним з основних принципів формування лідерів всередині команди	Система мотивації та бонусів
	Команда працює за принципом творчих об'єднань, в якій формуються групи, відповідальні за окремі проєкти	

*Джерело: складено авторкою.*

Співробітники громадського об'єднання «Культурна платформа Закарпаття» є внутрішньо організованою групою, які об'єднані спільною метою та діяльністю, яка спрямована на її досягнення.

До основних жертводавців, які підтримують організацію у 2022-2023 рр є: Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) в Україні.

Проте, фінансовий стан організації не можна назвати сталим, оскільки джерела фінансування не диверсифіковані. Через стрімкий розвиток проєктної діяльності ГО «Культурна платформа Закарпаття», досягнення стабільного фінансування та поліпшення фінансової стійкості фонду є одним із важливих елементів організаційного розвитку організації та забезпечення реалізації планового масштабування.

Саме в рамках довгострокової та сталої співпраці з Дитячим фондом ООН (ЮНІСЕФ) в Україні, було залучено фінансування задля реалізації проєкту з програмою мобільних студій аудіовізуального спрямування «Контента» .

З метою аналізу активів та компетенцій організації, пропонуємо проаналізувати портфель компетенцій ГО детальніше.

*Таблиця 2.2*

### **Портфель компетенцій ГО «Культурна платформа Закарпаття»**

<b>Soft skills</b>	<b>Hard skills</b>	<b>Creative skills</b>
- Здатність залучати фахових експертів та лідерів думок в креативній галузі	- Вміння фахово провести переговори англійською мовою	- Створення та концепціоналізація нових проєктів

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вміння ведення переговорів на високому рівні</li> <li>- Вміння залучати партнерів з високою репутацією</li> <li>- Наявна та зафіксована система цінностей організації</li> <li>- Здатність швидко і гнучко реагувати на масштабні зміни в країні та на актуальний запит суспільства</li> <li>- Здатність швидко і гнучко адаптовувати програмну діяльність згідно запиту суспільства</li> <li>- Наявний репутаційний капітал</li> <li>- Здатність до формування командної роботи</li> <li>- Здатність працювати в щільних дедлайнах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Здатність до управління інноваційними проектами</li> <li>- Фаховий грантовий менеджмент: від ідеї до звітування</li> <li>- Написання успішних грантових заявок</li> <li>- Операційна спроможність до ведення масштабних офлайн-проектів</li> <li>- Вміння втілювати та глибока експертиза в інноваційних, діджитальних рішеннях для проектів</li> <li>- Здатність забезпечувати стаке фінансування діяльності організації</li> <li>- Здатність орієнтуватись на результат, досягати поставлених цілей та KPI</li> <li>- Проведення аналізу та ретроспективи проектів та організації</li> <li>- Вміння проводити глибинні дослідження в необхідній сфері для поглиблення в тематику</li> <li>- Глибоке знання культурного коду нації</li> <li>- Експертиза в створенні відео-продакшену повного циклу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розуміння естетичного стилю проектів</li> <li>- Здатність до інноваційних, нестандартних рішень</li> <li>- Вміння вдало адаптовувати та використовувати знання з інших (несуміжних) сфер для громадського сектору</li> <li>- Здатність формувати унікальну пропозицію на ринку громадського сектору</li> </ul>
---	--	---

*Джерело: складено авторкою.*

Згідно Таблиці 2.2 можемо зробити висновок, що організація має фокус на розвиток креативної економіки, виокремлені креативні навички (creative skills) вирізняють організацію від інших гравців громадського сектору. Прослідковується значний акцент на інноваційності та нестандартності запропонованих рішень, що, своєю чергою, дає підстави робити висновок про можливість організації пропонувати унікальні пропозиції на ринку громадських проектів. Також в організації прослідковується сильний портфель “м’яких” та

“твердих” навичок з грантового менеджменту та реалізації проектів. Це означає, що організація спроможна реалізовувати проекти різного рівня складності та адаптувати свою діяльність згідно актуального запиту суспільства. Незабюрократизовані процеси організації та спроможність вести комунікацію з партнерами іноземною мовою, дозволяють швидко та ефективно впроваджувати зміни, залучати нових партнерів та впроваджувати зміни на місцях. Здатність залучати фахових експертів та лідерів думок до проектів, говорить про наявний репутаційний капітал організації та наявність проектів, до яких хочуть бути дотичні окремі фахівці, донори, бізнеси.

## 2.2. Аналіз спроможності до масштабування діяльності та проектів організації ГО «Культурна платформа Закарпаття»

З метою оцінки та аналізу спроможності до масштабування громадського об'єднання, було проведено SWOT-аналіз відкриття соціальних франшиз ГО «Культурна платформа Закарпаття» в інших областях України. За результатами аналізу, були зроблені наступні висновки.

*Таблиця 2.3*

### SWOT-аналіз відкриття соціальної франшизи ГО «Культурна платформа Закарпаття» в рамках проекту мобільної студії звукозапису

Сильні	Слабкі
<ul style="list-style-type: none"> <li>● операційна спроможність організації до масштабування</li> <li>● здатність швидко реагувати та адаптуватись до змін</li> <li>● наявність існуючих реальних кейсів організації, досвіду впровадження проектів</li> <li>● наявна експертиза в культурному менеджменті, роботі з дітьми та молоддю</li> <li>● позитивна репутація серед органів місцевої, регіональної влади, донорів</li> <li>● наявне партнерство з всесвітньо-відомими донорами як Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) Україні</li> <li>● сформовані фінансові процедури та механізми, злагоджений процес обліку та наявність затверджених гайдлайнів та політик, що стосуються фінансових процедур (політика тендерних закупівель, СОП щодо закупівель)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● відсутність сформованих політик організації щодо проектного менеджменту, HR-політик, бренд-буку та комунікаційних політик</li> <li>● відсутність попереднього досвіду масштабування проектів</li> <li>● відсутність достатнього розуміння особливостей певного регіону, в якому планується відкриття франшизи</li> <li>● відсутність чіткого позиціонування та визначення діяльності</li> <li>● відсутність комплексної комунікації діяльності ГО на національному рівні</li> <li>● присутність в назві організації географічної приналежності до конкретного регіону</li> <li>● відсутність контактів з місцевими медіа і організаціями в інших регіонах</li> <li>● відсутність досвіду втілення довгострокових проектів та сталої діяльності організації</li> <li>● нездатність забезпечити якість наданих послуг на місцях</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>● злагоджений проектний процес повного циклу - від заявки до реалізації та звіту</li> <li>● сформована проектна команда</li> <li>● фахова команда з розробки та комбінування сучасних технічних рішень і суміжних цифрових сервісів у робочі мультиформатні комбінації для генерації контенту на всіх стрімінгових сервісах</li> <li>● Присутність в ГО фахових архітекторів для оперативного моделювання креслень та комутаційних вузлів</li> </ul>	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● розширити вплив та ідеї організації на новий регіон</li> <li>● втілення більшої кількості проектів, які якісно змінюють креативну сферу або мають позитивний вплив на бенефіціарів</li> <li>● залучити додаткове фінансування</li> <li>● масштабування команди організації, залучення нових фахових людей в команду</li> <li>● масштабування діяльності організації та поширення</li> <li>● започаткування нових партнерств на місцях - як серед міжнародних організацій, місцевого бізнесу, медіа</li> <li>● залучення нових фахових людей в команду - зріст команди ГО</li> <li>● зміна позиціонування та юридичного статусу ГО - з локального об'єднання до рівня всеукраїнського</li> <li>● можливість ділитись наявною експертизою та досвідом з іншими локальними громадськими об'єднаннями, обмін досвідом та менторство над локальними командами</li> <li>● глибинне занурення в контекст конкретного регіону, краще розуміння особливостей конкретної області</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● бюрократичні механізми які заважатимуть юридично започаткувати соціальну франшизу</li> <li>● спротив влади на місцях</li> <li>● упереджене ставлення до Закарпаття як до регіону (що фігурує в назві)</li> <li>● викривлене та заполітизоване сприйняття організації через географічну приналежність до Закарпаття</li> <li>● несприйняття\відсутність інтересу до організації з боку бенефіціарів</li> <li>● нездатність залучити в команду фахових спеціалістів на місцях</li> <li>● значна увага до інфраструктурних, гуманітарних проектів, пов'язана з подоланням наслідків війни та реагуванням на щоденні виклики, що не дозволяє реалізовувати суто культурні проекти на місцях</li> </ul>

*Джерело: складено авторкою.*

Отже, на основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки. В організації сформовані та задокументовані політики, щодо проектного менеджменту, що забезпечує вдалий операційний менеджмент в реалізації програм для громад на місцях. Організація спроможна надавати якісні послуги та забезпечувати належний рівень діяльності організації за умов масштабування. Наявні сформовані прозорі та комплексні фінансові процедури. До того ж експертиза та досвід організації впроваджувати комплексні проекти, в тому числі грантові, дозволяють зробити висновок, що наявний топ менеджмент та команда мають достатній рівень експертизи для того, щоб масштабувати свою діяльність на нові регіони України шляхом франчайзингової моделі.

Наявні партнерства з впізнаваними донорами та органами місцевої влади говорять про те, що організації вдалось вибудувати репутаційний капітал як серед бізнес-спільноти, так і серед міжнародних донорів. Серед партнерів ГО «Культурна платформа Закарпаття» - Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) в Україні (з 2022 року), Український культурний фонд (2019-2021), Міністерство освіти і науки (з 2022 року), Державна служба України з надзвичайних ситуацій (з 2023 року). Це означає, що вибудовувати партнерства та викликати повагу в нових громадах стане простіше.

