

**Вищий навчальний заклад «Український католицький  
університет»**

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

## **Пояснювальна записка**

до магістерської роботи  
освітній ступінь магістр

на тему:

Управління волонтерською діяльністю на прикладі агентства  
«Volunteer Agency» (в рамках ГО «Юкрейніан Волонтір Сервіс»)

Виконала: студент 6 курсу,  
групи СУН-17/М  
спеціальності 073 Менеджмент, освітня програма  
«Управління неприбутковими організаціями»  
Завертайло Олександра

Керівник: к.е.н. Павлик Христина

Рецензент: к.е.н. Корнецький Артем

## Львів – 2019 року

Завертайло О.І. Управління волонтерською діяльністю на прикладі агентства «Volunteer Agency» (в рамках ГО «Юкрейніан Волонтір Сервіс»): Магістерська робота: (073 «Менеджмент, освітня програма «Управління неприбутковими організаціями») / О.І. Завертайло / Український Католицький Університет. Кафедра управління та організаційного розвитку УКУ; Наук. кер.: Х. Павлик, к.е.н., Рецензент: А. Корнецький, к.е.н. – Львів: УКУ, 2017. – 78 с.

**Анотація.** У роботі розкрито теоретичні засади волонтерства та волонтерської діяльності. Розглянуто детальну історію волонтерства в світі та Україні, поняття та види волонтерства, запропоновано формулювання терміну «волонтерський рух». Розглянуто стратегію та фінансову модель громадської організації «Юкрейніан Волонтір Сервіс» та запропоновано бізнес-модель волонтерського агентства «Volunteer Agency».

**Ключові слова:** волонтерство, волонтерська діяльність, волонтерські рухи, менеджмент роботи з волонтерами, організація волонтерської роботи.

**Abstract.** The theoretical principles of volunteering and volunteer activity are studied in the work. The detailed history of volunteering in the world and Ukraine, the concept and types of volunteering is considered, the wording of the term «volunteer movement» is proposed. The strategy and financial model of the NGO «Ukraine's Volunteer Service» are revealed and a business model of the volunteer agency «Volunteer Agency» is proposed.

**Key words:** volunteering, volunteer activity, volunteer movements, volunteer management, volunteer work organization.

## Зміст

Вступ.....	4
1. Волонтерство та теорія управління волонтерськими рухами.....	7
1.1. Стан та динаміка розвитку волонтерства та волонтерських рухів в Україні та світі.....	7
1.1.1. Історія розвитку волонтерства у світі.....	7
1.1.2. Історія розвитку та становлення волонтерства в Україні.....	10
1.2. Поняття, види та принципи волонтерства.....	19
1.3. Виклики та перспективи менеджменту роботи з волонтерами.....	28
2. Громадська організація «Юкрейніан Волонтір Сервіс» та її роль у розвитку волонтерського руху в Україні.....	33
2.1. Опис місії, бачення та стратегій розвитку.....	33
2.2. Розвиток волонтерського менеджменту як одного з основних напрямів діяльності задля сталого розвитку організації.....	48
3. Бізнес-модель волонтерського агентства з надання послуг волонтерського менеджменту.....	57
3.1. Ціннісна пропозиція та цільова аудиторія волонтерського агентства.....	57
3.2. Організаційний, виробничий та маркетинговий план.....	60
3.3. Бюджет/фінансовий план, залучення ресурсів, оцінка самоокупності та можливих ризиків.....	64

Висновки.....	68
Список використаних джерел.....	71

## ВСТУП

Волонтерство та благодійна діяльність в Україні існували з давніх часів. Сучасний етап їх розвитку часто пов'язують з такими подіями як Революція Гідності, анексія Кримського півострова та збройний конфлікт із Російською Федерацією. У відповідь на нестабільну економічну і політичну ситуацію, неспроможність державних інститутів реалізовувати державну політику і впроваджувати реформи, а також розвиток горизонтальних зв'язків велика кількість громадян долучались до вирішення та пом'якшення соціальних проблем. В першу чергу, це була допомога армії, українським військовим, постраждалим в результаті збройного конфлікту та внутрішньо переміщеним особам. Проте такі рухи були несистемними. Без якісного управління та менеджерського підходу швидко сходили нанівець та переставали розвиватись. З того часу чітко прослідковується розчарування у результатах Революції та зменшення активних громадян, в тому числі волонтерів, і, в той самий час, професіоналізація третього сектору: виникнення та реєстрація нових громадських організацій та благодійних фондів; розширення спектру соціальних проблем, вирішенням яких займаються організації громадянського суспільства; поява формальних та неформальних навчальних програм для громадських активістів; програми для розвитку молоді, в тому числі через волонтерство. Як результат, серед молоді неабияку популярність здобуло фестивальне волонтерство та волонтерство та подіях, як спосіб