При цьому відсутність сталої медійної присутності та відсутність чіткої зовнішньої комунікації про здобутки громадського об'єднання означає, що напрацьовані та існуючі кейси без належного медійного підтвердження може поставити під сумнів напрацьований капітал. Є ризик, що масштабування діяльності може зайняти довший період часу, аніж цього потребуватиме проект. До того ж, наявна геолокаційна прив'язка в назві може викликати упереджене ставлення до організації та діяльності.

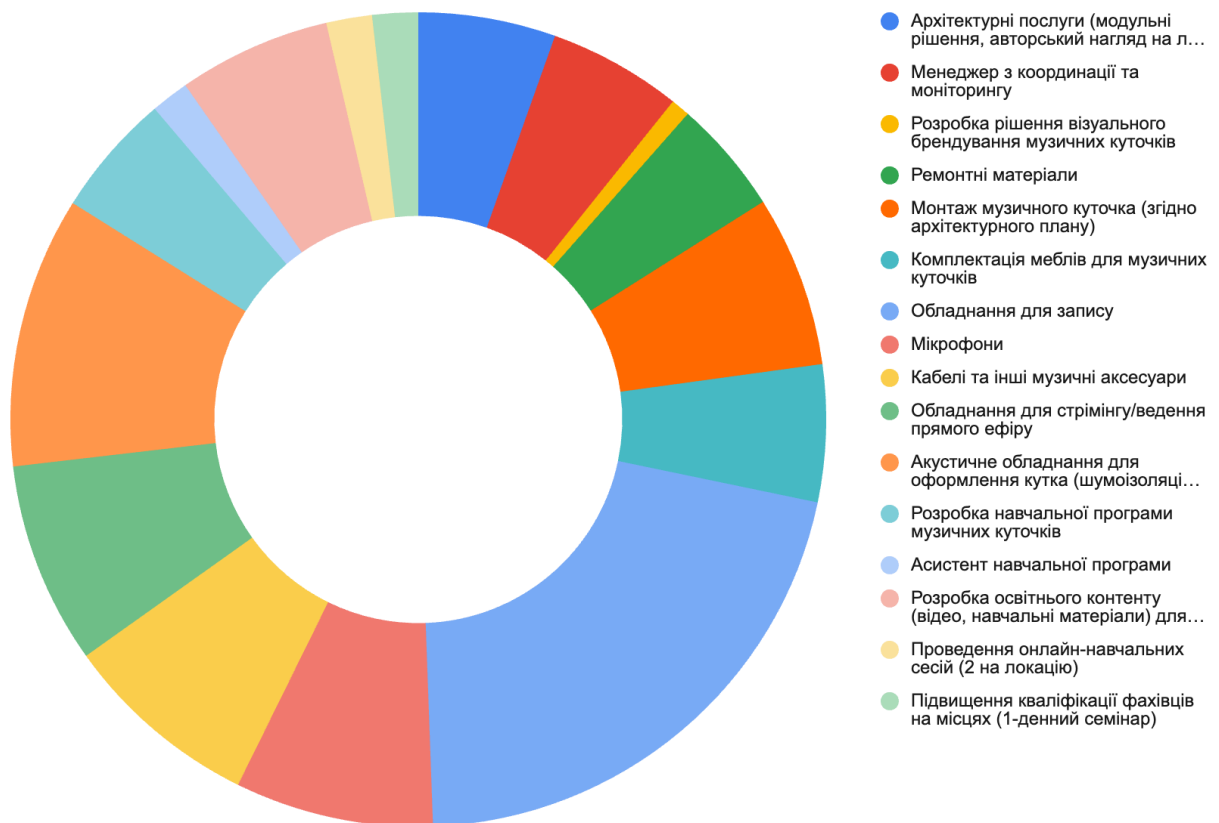
Значна кількість ризиків та слабких сторін говорить про те, що організація не провела належного дослідження контексту нового регіону. Без розуміння локальних особливостей, наявних вибудованих попередньо соціальних зв'язків з медіа, органами місцевої влади, локальними громадськими ініціативами можуть вплинути на ефективність впровадження діяльності на місцях.

Не менш важливим за зовнішні фактори, важливо проаналізувати внутрішні - зокрема управління людським потенціалом організації та її потреби для забезпечення реалізації масштабних проєктів. Період протягом якого відбувався аналіз: листопад - грудень 2023 року. Стратегічна ціль, якої прагнуло досягти громадське об'єднання - інституціоналізація.

### **Наявне фінансування для реалізації проєкту соціальної франшизи.**

Згідно бюджету проєкту, загальна сума інвестицій в проєкт складає 6 616 080 грн 00 коп [51]. Бюджет проєкту є достатньо детальним та передбачає його різні складові, а саме: архітектурні послуги, закупівлю

обладнання, ремонтні та монтажні роботи, розробку освітньої програми, менеджерські послуги та можливість підвищення кваліфікації спеціалістів на місцях. Все це передбачено з розрахунку на встановлення 20-ти аудіовізуальних студій. Також нематеріальним внеском в проєкт є робота комунікаційної команди ГО та ліцензійні угоди з такими музичними компаніями як Ableton та Native Instruments.



**Рис.2.3. Діаграма розподілу статей витрат бюджету проєкту соціальної франшизи.**

*Джерело: складено авторкою за [51].*

Згідно графіку вище, бачимо що обладнання для проєкту займає чи не найбільшу частку його бюджету (зокрема, обладнання для запису - 21.2%, акустичне обладнання 10.8%, обладнання для стрімінгу 8%, кабелі та мікрофони по 7.9% кожен). Найменшу частку в бюджеті складають розробка візуального рішення (0.8%) та програми підвищення кваліфікації на місцях

(1.8%). Отже, можемо зробити висновок, що найбільш коштовним в даному проєкті є саме музичне обладнання, яке передається кожному з молодіжних центрів [51].

### **Найявний людський потенціал для реалізації проєкту.**

З метою належної реалізації проєкту соціальної франшизи та вдалого масштабування діяльності організації, важливим є людський потенціал та розуміння спроможності команди організації до масштабування. З цією метою, було проведено аналіз поточних потреб організації в людському потенціалі. Результати представлені в Таблиці 2.4.

*Таблиця 2.4*

### **Аналіз поточних потреб організації в людському потенціалі**

Завдання, функції, для яких у ГО достатньо кваліфікованих людей	Завдання, функції, у яких ГО частково або повністю не вистачає людей потрібної кваліфікації	Потреба в персоналі, яку ГО потрібно закрити якомога швидше		
		Назва позиції/посади	Кількість осіб	Основні вимоги до кандидатів (до 5 ключових пунктів)
Проектний менеджмент	Ведення соціальних мереж	СММ-менеджер	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Досвід роботи в SMM 2 роки.;</li> <li>– Знання соціальних мереж (Instagram, FB, YouTube, Tik-Tok, Telegram, Twitter, LinkedIn);</li> <li>– Досвід роботи з культурними проєктами та свідомо громадянська позиція.</li> <li>– Системне бачення та креативне мислення, яке допоможе вийти за рамки системи.;</li> <li>– Вміння підтримувати єдину контент-стратегію та самостійно структурувати свою роботу.</li> </ul>

Комунікаційний менеджмент	Якісна аналітика даних для проектів ГО, збір даних	Аналітик	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вища освіта у відповідній галузі (наприклад, соціологія, статистика, інформатика, математика або наука про дані чи інші пов'язані спеціальності)</li> <li>- Досвід в аналітичній галузі не менше 2 років</li> <li>- Наявний досвід використання даних для прийняття рішень та вдосконалення результатів проектів</li> <li>- Знання методів та інструментів аналізу даних та моделювання та навички ними користуватись</li> <li>- Досвід роботи з інструментами візуалізації даних, такими як Tableau або Power BI</li> </ul>
Менеджмент партнерств	Написання текстів для ГО	Копірайтер	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пише живою мовою, факт-чекінгово та не у стилі новин комунальних служб. Не любить канцеляризми та сумнівні джерела;</li> <li>- Має досвід роботи у новинах та/або лайфстайл-виданнях;</li> <li>- Вміє знаходити додаткову інформацію;</li> <li>- Приносить сам(а) ідеї текстів\постів, а не чекає підказок;</li> <li>- Неконфліктна людина, якій цікаво розвиватись.</li> </ul>
Бухгалтерський облік	Створення візуальних матеріалів для	Дизайнер	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- майстерно володіє Adobe Photoshop і Adobe Illustrator;</li> </ul>

	проектів, дизайн-рішень		<ul style="list-style-type: none"> <li>- обізнаний/-а у візуальних трендах;</li> <li>- має досвід роботи від 2 років;</li> <li>- має портфоліо власних робіт;</li> <li>- практикує конструктивність, багатозадачність і екологічне спілкування</li> </ul>
--	----------------------------	--	---

*Джерело: складено авторкою.*

Аналізуючи стан наявного людського ресурсу, представлених в Таблиці 2.4 вище, можемо зробити висновок, що в організації є наявні сформовані структурні підрозділи, які забезпечують життєздатність організації. При цьому, комунікаційний відділ організації не сформований. В організації також є запит на формування аналітичного відділу. Очікується, що заповнивши наявні вакантні посади, організація матиме можливість реалізовувати запланований проєкт соціальної франшизи.

### **2.3. Аналіз зовнішніх факторів, які впливають на спроможність організації реалізувати проєкт соціальної франшизи.**

Зважаючи на те, що одним з ключових проєктів громадського об'єднання, який розпочався в травні 2023 року, є створення мережі безкоштовних мобільних студій звукозапису «Контента» як осередків креативних програм на місцях. Програма передбачає створення мобільної студії аудіовізуального спрямування як осередку та магніту для молоді. За допомогою спеціально запроєктованого технічного рішення та ліцензійних цифрових сервісів, онлайн-курсу та менторського супроводу, мобільна студія надає можливість запис звуку та вокалу, створення контенту, подкастів, стрімів та освітню роботу з сучасним програмним забезпеченням Ableton та Native Instruments. До квітня 2024 рр. передбачається встановлення двадцяти музичних студій в молодіжних центрах по всій Україні. Саме для цієї програми в такій сфері креативних індустрій як аудіовізуальне, аудіальне мистецтво було запропоновано розробити проєкт стратегії соціальної франшизи.

## Тренди, які впливають на діяльність організації.

Зважаючи на те, що громадське об'єднання працює в глобальному світі та прагне слідувати тенденціям, як таким що відбуваються в Україні, так і світі, важливо проаналізувати ряд позитивних та негативних трендів, які врахувати при формуванні стратегії. Нижче в таблиці 2.5 зазначені ряд позитивних та негативних трендів, їх ступінь впливу на результат реалізації соціальної франшизи та життєвий цикл кожного з них.

Таблиця 2.5

### Аналіз трендів в контексті України та світу

Позитивні тренди	Ступінь впливу на результат (ВІД 1 ДО 3)	Життєвий цикл тренду (ВІД 1 ДО 3)
Українізація	3	2
Підтримка грантерами програм спрямованих на психосоціальну підтримку підлітків та молоді	3	3
Підтримка ЄС культурних проєктів та ініціатив	3	3
Підтримка українських культурних проєктів міжнародною спільнотою креативної економіки	2	3
Підтримка донорами низових ініціатив, що реалізуються в малих територіальних громадах	3	3
Діджиталізація, розвиток штучного інтелекту	2	3
Екологічно відповідальне споживання, сортування, upcycling	1	2
Негативні тренди	Ступінь впливу на результат (від 1 до 3)	Життєвий цикл тренду (від 1 до 3)
культура не на часі	3	1
криза в Міністерстві культури, відсутність єдиної політики	1	3
низький акцент на регіонах, які віддалені від лінії фронту та не є об'єктом постійних	3	3

ракетних атак		
низький рівень свідомості громадян, щодо українського музичного продукту	3	2
міжнародні стрімінгові платформи толерують російську музику в українському інформаційному просторі	2	2

*Джерело: складено авторкою.*

В результаті аналізу трендів, можемо зробити висновок, що найбільше на діяльність організації в позитивному контексті впливають: підтримка грантерами програм спрямованих на психосоціальну підтримку підлітків та молоді, підтримка ЄС культурних ініціатив, підтримка донорами низових ініціатив, що реалізуються в малих територіальних громадах. Серед негативних трендів, які можуть суттєво вплинути на проєкт - низький акцент на регіонах, які віддалені від лінії фронту та не є об'єктом постійних ракетних атак. Саме ці тренди пропонуємо розглянути та врахувати при розробці проєкту стратегії.

#### **Аналіз потреби цільових громад.**

З метою дослідження потреб громад та формування найкращих рішень для моделі соціальної франшизи було проведено польові дослідження в громадах, зацікавлених у встановлення музичних студій звукозапису.

Протягом вересня - грудня 2023 року робоча група у складі автора дослідження було проведено дев'ять візитів до громад з метою представлення програми мобільної музичної студії та збору потреб громад, розуміння їх інтересу, креативної та мистецької інфраструктури. Польові візити були проведені у наступних громадах: Переяславська, Чернігівська, Канівська, Овруцька, Таращанська, Тетіївська, Білоцерківська, Кегичівська, Полтавська, Карапиші. Обрані громади були рекомендовані до відвідування донором.

#### **Карапиші, Київська область.**

Молодіжний осередок, який було відвідано: табір відпочинку «Зоряний», який розташований у будівлі колишнього санаторію.

Спостереження: молодіжний центр не працює. Будівля, куди нас



запросили, — колишня лікарня/санаторій, нині частково слугує притулком для переселенців і приймає дітей як табір відпочинку. Є кілька кімнат комп'ютерних класів та ігрових кімнат. 1 школа в громаді, 1 будинок культури, громада орієнтована переважно на спорт.

### **Місто Тетіїв, Київська область**

Молодіжний центр: вул. Єсборна, 5, ЦБК

Спостереження: активна місцева молодь, молодіжний центр є неформальним, ще немає громадського молодіжного центру. Зацікавлені у створенні власної громадської організації, але ще не мають достатнього досвіду в цьому. Мають свій місцевий гурт, раніше проводили музичні фестивалі з місцевою музичною школою та інші заходи. Потребує подальшої підтримки канцтоварами, книгами, технічним обладнанням.

### **Місто Тараща, Київська область**

Молодіжний центр: Центр молодіжних інновацій, вул. Революції, 2

Спостереження: на початку повномасштабної війни громада прийняла понад 10,5 тис. переселенців, багато з них залишаються в місті досі. Молодіжний центр частково працює як гуманітарний хаб, приймає Червоний Хрест. Активний місцевий молодіжний працівник, має постійні заходи. Потребує технічного оснащення. Наявна музична школа. Станом на 2019 рік Тараща вважалася найдепресивнішим містом України. Зараз набагато більше людей з ВПО, які готові залишитися.

### **Місто Біла Церква, Київська область**

Молодіжний центр: Міський молодіжний центр

Спостереження: найрозвиненіший молодіжний центр, який ми бачили, багато запланованих заходів, ціла команда молодіжних працівників. Новобудова, повністю мебльована. Мені цікаво створити музичний куточок, але зараз я зайнятий діяльністю IREX (наявний проект з партнером на наступні 2 роки).

### **Місто Переяслав, Київська область**

Молодіжний центр: Молодіжний центр Переяславського університету

### «Твіст» та Міський молодіжний центр «Зустріч»

Спостереження: Обидва молодіжні центри будуються. В університеті будівельні роботи планують завершити до листопада (демонтаж уже частково виконано). Тривають роботи з будівництва міського молодіжного центру (за кошти інших донорів). Є місцеві гурти, молодь, зацікавлена у створенні музики, готова до співпраці. Є місцева музична школа. Наявна команда молодіжних лідерів, готових вести музичний куточок. Висновок: уточнюється.

### **Місто Канів, Черкаська область**

Молодіжний центр: Молодіжний центр “ЙОЙ”

Спостереження: активна молодь, Молодіжна рада та керівництво активні на місці, є місцеві молодіжні музичні гурти. Готовий до співпраці. Коледж мистецтв і культури (з аудіо та візуальними спеціальностями), кілька шкіл, музична школа поблизу молодіжного центру. У них є команда молодіжних лідерів, готових вести музичний куточок. Молодіжний центр потребує подальшої підтримки будівельними роботами, матеріалами. Зараз вони ведуть будівництво ще в одному приміщенні – за кошти міськради (але не вистачає коштів, щоб завершити все, що задумали).

### **Місто Овруч, Житомирська область**

Молодіжний центр: молодіжний центр, який розташований у місцевій бібліотеці.

Спостереження: Місцева молодь зацікавлена у подальшій співпраці. У них є команда молодіжних лідерів, готових вести музичний куточок. Наявні декілька поточних проєктів, місцева влада зацікавлена у подальшій співпраці.

На основі спостережень та робочих візитів, можна зробити висновок, що в громадах та молоді громад є сталий інтерес до аудіовізуального та аудіального мистецтва, при цьому недостатній операційний та стратегічний потенціал для реалізації самостійних проєктів у даній сфері. Зазвичай, дані громади корелюються усталеними нормами та шаблонізованими підходами, а також користуються наявною інфраструктурою тих мистецьких закладів, які є в громадах. При цьому, у молоді є чіткий запит на альтернативні проєкти, в яких

вони зможуть розвивати свій талант, створювати додану вартість завдяки своїм творчим здібностям.

### **Аналіз зовнішньої спроможності до масштабування, потреб цільових аудиторій.**

З метою розробки проекту стратегії, необхідним було проаналізувати цільові аудиторії, до яких у своїй діяльності ГО «Культурна платформа Закарпаття» звертаються до різних аудиторій. Аналіз цільової аудиторії, дозволив виокремити основні її групи для цільової креативної програми на базі якої буде імплементовано соціальну франшизу, визначити цінності, потреби, звички, точки контакту, заперечення та тригери. Результати представлені нижче.