особистісного та професійного розвитку, отримання позитивних вражень, бажання допомогти, долучитись до реалізації події, та можливість безкоштовно відвідати подію.

Тенденції та розвиток волонтерства та волонтерських рухів у своїх публікаціях висвітлювали І. Горlach, І. Крулько, М. Козачук, О. Корнієвський, О. Уманська, О. Руднева, Т. Гончарук, Т. Лях, Г. Бондаренко. Стан благодійної та волонтерської діяльності детально розкривається у звітах таких досліджень, як Загальнонаціональне дослідження «Волонтерство в Україні» 2014 року, проведеного Представництвом Організації Об'єднаних Націй та Програмою «Волонтери ООН» в Україні; «Волонтерський рух в Україні» 2014 року, проведеного GFK Ukraine; «Дослідження благодійних організацій та участі населення у благодійних і волонтерських проектах» 2018 року, проведеного Corestone Group та GFK Ukraine; «Боротьба за Україні» 2018 року, проведеного Chatham House та іншими дослідженнями.

**Актуальність роботи** зумовлена необхідністю професіоналізації та концептуалізації процесу роботи з волонтерами. Непоприєненість концепції «волонтерського менеджменту» та підходу до роботи з волонтерами, як до менеджменту, провокує виникнення багатьох проблем та дискомфорту у роботі з волонтерами, а також розчарування самих добровольців. Дана робота відповідає на питання: як ефективно управляти волонтерськими рухами та забезпечити фінансову стабільність організації.

**Метою дослідження** є узагальнення теорії та практики волонтерського менеджменту задля розробки фінансово стабільної моделі агентства з управління волонтерами.

**Завдання дослідження:**

- вивчити стан та динаміку розвитку волонтерства та волонтерських рухів в Україні та світі;

- виявити виклики та перспективи менеджменту роботи з волонтерами;
- описати місію, бачення та стратегію розвитку громадської організації «Юкрейніан Волонтір Сервіс»;
- обґрунтувати необхідність створення волонтерського агенства з надання послуг волонтерського менеджменту;
- розробити бізнес-план волонтерського агенства з надання послуг волонтерського менеджменту
- розробити ціннісну пропозицію та проаналізувати цільову аудиторію волонтерського агенства
- прописати організаційний, виробничий та маркетинговий план волонтерського агенства;
- розробити фінансовий план та модель залучення ресурсів;
- здійснити оцінку самоокупності та можливих ризиків;
- зробити управлінські висновки на основі вивченого матеріалу та розроблених концепцій.

**Об’єкт дослідження** – волонтерство та волонтерські рухи в Україні та світі.

**Предмет дослідження** – організація та управління агенцією волонтерського менеджменту.

В даній роботі були використані такі **методи дослідження**, як анкетування громадських організацій, глибинні інтерв’ю з лідерами успішних волонтерських рухів та організацій, метод порівняльного аналізу досвіду європейських країн із розвитку волонтерства. Також використовувався досвід українських практиків у сфері волонтерського менеджменту.

**Наукова новизна** роботи полягає в удосконаленні терміну та розвитку волонтерського менеджменту у вітчизняній теорії менеджменту.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у подальшій практичній реалізації роботи та створенні агенства з надання послуг

волонтерського менеджменту з метою побудови фінансової стабільності організації.

Робота складається зі вступу, трьох розділів: 1) волонтерство та теорія управління волонтерськими рухами; 2) громадська організація «Юкрейніан Волонтір Сервіс» та її роль у розвитку волонтерського руху в Україні; 3) бізнес-модель агентства з надання послуг волонтерського менеджменту; а також висновків та списку використаних джерел.