*Таблиця 2.6*

#### **Аналіз цільової аудиторії, дотичної до креативної програми «Контента»**

<b>Цільова аудиторія</b>	<b>Молодь 15-19 років</b>	<b>Творча молодь, зі сфери креативної економіки 20 — 35 років</b>
<b>Опис</b>	Молодь що є у підлітковому віці та періоді становлення особистості. Основні характеристики цієї аудиторії включають: пошук самоідентифікації, соціальна активність, потреба у незалежності, технологічна грамотність, кар'єрні амбіції та навчання.	Сучасні самобутні майстри креативної економіки, самобутні митці або представники яскравих на ринку брендів та компаній. Вони мають вплив на своє середовище та формують тренди сучасності.
<b>Цінності</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Саморозвиток</li> <li>2. Самовираження</li> <li>3. Соціальна справедливість</li> <li>4. Творчість та інновації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Творчість та інновації</li> <li>2. Самовираження</li> <li>3. Якість та індивідуальність</li> <li>4. Спільнота та співпраця</li> <li>5. Соціальна відповідальність</li> </ol>
<b>Потреби</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освіта та навчання</li> <li>2. Соціальні зв'язки</li> <li>3. Розваги та відпочинок</li> <li>4. Кар'єра та майбутнє</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визнання та успіх</li> <li>2. Свобода творчості</li> <li>3. Формування своєї "зграї" та послідовників</li> <li>4. Соціальне визнання</li> <li>5. Фінансова стабільність</li> </ol>

Звички	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання соціальних медіа</li> <li>2. Мультимедійне споживання</li> <li>3. Використання смартфонів</li> <li>4. Експерименти зі стилем та модою</li> <li>5. Використання технологій та інтернету для навчання</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регулярна творча практика</li> <li>2. Вдосконалення досконалого</li> <li>3. Спілкування та мережування</li> <li>4. Навчання</li> <li>5. Експерименти</li> </ol>
Точки контакту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зони відпочинку та міські відкриті простори</li> <li>2. Торгові центри, кінотеатри та інші заклади дозвілля</li> <li>3. Гуртки за інтересами та додатковою освітою</li> <li>4. Творчі та розважальні заклади</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кав'ярні, бари та інші заклади харчування</li> <li>2. Книгарні та заклади додаткової освіти</li> <li>3. Творчі сквоти, фестивалі та простори для подій</li> </ol>
Заперечення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заперечення старих традицій</li> <li>2. Заперечення авторитету</li> <li>3. Заперечення соціальних нерівностей</li> <li>4. Заперечення стереотипів</li> <li>5. Заперечення негативного впливу ЗМІ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Системність</li> <li>2. Планування</li> <li>3. Психологічна стабільність</li> <li>4. Інтровертована природа</li> </ol>
Тригери	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соціальна приналежність</li> <li>2. Інновації та нові технології</li> <li>3. Креативний самовираз</li> <li>4. Розваги та релаксація</li> <li>5. Впливовий маркетинг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виклик та конкуренція</li> <li>2. Визнання та похвала</li> <li>3. Нові технології та тренди</li> <li>4. Можливість співпраця та обмін ідеями</li> </ol>

*Джерело: складено авторкою.*

Таблиця 2.6 характеризує дві цільові аудиторії - молодь 15-19 років та творчу молодь зі сфери креативної економіки віком 20-35 років. Кожну з цільових аудиторій було описано через призму цінностей, потреб, звичок, точок контакту, заперечень та тригерів. В ході аналізу можемо схарактеризувати молодь 15-19 років як таких, що шукають себе, є соціальна активними, мають потребу у незалежності, є технологічно грамотними та вже проявляють кар'єрні амбіції. Такі підлітки мають потребу у навчанні, розвагах та соціальних зв'язках. В той же час, творчу молодь 20-35 років можна охарактеризувати як самобутніх майстрів креативної економіки, митців або

представників яскравих на ринку брендів та компаній. Ця цільова аудиторія має вплив на своє середовище та формують тренди сучасності. Серед потреб мають необхідність у визнанні та успіху, свободі творчості, формуванні своєї спільноти та фінансову стабільність.

В ході аналізу цільових аудиторій було викристалізовано розуміння основного портрету цільової групи, а саме молоді 15-19 років. На основі попереднього дослідження та аналізу сформовано карту емпатії, представлену в Таблиці 2.7. Карта емпатії допоможе краще зрозуміти цільову групу проекту соціальної франшизи, або враховувати це при розробці проекту стратегії.

Таблиця 2.7

### Карта емпатії цільової групи

Опис цільової групи (персонаж)	Іван, хлопець 17-ти років, який боїться бути basic та шукає свій творчий шлях
Що думає та відчуває	Відчуває несвідомий патріотизм, який підсилюється / зростає через повномасштабне вторгнення. Прагне перейти від «мислення себе» українцем, то «прояву в світ себе українцем» без нашарування радянщини та шароварщини. Потребує якісної неформальної освіти, спільноти однодумців, фахового підсилення, відкритої дискусії про самовираження через «звук» патріотизм, свобода, небайдужість, любов до українського та автентичного.
Що каже і робить	Пробує себе у різних форматах музичного самовираження, ініціює унікальні локальні проекти. Намагаються адаптувати іноземний досвід. Не завжди отримують підтримку «старшого» середовища. Цікавиться темою підтримки ментального здоров'я через війну.
Що чує	«Чує» - невпорядкований мікс музичних форматів. Відсутність фахової думки. Іноді знаходиться в інформаційному вакуумі, через проживання в малій громаді.
Що бачить	Бачить оголошення про цікаві заходи для молоді лише у великих містах, або заходи з платним форматом участі.
Болі	Боїться не знайти спільноту однодумців, відмовитись від ідеї через брак фінансування / професійних засобів для створення контенту. Боїться застрягнути в стереотипах шароварщини, не віднайти глибинних цінностей української культури.

Досягнення	Ідеальна картинка - це можливість присвячувати достатньо часу реалізації власних проєктів, користуватися сучасним обладнанням безплатно, мати лояльну спільноту підтримки, рух у власному темпі.
Що має бути в проєкті, аби клієнт втамував свій біль і отримав задоволення?	Зручні та зрозумілі формати для створення музичного контенту, актуальна інформація та перевірені факти - як джерело натхнення. Можливість приймати участь в новому унікальному проєкті, за підтримки професійної спільноти менторів та в колі однодумців.

*Джерело: складено авторкою.*

Таблиця 2.7 характеризує цільову групу через окремого персонажа - Івана 17-ти років, який шукає свій творчий шлях та боїться бути занадто банальним. Іван відчуває несвідомий патріотизм, прагне перейти від «мислення себе» українцем, то «прояву в світ себе українцем», потребує якісної неформальної освіти, спільноти однодумців, фахового підсилення. Такий персонаж пробує себе у різних форматах музичного самовираження, ініціює унікальні локальні проекти. Не завжди отримує підтримку «старшого» середовища. Цікавиться темою підтримки ментального здоров'я через війну. «Чує» - невпорядкований мікс музичних форматів. Відсутність фахової думки. Іноді знаходиться в інформаційному вакуумі, через проживання в малій громаді. Бачить оголошення про цікаві заходи для молоді лише у великих містах, або заходи з платним форматом участі. Боїться не знайти спільноту однодумців, відмовитись від ідеї через брак фінансування, професійних засобів для створення контенту. Боїться застрягнути в стереотипах шароварщини, не віднайти глибинних цінностей української культури. Ідеальна картинка для Івана - це можливість присвячувати достатньо часу реалізації власних проектів, користуватися сучасним обладнанням безплатно, мати лояльну спільноту підтримки, рух у власному темпі. Тож ціннісною пропозицією для Івана буде - зручні та зрозумілі формати для створення музичного контенту, актуальна інформація та перевірені факти - як джерело натхнення. Можливість приймати участь в новому унікальному проекті, за підтримки професійної спільноти менторів та в колі однодумців.

## **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ФРАНШИЗИ НА БАЗІ ПРОГРАМИ АУДІОВІЗУАЛЬНОГО СПРЯМУВАННЯ «КОНТЕНТА»**

### **3.1. Розробка проекту стратегії соціальної франшизи програми (проєкту) аудіовізуального спрямування «Контента»**

Проєкт спрямований на забезпечення потреб молоді для реалізації права на самовираження та психосоціальної підтримки визначеної вікової категорії, шляхом використання комплексу аудіо-візуальної студії, запроектованого окремим архітектурним рішенням «Контента» (автором та власником, якої є ГО «Культурна платформа Закарпаття»). Для мережування проєкту заплановано залучення користувачів через укладення договору соціальної франшизи.

**Контекст** - проектна діяльність у межах програми «Міжгалузева підтримка соціальних та поведінкових змін серед підлітків та молоді в Україні».

#### **Цінності команди:**

- створення (тут народжується новий продукт)
- empower (ми підсилюємо молодь в громадах)
- українська ідентичність (популяризація питомо-українських наративів)
- рівність\інклюзивність
- цінність особистості

**Місія проєкту** - підвищення рівня спроможності підлітків та молоді в громадах України шляхом розвитку лідерських та креативних навичок, сприяння розвитку емоційного інтелекту та ментального здоров'я через поширення практик зі сфери креативних індустрій.

**Візія на 2 роки** - створити першу молодіжну мережу онлайн-радіо як можливості для молодих українців подолати цифровий розрив спричинений відсутністю публічних сервісів та форматів які вбудовують їх соціальний капітал в інформаційну площину держави як громадян які мають права і обов'язки що уможливило «м'яку» трансформацію від підлітка до свідомого громадянина.



Інтеграція у суспільне життя, що розвиватиме їх національну свідомість на основі суспільно-державних цінностей та відповідального громадянства, надаватиме молоді можливості для успішної реалізації і соціалізації, підвищить рівень їх громадянських компетентностей, спроможності бути самостійними, життєстійкими, активними, патріотичними і відповідальними учасниками суспільного життя.