## **Розділ 1. ВОЛОНТЕРСТВО ТА ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ВОЛОНТЕРСЬКИМИ РУХАМИ**

### **1.1. Стан та динаміка розвитку волонтерства та волонтерських рухів в Україні та світі**

#### **1.1.1. Історія розвитку волонтерства у світі**

Слово волонтер походить від французького *volontaire*, що означало доброволець на військовій службі[54]. Тобто волонтерами називали тих, хто добровільно проходять військову службу, а також в якості добровольців беруть участь у війні та воєнних конфліктах. Такі волонтерські військові загопи не були мобілізовані у загальному порядку, а склалися із солдатів, які виявили власним бажанням піти на війну, та отримували за це невелику грошову винагороду[66].

Прийнято вважати, що волонтерство в сучасному його значенні почало розвиватись із створенням Товариство Червоного Хреста у 1755 році. Проте створення волонтерських рухів можна прослідкувати і раніше. Наприклад у 1836 році в Сполучених Штатах Америки за наказом президента Бенджаміна Франкліна було створено волонтерську службу пожежників. Традиція продовжується, і досі у багатьох американських містечках та селах існують такі волонтерські пожежні служби[60]. Здебільшого волонтерство мало релігійний характер та здійснювалось за підтримки церкви та для її потреб. Існувало багато громадських організацій та рухів які діяли при церквах та допомагали бідним, безхатченкам, дітям без батьківської опіки, хворим та пораненим.

Під час громадянської війни в США волонтери допомагали збирати кошти на потреби армії, а жінки надавали медичну допомогу постраждалим військовим. Саме так починався волонтерські та благодійний рух в Сполучених Штатах Америки.



У 1844 році у Лондоні Великобританія була заснована Young Men's Christian Association (YMCA), яка пізніше об'єднувала 64 мільйони членів у 120 країнах світу. Їх метою був розвиток здорових тіла, розуму та духу молоді. Для цього вони організовували різноманітні освітні події, табори, допомагали людям у нужді. Їх діяльність керувалася християнськими принципами та бажанням будувати мир у світі.

Офіційно роком виникнення волонтерства вважається 1859 рік. Саме в цей період відомий французький письменник Анрі Дюран запропонував створити Товариство Червоного Хреста після того, як був вражений наслідками битви при Сольферіно. Червоний Хрест це – організація яка була створена з метою надання медичної допомоги полоненим та пораненим і працювала на волонтерських засадах. У 1863 році був створений Американський Червоний Хрест, який наразі є однією з найбільших та найефективніших неурядових організацій, які залучають волонтерів до своєї діяльності[28]. Створення Товариство Червоного Хреста розширило свою діяльність на країни Європи, що зумовило створення локальних національних організацій Червоного Хреста.

Волонтерство та громадський активізм активно розвивались у Великобританії та стали способом розвитку та професіоналізації молоді. Наприклад, деякі університети в кінці 19 століття прийняли за правило видавати студентам дипломи тільки за умови надання волонтерської допомоги протягом певної кількості годин. Також при університетах створювали студентські гуртки, участь в яких була добровільною. Під час Першої та Другої світових війн багато жінок-студенток ставало сестрами милосердя та надавали медичну допомогу пораненим військовим.

У 20 столітті розвиток волонтерства виходить на новий рівень: створюється волонтерські та неурядові організації, громадські рухи,

волонтерство нормативно закріплюється у міжнародних договорах та національному законодавстві країн.

Молодіжний волонтерський рух зародився в 20-х рр. 20 ст. після Першої світової війни. У 1920 р. у Франції біля Вердена було здійснено перший проект волонтерського табору за участю німецької і французької молоді. У 1960-х виникають десятки волонтерських програм з миротворчою місією подружити Східну і Західну Європу. Екологічні проекти набули поширення з 80-х рр. 20 ст. На початку 21 ст. було здійснено близько 2000 проектів у 84 країнах. Мета роботи кожного волонтерського табору – допомога країні (місту, селу) у здійсненні будь-якого проекту, на реалізацію якого не вистачає коштів[30].)

У середині 20 століття активно почали розвиватись міжнародні волонтерські організації, метою створення яких було не тільки вирішення гострих соціальних проблем, а й боротьба з ксенофобією. Протягом цього періоду були створені такі організації як Australian Volunteers (1951), Voluntary Services Overseas (1958), Peace Corps (1961), Canadian University Service Overseas (1961), Japanese Overseas Cooperation Volunteers (1965), які активно залучали волонтерів з інших країн до реалізації програм та проектів[50].