Як виглядає проєкт в перспективі двох років:

- проєкт мобільних студій аудіовізуального спрямування - потужний локальний R&D центр з вивчення та впровадження кращих практик арт-терапії через музичну індустрію;
- проєкт адвокатує запити молодіжних центрів, мистецьких шкіл, коледжів, академій мистецтв щодо розробки та впровадження технологічних рішень та ліцензійного програного забезпечення Ableton, Native Instruments, Universal Audio для комунікаційно-контентної присутності на стрімінгових сервісах
- створено екосистему менторів, які пройшли навчання у кращих вищих навчальних закладах Європи на дисциплінах креативної економіки
- активна екосистема локальних контрагентів;
- освітні продукти для молоді та підлітків що забезпечують можливості адаптації до ринку праці в умовах війни та післявоєнний період;
- каталізатор змін в молодіжному середовищі громад який уможливилює виникнення потужного соціального капіталу на місцях.

Як виглядає світ як результат реалізації проєкту:

- створено і встановлено 20 музичних студій протягом 2024 (в період 2-х років забезпечено функціонування 50-ти аудіовізуальних студій);
- кількість залучення молоді в період січень-травень 2024 року - не менше 5000 осіб;
- створено спільноту молодих творців українського аудіовізуального контенту відповідно до чинного європейського законодавства у сфері креативної економіки, інтелектуальних прав власності та ринку

патентування;

- кількість відвідувачів майстерень, серед яких зріс індекс Доброго самопочуття (за тестом WHO-5) становить не менше 20% відвідувачів;
- впроваджено не менше 5 платних послуг в 50% корнерів.

**Мета проєкту** - створення в 20-ти громадах постійнодіючих інфраструктурних об'єктів - «Контента», діяльність яких присвячена поверненню та розвитку української музичної традиції, та спрямована на психосоціальну підтримку підлітків та молоді, підвищення їх соціальної згуртованості та поліпшення ментального здоров'я. До 1 червня 2024 року, налагоджено роботу 20-ти музичних студій в громадах, не менше 5000 осіб стали відвідувачами 20-ти музичних студій.

**Цілі та завдання для реалізації поставленої мети.**

- виготовлення Музичних мейкер-спейсів
- формування франчайзингової книги та пакету супровідних документів
- підбір менторів
- створення навчальної програми для адміністраторів майстерень
- створення та опис типових сценаріїв використання обладнання
- створення навчальної платформи для адміністраторів та користувачів майстерні
- відбір громад (партнерських організацій) для реалізації проєкту
- доставка та встановлення майстерень в громадах
- підписання попереднього договору про намір укласти договір соціальної франшизи (укладення договору відповідального зберігання з правом використання майна)
- попереднє знайомство та відбір адміністраторів
- проведення навчання адміністраторів
- виїзди менторів в громаду для проведення тестового заходу
- запуск інформаційної кампанії про роботу майстерень в громадах
- відкриття

- менторський супровід
- контроль та моніторинг роботи за визначеними індикаторами (к-ть відвідувачів, к-ть створеного контенту)

### **Активності, необхідні для реалізації проєкту.**

#### **1. Виготовлення**

- підготовка проектно-архітектурного рішення
- пошук та укладення договору на виробництво з підрядником
- закупівля техніки та обладнання відповідно до ТЗ
- укладення договорі на використання спеціалізованого програмного забезпечення

#### **2. Формування франчайзингової книги та пакету супровідних документів**

- підготовка Посібника з концепції соціальної франшизи;
- підготовка Посібника з сценаріїв типових подій музичних майстерень
- підготовка Посібників для роботи адміністраторів майстерень;
- залучення юридичного супроводу, за необхідності

#### **3. Підбір менторів**

- формування переліку професійних вимог до кандидатів - карта посади
- поширення інформації про вакансію та кількість відкритих позицій
- проведення співбесід
- укладення договорів про співпрацю

#### **4. Створення та опис типових сценаріїв використання обладнання**

- проведення робочих нарад з менторами проєкту
- затвердження типових форматів використання обладнання
- робота менторів із написання типових сценаріїв використання обладнання
- затвердження підготовлених сценаріїв

#### **5. Створення навчальної програми для адміністраторів майстерень**

- формулювання ТЗ менторам проєкту на написання навчальної програми для адміністраторів майстерень
- затвердження підготовлених програм.

#### **6. Створення навчальної платформи для адміністраторів та користувачів**

## **майстерні**

- підготовка ТЗ навчальної платформи
- відбір виконавця проєкту та укладення договору
- моніторинг дотримання виконавцем проєкту договорівних зобов'язань
- тестування платформи
- запуск платформи

## **7. Відбір громад (партнерських організацій) для реалізації проєкту**

- виїзд в громади, які розташовані в цільових регіонах реалізації проєкту
- зустріч з представниками Молодіжних центрів, молодіжних рад, будинків культури, місцевої адміністрації
- ознайомлення з роботою, організаційними та інституційними можливостями потенційних партнерських організацій;
- ознайомлення потенційних партнерів з деталями реалізації проєкту. Зворотній зв'язок від партнерів щодо згоди на участь в проєкті
- відбір 20-ти партнерських організацій

## **8. Доставка та встановлення майстерень в громадах**

## **9. Підписання попереднього договору про намір укласти договір соціальної франшизи (укладення договору відповідального зберігання з правом використання майна).**

- попереднє знайомство та відбір адміністраторів
- проведення навчання адміністраторів
- виїзди менторів в громаду для проведення тестового заходу
- запуск інформаційної кампанії про роботу майстерень в громадах
- відкриття
- менторський супровід
- контроль та моніторинг роботи музичних студій за визначеними індикаторами (к-ть відвідувачів, к-ть створеного контенту).

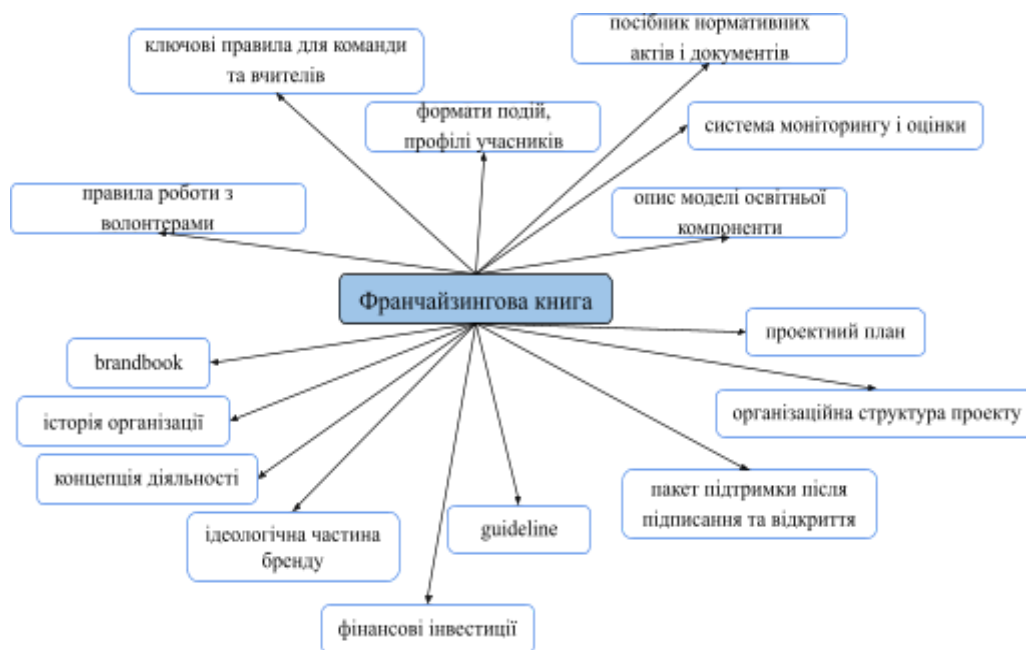
*Таблиця 3.1*

**Пріоритетні напрямки роботи (на основі аналізу трендів)**

Тренди, що набрали 3/3	Опис (як впливає на результат проєкту)	Результат через рік	Що треба робити, аби цей результат отримати
Підтримка грантерами програм спрямованих на психосоціальну підтримку підлітків та молоді	Тема психосоціальної підтримки підлітків та молоді буде залишатись актуальною ще довгий час, враховуючи виклики війни та відновлення після Перемоги	Підтверджено концепцію психосоціальної підтримки підлітків та молоді через їх участь у роботі	Ґрунтовий моніторинг та оцінка під час виконання діючого проєкту, збір даних історій успіху учасників
Підтримка ЄС культурних проєктів та ініціатив	Українські мистецькі та культурні проєкти будуть отримувати грантову підтримку в Європі та світі	Сформовано активну спільноту молодих творців українського музичного контенту та представлено створений нею окремий продукт або контент	*Надавати змістовну менторську підтримку відвідувачам Музичних майстерень *Створити онлайн-майданчик для їх спілкування *пропонувати індивідуальний менторський супровід та підтримку
Підтримка донорами низових ініціатив, що реалізуються в малих територіальних громадах	Чим більше ми працюємо в малих територіальних громадах, тим вище наша експертність та досвід у реалізації проєктів поза межами великих міст	Стійке партнерство з користувачами вже відкритих муз. студій (усі музичні студії встановлено в територіальних громадах)	Встановлення чітких та прозорих умов співпраці Надання постійної менторської підтримки та супроводу в роботі Впровадження програми моніторингу та оцінки
низький акцент на регіонах, які віддалені від лінії фронту та не є об'єктом постійних ракетних атак	За вимогою донорів, географія реалізації проєкту може бути обмежена та локалізована на регіонах, які найбільш постраждали під час повномасштабного вторгнення	Створено концепт онлайн платформи Контенти, яка дозволить залучити користувачів незалежно від їх місця проживання	Цифровізація необхідних матеріалів Залучення менторів Залучення амбасадорів проєкту - успішних користувачів / проєктів з фізично діючих

### 3.2. Розробка проекту франчайзингової книги програми (проєкту) мобільної студії звукозапису «Контента»

Запропоновано, що франчайзингова книга має містити в собі наступні компоненти: громадське об'єднання та її історія, концепція діяльності, ідеологічна частина бренду, брендбук та керівництво по використанню фірмового стилю, договір, франчайзинговий пакет, пакет підтримки після підписання та відкриття, організаційна структура проєкту, технічні вимоги, типове наповнення, фінансові інвестиції, проєктний план, опис моделі освітньої компоненти, формати подій, профілі учасників, система стратегічного планування, ключові правила для команди та вчителів, інструкція для менторів, учасників та бенефіціарів, правила комунікації офлайн та онлайн, правила роботи з волонтерами, договір про здійснення волонтерської діяльності, пам'ятка волонтера, посібник по роботі з донорами та грантами, посібник нормативних актів і документів (інтелектуальна власність, авторське право, креативна економіка), система моніторингу та оцінки. Візуалізація складових продементрована на Рисунку 3.1 нижче.



**Рис. 3.1** Складові франчайзингової книги

*Джерело: авторська розробка*

Розглянемо кожен з компонентів детальніше. Один з основних компонентів, який потребує деталізації є ідеологічна частина проєкту, те на чому будується проєкт.

**Пропонуємо, аби ідеологічна частина бренду включала наступні складові:**

- історія та розвиток - історія розвитку організації, її заснування, ключові моменти розвитку та як це вплинуло на формування її ідеології;
- місія та бачення - чітко сформульоване бачення та місія проєкту, які висвітлюють основні цілі та бажаний вплив на суспільство;
- цінності та принципи - перелік основних цінностей та етичних принципів, які керують вашою організацією і які повинні дотримуватися всі франчайзі;
- культурний аспект - опис культурної складової та традицій, які проєкт підтримує та просуває та як це відображається у діяльності франшизи;
- соціальна відповідальність - опис зобов'язань франшизи перед кінцевими бенефіціарами, як світ стає кращим завдяки проєкту, у тому числі стратегії забезпечення соціальної відповідальності та сталого розвитку.
- спільнота та участь - яким чином планується залучення спільноти та способи, якими франшиза може сприяти участі громадськості та волонтерства.
- інклюзивність та доступність - описані принципи інклюзивності та забезпечення рівного доступу до культурної програми та заходів для всіх верств населення.
- взаємодія з іншими організаціями - принципи співпраці та партнерства з іншими неприбутковими, культурними, освітніми та громадськими організаціями.

Вважаємо, що кожен з цих компонентів відіграє безпосередню роль в тому, щоб сформувати цілісне бачення ідеологічної частини бренду та має бути врахований у франчайзинговій книзі.

Наступним ключовим елементом франшизи є **фірмовий стиль**, який пропонуємо викласти у форматі брендбуку та керівництві по використанню фірмового стилю (guideline). Брендбук та керівництво мають включати:

### **I. Брендіві активи, а саме:**

- логотип - детальні специфікації логотипу, включаючи розміри, кольори, варіації логотипу, правила використання та недопустимі варіанти використання;

- корпоративні кольори - точні кольорові коди (CMYK, RGB, Pantone) для всіх основних та додаткових кольорів бренду, а також рекомендації щодо їх використання;

- типографіка - вказівки по використанню шрифтів, включаючи назви, розміри, інтерліньяж, жирність та інші стилістики тексту.

- фірмовий стиль зображень і графіки: рекомендації щодо стилю фотографій, ілюстрацій та графічних елементів, які використовуються у матеріалах бренду.

Детальний опис логотипу, корпоративних кольорів, типографіки, зображень та інших візуальних елементів є важливими елементами, що створюють унікальну ідентичність бренду.

**II. «Голос проекту»** (англ. tone of voice): інструкції щодо стилю та тону комунікації бренду, включаючи маркетингові, комунікаційні та рекламні матеріали, а також, за потреби, словник термінів.

**III. Керівництво з використання бренду (guideline):** правила та приклади правильного та неправильного використання брендівих елементів, щоб забезпечити їхню консистенцію. Основні елементи, які слід включити:

- макети та шаблони: шаблони для рекламних матеріалів, друкованих видань, електронних документів та веб-ресурсів, включаючи візитки, листівки, буклети, звіти, презентації та інше.

- фірмовий стиль у соціальних мережах: рекомендації щодо використання логотипу, корпоративних кольорів, типографіки та інших елементів ідентичності у профілях соціальних мереж та в постах.



- рекламні та маркетингові матеріали: вказівки щодо створення рекламних банерів, постерів, брошур та інших маркетингових матеріалів з урахуванням фірмового стилю.

- використання бренду партнерами та спонсорами: інструкції для третіх сторін, які мають дозвіл використовувати бренд, щоб гарантувати, що вони роблять це відповідно до встановлених стандартів.

- юридичні вимоги та обмеження: інформація щодо авторських прав, товарних знаків і правил використання бренду, а також можливих обмежень чи вимог.

- процедури затвердження матеріалів: процеси і відповідальні особи за перевірку та затвердження всіх матеріалів, що виходять в публічний простір і представляють бренд.

Ці елементи допоможуть забезпечити розуміння, що всі франчайзі застосовують фірмовий стиль однаково та послідовно, що сприяє підтримці сильного та професійного іміджу проєкту.

Наступним елементом, який варто врахувати у франчайзинговій книзі - це **посібник з відкриття**, який даному контексті є документом, який надає детальні інструкції та рекомендації щодо запуску нового проєкту під егідою франчайзера. До посібнику з відкриття рекомендуємо вмістити наступні складові:

- передумови до відкриття: перелік вимог та умов, необхідних для розгляду перед відкриттям нової аудіовізуальної студії, аналіз середовища, наявність зацікавлених осіб;

- вибір місця розташування: критерії та рекомендації для вибору місця, включаючи демографічні, транспортні та економічні фактори, а також вимоги до приміщення;

- дизайн і планування об'єкту: вказівки щодо дизайну інтер'єру та екстер'єру, вимоги до зовнішнього вигляду, вивісок, внутрішнього оформлення та розміщення меблів та обладнання;

- обладнання (музичне, спеціалізоване): список необхідного обладнання та інвентарю, що входить до аудіовізуальної студії;

Надалі важливо сформувавши посібник по роботі з командою. Важливо передбачити описаний процес формування команди: процес наймання, робота з командою, волонтерами, молоддю, програми навчання і розвитку, політика управління командою, передбачити посадові обов'язки керівник та інших ключових осіб.

Наступним компонентом пропонуємо передбачити **стратегію щодо маркетингу та реклами**, а саме плани просування, онлайн та офлайн ініціативи, а також використання соціальних мереж і засобів масової інформації для популяризації проєкту.

Також важливо передбачити **операційні процедури та стандарти обслуговування та якості**: детальні інструкції по щоденній діяльності, включаючи робота з відвідувачами, управління технічним оснащенням, звітність, вказівки щодо підтримки високого рівня роботи з молоддю та іншими бенефіціарами проєкту та стандартів якості, які відповідають репутації бренду.

**Контроль якості та зворотний зв'язок**: процедури збору відгуків від учасників проєкту та команди, моніторингу задоволеності потреб і впровадження змін на основі отриманої інформації.

**Фінансове планування та управління, юридичні аспекти**: зважаючи на те, що проєкт не передбачає на першочергових етапах забезпечення фінансових витрат. Базове налаштування бухгалтерського обліку, управління бюджетами, фінансові звіти, оподаткування та ведення грошових потоків. До юридичних аспектів пропонуємо додати приклади базових договорів (з волонтерами, командою, короткі гайдлайни щодо законодавства в рамках якого реалізується проєкт).

Також частина посібника з відкриття має містити проєктний план з ключовими активностями та прив'язкою щодо часу (тижні, місяці), який є необхідним для відкриття та запуску проєкту.

Одним з важливих компонентів франчайзингової книги є об'єм інвестицій, який передбачається для запуску проєкту з обох сторін. Пропонується, щоб франчайзер зафіксував розмір інвестицій в проєкт (матеріальних та нематеріальних), а також, за потреби, зафіксував вимоги до матеріальних та нематеріальних інвестицій з боку франчайзі.

Додатковим елементом посібнику з запуску виступає посібник з програми навчання. Зважаючи на те, що проєкт передбачає роботу з технічним оснащенням, проведення окремих подій - важливо щоб рівень надаваних послуг відповідав якості в кожній з 20-ти локацій. Саме тому пропонується запровадити першочергове навчання команд, онлайн-курс, менторські сесії.

**Завершити франчайзингову книгу пропонуємо пакетом підтримки після відкриття** - це робочий документ, який забезпечить розуміння на що може розраховувати франчайзі після підписання та запуску проєкту, яка саме підтримка та протягом якого періоду буде забезпечуватись. До пакету підтримку після відкриття пропонуємо включити такі елементи як юридичну, фінансову, технічну та маркетингову підтримку, HR-підтримку, PR-підтримку.