7 грудня 1970 року була заснована програма волонтери ООН, метою якої є розбудова миру через розвиток волонтерства. На даний момент існує три основних напрямки роботи програми:

1. Залучення фізичних осіб до волонтерства. Щороку майже 8 тисяч осіб долучаються в якості волонтерів ООН, більшість із них волонтери у країнах третього світу. Ці люди надають професійну допомогу (ними можуть бути лікарі, вчителі, інженери та люди інших професій) та отримують щомісячна грошову стипендію для покриття витрат на проживання в іншій країні;

2. Онлайн-волонтерство – створення порталу через який волонтери можуть надавати допомогу із застосуванням інформаційних технологій, перебуваючи у будь-якій країні світу;

3. Інституційний розвиток волонтерства – розвиток волонтерського менеджменту, розробка навчальних програм по роботі з волонтерами та залучення громадян до вирішення соціальних проблем, навчання координаторів волонтерів та поширення знань про волонтерство та роботу з волонтерами.

Новий етап у розвитку волонтерства почався із створенням та розвитком екологічних рухів. У 1971 році була створена міжнародна неурядова природоохоронна організація Greenpeace, в 1986 році був створений Всесвітній фонд природи. Обидві організації від моменту створення залучають до своєї діяльності добровольців для ефективного захисту тварин, рослин та клімату.

У 1970 році була створена Міжнародна неурядова організація International Association for Volunteer Effort, метою якої є розповсюдження та посилення волонтерство у всьому світі. IAVE об'єднує найбільші волонтерські організації у 70 країнах світу, а також сприяє співпраці волонтерів благодійних фондів бізнесу та держав. Кожні два роки організація проводить Міжнародний форум волонтерства, який збирає лідерів волонтерських рухів громадських організацій та благодійних фондів для обміну досвідом, формування порядку денного розвитку волонтерської діяльності у країнах світу, вирішення актуальних проблем розвитку волонтерства, поширення знань про волонтерський менеджмент та роботу з волонтерами[51]. В жовтні 2018 році на 25-му Міжнародному форумі волонтерства зібралися 726 представників волонтерських організацій та рухів із 78 країн світу[67].

### **1.1.2. Історія розвитку та становлення волонтерства в Україні**

В Україні волонтерства почало активно розвиватися 2014 року. Проте деякі вчені стверджують, що волонтерство в Україні почало розвиватись

значно раніше. Наприклад, В'ячеслав Голуб вважає, що волонтерство в Україні почало розвиватись ще за часів Київської Русі[57]. Із запровадженням християнства на території Київської Русі поширилась ідея благодійності (наприклад, віддавати одну десяту прибутку в церкву), а також допомогти старим, немічним і хворим[46]. Дослідники вважають, що лікар-монах Агапіт надавав медичну допомогу хворим і не брав за це коштів[22].

Допомога тим, хто цього потребував, прослідковується і в державній політиці. Наприклад, князь Володимир Великий, або як його ще називали Володимир Красне Сонечко, у 996 році видав наказ, у якому було сказано «кожному бідному і в нужді прийти в палац князя і взяти все, що йому необхідно: воду, їжу, гроші зі скарбниці»[3]. Також він передавав їжу та гроші тим хто не міг прийти до князівського палацу[57]. проте це не було загальною тенденцією, а відображало ідеї християнства.

Його наступник і син князь Ярослав Мудрий будував школи бібліотеки та піклувався про них. Також він заснував школу для трьохсот сирот, які вивчали як гуманітарні науки, так і мистецтво війни та ремесла. В його законах він приділяв особливу увагу бідним: він поклав зобов'язання на священників піклуватись про бідну частина населення. Крім того, вчені вважають, що він перший закріпив піклування про молоде покоління та дітей на законодавчому рівні[29].

Один з київських князів Володимир Мономах у своєму «Посланні дітям» закріпив обов'язок піклуватись про хворих, бідних та вдів[3].

Варто зазначити, що ці та інші прояви благодійної діяльності ґрунтувались на особистих поглядах та віруваннях, побажанні допомогти тим, хто в нужді.