Передбачивши кожен з цих компонентів, франчайзингова книга стане настільною для партнерських команд та основою чіткої взаємодії в різних сферах. Зафіксовані інструкції допоможуть уникнути помилок, а також сприятимуть підтримці належно високого рівня надаваних послуг. Вбачаємо, що франчайзингова книга має бути вичерпною та оновлюватись мінімум один раз на 6 місяців задля забезпечення актуальних потреб франчайзі.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження автором було проведено комплексний аналіз поняття соціальної франшизи та досліджено його теоретичні та практичні аспекти. Такий підхід дозволив отримати повноцінне розуміння франчайзингової моделі до масштабу та реалізації такої моделі в Україні - від глобального тренду до локальної дії.

У ході дослідження отримано наукові результати, що відповідають поставленим завданням, а саме:

- вивчено поняття франчайзингу та його різновиду - соціальної франшизи. Запропоновано до розгляду історичну ретроспективу даного поняття та визначено основні існуючі моделі та складові соціальної франшизи - серед яких такі, що залежать від донорської підтримки, так і ті, що є самоокупними та можуть генерувати операційний дохід;
- проаналізовано законодавчу площину, що лежить на перетині досліджуваної теми. В ході дослідження підкреслено недосконалість українського законодавства щодо визначення поняття франчайзингу, а також проаналізована площина молодіжної політики та сфера креативних індустрій в рамках якої відбувається реалізація запропонованої соціальної франшизи;
- проведено аналіз та визначено основні характеристики ГО «Культурна платформа Закарпаття» через призму спроможності організації до масштабування. Проаналізовано організаційну структуру організації, основні напрямки роботи, проведено аналіз стейкхолдерів та організаційної спроможності, а також сформовано портфель компетенцій.
- проаналізовано організаційну спроможність ГО «Культурна платформа Закарпаття» до масштабування, а саме проведено SWOT-аналіз, окреслено та проаналізовано фінансовий стан проєкту, його потребу в людському ресурсі та проаналізовано тренди, які можуть вплинути на діяльність проєкту та які варто врахувати при розробці проєкту стратегії;
- проаналізовано зовнішнє середовище до імплементації соціальної франшизи, а саме - потребу та запит громад в реалізації моделі соціальної франшизи, а також

проведено дослідження цільових аудиторій та сформовано карту емпатії цільової аудиторії;

- розроблено проєкт стратегії соціальної франшизи для мобільної студії аудіовізуального спрямування для молоді «Контента», що включає в себе формулювання цінностей проєкту, місії, візії, мети та завдань проєкту;
- надано рекомендації та визначено основні характеристики компонентів франчайзингової книги проєкту, а саме ідеологічну частину бренду, брендбук та гайдлайн щодо фірмового стилю, франчайзинговий пакет, пакет підтримки після підписання та відкриття, фінансові інвестиції, проєктний план, опис моделі освітньої компоненти, формати подій, профілі учасників, ключові правила для команди, інструкцію для менторів, учасників та бенефіціарів, шаблони договорів для команди та волонтерів, основні законодавчі норми та нормативно-правові акти (інтелектуальна власність, авторське право, креативна економіка), система збору зворотного зв'язку.

На підставі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

- соціальна франшиза - це інноваційний механізм для масштабування впливу в неприбутковому секторі. Дана модель є ефективною в забезпеченні високої якості послуг при одночасному розширенні географічного охоплення та залученні більшої кількості бенефіціарів.
- виявлено важливість правового регулювання у сфері соціального франчайзингу. Законодавча підтримка та відповідні нормативні акти є ключовими для забезпечення успіху та стабільності соціальних франшиз.
- дослідження організації дало змогу зрозуміти, як вона може адаптувати соціальну франшизу для розширення свого впливу. Аналіз показав потенціал для масштабування їхньої діяльності, особливо через мобільну студію аудіовізуального спрямування «Контента».
- дослідження відкриває шлях для подальших досліджень в області соціального франчайзингу. Можливі напрямки включають детальний аналіз впливу соціальних франшиз на різні сегменти суспільства, оцінку ефективності різних моделей франшиз в різних культурних та економічних контекстах, та розробку

інноваційних підходів до управління соціальними франшизами.

- дослідження вносить важливий вклад у розробку стратегій для підтримки гуманітарних зусиль в Україні, особливо в умовах поточної кризи. Соціальна франшиза «Контента» може служити моделлю для інших ініціатив, спрямованих на надання допомоги та підтримки постраждалим громадам.

У ході дослідження гіпотезу стосовно того, що соціальна франшиза виступає ефективним інструментом в реалізації масштабування суспільного впливу, адже даний підхід дає можливість зберегти якість надаваних послуг на місцевому рівні в загальному вважається такою, що доведено.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гоффман Р., Коен Дж., Тріфф Д. Майстри масштабування. Неочевидні істини від найуспішніших підприємців світу. Київ : Лаб. 320 с.
2. Webber A. R. An Introduction to Franchising. London : Macmillan Education UK, 2013. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-137-29610-8> (date of access: 2.01.2024).
3. [McDonald's restaurant count 2022 | Statista], 2023. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/219454/mcdonalds-restaurants-worldwide/#statisticContainer> (date of access: 2.01.2024).
4. KFC - Our Locations. *KFC | KFC*. URL: <https://global.kfc.com/our-locations/> (date of access: 2.01.2024).
5. Розвиток франчайзингу в Україні - Асоціація франчайзингу (Україна). *Асоціація франчайзингу (Україна)*. URL: <https://franchising.org.ua/?p=866#:~:text=Перші%20франчайзингові%20системи,%20які%20відкривалися,з'явилися%20ресторани%20мережі%20McDonalds> (дата звернення: 1.01.2024).
6. Home - European Franchise Federation. *European Franchise Federation*. URL: <https://eff-franchise.com/> (date of access: 3.01.2024).
7. International Franchise Association (IFA) - 1100+ Franchise Opportunities. *International Franchise Association*. URL: <https://www.franchise.org/> (date of access: 2.01.2024).
8. What Are Common Franchising Terms and Definitions?. *International Franchise Association*. URL: <https://www.franchise.org/faqs/what-are-common-franchising-terms-and-definitions> (date of access: 1.01.2024).
9. Паніна Ю. Правове регулювання договору франчайзингу в Європейському Союзі та Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03. Ужгород, 2017. 264 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/152/1/Паніна%20Ю.%20С.%20Прав>

ове%20регулювання%20договору%20франчайзингу%20в%20ЄС%20та%20Україні.pdf.

10. What is franchising - eff. *European Franchise Federation*. URL: <https://eff-franchise.com/what-is-franchising/> (date of access: 2.01.2024).
11. Основні терміни франчайзингу. *Довідник для підприємців*. 2020. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/francajzing/osnovni-termini-francajzingu>.
12. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 2.01.2024).
13. Тоеплер S., Анхейер Н. К. *International encyclopedia of civil society*. Springer London, Limited, 2009.
14. Social sector franchising | learn more about us. *SOCIAL SECTOR FRANCHISING*. URL: <https://www.socialsectorfranchising.org/about.html> (date of access: 6.01.2024).
15. Mercado Fresco. Supply Hope. URL: <https://www.supplyhope.org/mercado-fresco/> (date of access: 5.01.2024).
16. Petal – WSV. *WSV – Social Franchising with NGOs for Communities*. URL: <http://wsv.global/wsv-portfolio/petal/> (date of access: 7.01.2024).
17. Right Light – WSV. *WSV – Social Franchising with NGOs for Communities*. URL: <http://wsv.global/wsv-portfolio/right-light/> (date of access: 1.01.2024).
18. The Sustainable Village Water Systems Program for Tanzania: The Franchise Model | Food Security and Nutrition Network. *We are a global community of food security & nutrition practitioners | Food Security and Nutrition Network*. URL: <https://www.fsnnetwork.org/resource/sustainable-village-water-systems-program-tanzania-franchise-model> (date of access: 1.01.2024).
19. PharmAccess | Launch of Woman360 to accelerate entrepreneurship in healthcare in Ghana. *PharmAccess*. URL: <https://www.pharmaccess.org/update/launch-woman360-accelerate-entrepreneurship-healthcare-ghana/> (date of access: 6.01.2024).



20. The HealthStore Foundation. *HealthStore* URL: <https://healthstore.org/> (date of access: 1.01.2024).
21. One Family Health - Healthcare for 1.6 million people in Rwanda. *One Family Health - Healthcare for 1.6 million people in Rwanda | Improving access to quality essential medicines and basic healthcare services in isolated communities*. URL: <https://onefamilyhealth.org/> (date of access: 1.01.2024).
22. Kidogo: Unlocking Potential Through Quality Childcare. *Kidogo: Unlocking Potential Through Quality Childcare*. URL: <https://www.kidogo.co/> (date of access: 2.01.2024).
23. Services Z. A. Investigating Ziweto's Livestock Health Services Social Franchising Model in Malawi. *Medium*. URL: <https://medium.com/@ziwetoagrovet/investigating-ziwetos-livestock-health-services-social-franchising-model-in-malawi-3536968967ab> (date of access: 1.01.2024).
24. Urban space 100 – тепле місто. *Тепле Місто – Тепле Місто – це платформа суспільних трансформацій, що втілює власні проєкти з розвитку Івано-Франківська та підтримує низові ініціативи міста. Діє в Івано-Франківську з 2014 року*. URL: <https://warm.if.ua/project/urban-space-100/> (date of access: 6.01.2024).
25. Urban space 100\_брошура\_2020. *Issuu*. URL: [https://issuu.com/teplemisto/docs/urban\\_space\\_100\\_ukr](https://issuu.com/teplemisto/docs/urban_space_100_ukr) (дата звернення: 5.01.2024).
26. Історія Школи супергероїв. *Школа Супергероїв*. URL: <https://smallheartwithart.org/history/> (дата звернення: 6.01.2024).
27. Україна без сміття. *https://nowaste.com.ua*. URL: <https://nowaste.com.ua> (дата звернення: 4.01.2024).
28. Соціальна франшиза від "Майнді". *https://socialfranchise.com.ua/*. URL: <https://socialfranchise.com.ua/soczialna-franshyza/> (дата звернення: 3.01.2024).
29. Beyeler N., York De La Cruz A., Montagu D. The impact of clinical social franchising on health services in low- and middle-income countries: a systematic

- review. *PLoS ONE*. 2013. Vol. 8, no. 4. P. e60669. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0060669> (date of access: 4.01.2024).
30. McBride, MPH J., Ahmed, MD R. Social franchising as a strategy for expanding access to reproductive health services. *COMMERCIAL MARKET STRATEGIES*, 2001. 90 p. URL: [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnacn867.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnacn867.pdf).
31. Mumtaz Z. Social franchising: whatever happened to old-fashioned notions of evidence-based practice?. *The lancet global health*. 2018. Vol. 6, no. 2. P. e130-e131. URL: [https://doi.org/10.1016/s2214-109x\(17\)30501-6](https://doi.org/10.1016/s2214-109x(17)30501-6) (date of access: 4.01.2024).
32. Eisenberg C., Gerlach R. Cultural industries the british experience in international perspective : конспект лекцій / ed. by C. Handke. Berlin : Humboldt University, 2006. 233 p.
33. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 р. № 2778-VI : станом на 21 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 2.01.2024).
34. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 24.04.2019 р. № 265-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-p#Text> (дата звернення: 4.01.2024).
35. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 р. № 1414-IX : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> (дата звернення: 1.01.2024).
36. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ Президента України від 12.03.2021 р. № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text> (дата звернення: 2.01.2024).
37. Молодь - Молодіжна політика в умовах децентралізації. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua/youth/molod-v-oth> (дата звернення: 1.01.2024).
38. Статут ГО “Культурна платформа Закарпаття”, затверджено Установчими зборами засновників - Протокол №1 від 08 липня 2016р.

39. UNICEF Ukraine. *UNICEF*. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en> (date of access: 17.01.2024).
40. Thamma L. Stakeholder analysis using the power interest grid. *Project management.com*. URL: <https://www.projectmanagement.com>.
41. The analysis of organizational diagnosis on based six box model in universities / R. Hamid et al. *Higher education studies*. 2011. Vol. 1, no. 1. URL: <https://doi.org/10.5539/hes.v1n1p84> (date of access: 11.01.2024).
42. ГО "КПЗ"/ проекти. <https://cultpz.org/>. URL: <https://cultpz.org/shho-my-robymo/> (дата звернення: 5.01.2024 ).
43. Український культурний фонд. *Український культурний фонд*. URL: [https://ucf.in.ua/m\\_programs/5dbb716fc07fb41f2b2ecc43/register?type=signed\\_agreement](https://ucf.in.ua/m_programs/5dbb716fc07fb41f2b2ecc43/register?type=signed_agreement) (дата звернення: 3.01.2024).
44. Український культурний фонд/ Шляхами закарпатського живопису: орнамент. *Український культурний фонд*. URL: <https://ucf.in.ua/archive/61cb1da403f7933e683225d3> (дата звернення: 3.01.2024).
45. Втрачені церкви Закарпаття. <https://crptarchitect.org/>. URL: <https://crptarchitect.org/> (дата звернення: 3.01.2024).
46. AR-експозиція про Червону Руту-1989 року. *Квітка надії*. URL: <https://flwrofhore.org/> (дата звернення: 1.01.2024).
47. Безпека.інфо - Все про мінну безпеку для дітей та дорослих. *Безпека.інфо*. URL: <https://bezpeka.info/> (дата звернення: 1.01.2024).
48. Олександра Бакланова. «Стратегічне управління». Матеріали з лекції Магістерської програми «Управління неприбутковими організаціями» Вересень. ІЛУ УКУ, Львів 2023.
49. Інструмент самооцінки та планування розвитку організаційного потенціалу. *Розвиток ОГС*. URL: <https://cd-platform.org/17-treningovi-instrumenti/1408-instrument-samoosinky-ta-planuvannia-rozvytku-orhanizatsiinoho-potentsialu>
50. Рекомендації з організаційного розвитку для громадського сектору. Фонд Східна Європа. URL:

<https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/Rekomendatsiyi-z-organizatsijnogo-rozvytku-dlya-GO.pdf>.

51. Бюджет студії аудіовізуального спрямування "Контента". *Культурна платформа* *Закарпаття* URL:  
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/179HY05jAYsFzuQR76jzG-Qc6RTSZOqeDfY5oGSKJTv8/edit#gid=0>.

## Додаток 1.

## Оцінка організаційної спроможності. Загальна інформація

1. Місія та стратегічне управління				
1.01	<u>Візія</u>	2	2.50	Високий пріоритет
1.02	<u>Місія</u>	1		
1.03	<u>Внутрішні політики і процедури</u>	2		
1.04	<u>Бренд</u>	4		
1.05	<u>Організаційне управління</u>	3		
1.06	<u>Управління знаннями</u>	3		
1.07	<u>Стратегічне планування</u>	4		
1.08	<u>Оперативне планування</u>	1		
2. Керівництво та управління				
2.01	<u>Структура органів правління</u>	3	2.80	Високий пріоритет
2.02	<u>Ефективність органів правління</u>	3		
2.03	<u>Відносини між органами правління та менеджментом організації</u>	2		
2.04	<u>Управління людськими ресурсами</u>	3		
2.05	<u>Стилі лідерства та управління</u>	3		
3. Спроможність адаптуватись				
3.01	<u>Моніторинг та оцінка програм</u>	2	2.00	Низький пріоритет
3.02	<u>Моніторинг та оцінка організації</u>	2		
3.03	<u>Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень</u>	1		
3.04	<u>Моніторинг середовища в якому реалізуються програми</u>	3		
4. Партнерство та співпраця				
4.01	<u>Відносини з національним урядом</u>	4	2.40	Низький пріоритет
4.02	<u>Відносини з місцевим самоуправлінням</u>	2		
4.03	<u>Відносини з приватним сектором</u>	2		
4.04	<u>Відносини з іншими НУО</u>	2		
4.05	<u>Членство в регіональних/національних асоціаціях</u>	2		
5. Роль в секторі				
5.01	<u>Лідерство в секторі</u>	2	2.00	Середній пріоритет
5.02	<u>Роль в розвитку організаційної спроможності</u>	3		
5.03	<u>Промоція сектору</u>	1		
5.04	<u>Поширення знань та інформації</u>	2		
6. Надання послуг				
6.01	<u>Знання в своєму секторі</u>	3	2.71	Середній пріоритет

6.02	<u>Орієнтація на потреби та залучення клієнтів</u>	3		
6.03	<u>Стандарти якості послуг</u>	3		
6.04	<u>Розробка програм</u>	2		
6.05	<u>Управління проєктами</u>	2		
6.06	<u>Комунікаційна стратегія</u>	3		
6.07	<u>Зв'язки з ЗМІ/Медійна стратегія</u>	3		
<b>7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів</b>				
7.01	<u>Стратегія залучення фінансування</u>	2	2.00	Високий пріоритет
7.02	<u>Внутрішня спроможність для залучення фінансування</u>	2		
7.03	<u>Диверсифікація джерел фінансування</u>	3		
7.04	<u>Мобілізація місцевих ресурсів</u>	1		
<b>8. Вплив та візібліті</b>				
8.01	<u>Планування бюджету</u>	3	2.50	Середній пріоритет
8.02	<u>Бухгалтерська система</u>	2		
8.03	<u>Система внутрішнього контролю</u>	1		
8.04	<u>Фінансова звітність</u>	4		
	<i>Середній бал організаційного розвитку</i>		2.36	

## Додаток 2.

## Порівняльна таблиця стейкхолдерів ГО

Назва організації та тип зацікавленої сторони (зовн\внутр)	Їхня зацікавленість у проєкті	Оцінка впливу (високий\низький)	Потенційні стратегії для отримання підтримки або зменшення перешкод
Державні інституції	низька	висока	Залучення до проєктів в якості партнерів, інформування та координаційна діяльність
Локальні та національні ЗМІ	середня	висока	Надання інформації про проєкти, запрошення на події, прозорість діяльності
Донори та спонсори	висока	висока	Ефективна стратегія фінансування, прозорість діяльності, вчасність подання звітів\необхідної інформації
Інші ГО, які працюють в цій сфері в Україні	висока	низька	Залучення до потенційних партнерств, спільна координаційна діяльність, консорціуми
Лідери думок	висока	середня	Залучення до івентів, розсилання прес-кітів, тримати в полі уваги,
Бенефіціари проєктів	висока	середня	Забезпечення якісних послуг, високого рівня проєктів, вчасне інформування
Експерти в окремих сферах, митці	середня	середня	Залучення у проєктні команди, проведення спільних заходів\інтерв'ю
Власники локальних бізнесів	низька	середній	Вибудова партнерських відносин, залучення до КСВ на базі організації та потенційного спонсорства окремих активностей
Органи місцевого самоврядування	висока	висока	Підтримка постійної комунікації, сталості проєкту.