Починаючи з 15 століття в Україні формувались численні братства, які існували на базі церков та навчальних закладів. Такі братства надавали підтримку незахищеним прошарками населення: старим, людям з інвалідністю, безхатченкам, сиротам. Починають створюватися лікарні, хоспіси та будинки сиріт. Також братства активно розвивали освіту: створювали школи, навчали дітей

із соціально незахищених прошарків населення. Діти з бідних сімей та сироти отримували навчання безкоштовно. Варто зазначити, що такі братства мали велику роль у становленні філософії волонтерства та благодійності в українському суспільстві[37].

Деякі вчені вважають, що козацтво та службу у козацьких військах можна розглядати як приклад волонтерства, оскільки вони формувалися із добровольців. Крім ведення воєн та захисту української території козаки також приділяли увагу національній ідентичності, будівництву церков, освіти та культурі протягом 17-18 століття. Такі постаті як Іван Мазепа, Іван Скоропадський, Данило Апостол, Кирило Розумовський, Петро Калнишевський та інші піклувалися про проблеми звичайних людей та зміцнювали відносини між державою та суспільством[32].

Можна погодитись, що традиція волонтерської та благодійної діяльності в українському суспільстві заклала ще в часи середньовіччя. Особливу роль у цьому зіграв розвиток християнства, яке закріпило ідею любові до ближнього, піклування про хворих та бідних.

Безпалько зазначає, що сільські спільноти активно надавали підтримку жителям сіл та піклувалися про сиріт, вдів, та старих людей. Ідея добросусідства дійшла і до наших часів: люди допомагали одне одному орати землю, збирати врожай, випасати худобу. «Сільські жителі звикли працювати безкоштовно для спільноти, окремої сім'ї або особи»[2].

Дослідники розрізняють 4 види надання безкоштовної допомоги часи Нової історії:

- Толока – неоплачувана колективна робота, яка вимагала великої кількості робітників: будівництво споруд, вирубка лісів, польові роботи;
- Супрядки – традиційні жіночі вечірки, на яких молоді дівчата ткали полотно;

- Відробітки – один з державних податків, який передбачав безкоштовне виконання роботи або податки у вигляді грошей або їжі.
- Супряха – давня форма колективної роботи бідною частиною населення, яка включала в себе переважно сільськогосподарські роботи[42].

Останні дві форми не можна розглядати як волонтерську діяльність, оскільки не були добровільними та не виконувались із метою створення суспільного блага. Перші дві форми надання колективної допомоги можна розглядати як волонтерську діяльність. Проте феодальний уклад суспільства вимагав залучення великої кількості робочої сили для виконання тих чи інших робіт, що зумовило розповсюдження колективної безкоштовної допомоги.

Також не можна розглядати як волонтерську діяльність обов'язкову роботу селян кріпаків на панів та власників землі, оскільки вона здійснювалась під примусом та була обов'язковою. До відміни кріпацтва у 1848 році на західних землях України, та у 1861 році на решті української території, така робота була неоплачуваною.

В цей же час в містах та селах при церквах та храмах діяли школи, в яких діти бідняків мали змогу безкоштовно отримувати освіту.

Друга половина 19 століття відома активізацією жіночих суспільних рухів, в яких була розповсюджена волонтерська допомога не тільки в Європі, а й на українських землях. Зверева зазначала, що благодійна допомога незахищеним прошарками населення почали з'являтися у великих містах, таких як Київ, Харків та Одеса. Жінки об'єднувались за ознакою професії: медичинські сестери, вчительки та інші, хто допомагали в різних сферах життя. Найбільш поширеними були допомога в пошуці роботи, освітні послуги, фінансова допомога, а також допомога дітям[18].

20 століття ознаменувалося активний розвитком волонтерських рухів та розуміння волонтерства у сучасному його значенні. Перша та Друга світові війни вплинули на розвиток волонтерства, особливо в воєнній та медичинській сферах.

Проте 20 століття було критичним для нашої країни та включало декілька кризових моментів, які вплинули на українське суспільство та менталітет українців.

Першою волонтерської організації на території України був Червоний Хрест. На початку 20 століття діяльність українською частини Російського Червоного Хреста була демілітаризована та стала цивільної. Крім надання медичної допомоги, Червоний Хрест в Україні заснував дитячі лікарні, шпиталі та сиротинці. Боротьба з інфекційними захворюваннями в цей час була дуже актуальною та розповсюдженою. Під час Другої світової війни Червоний Хрест знову зосередив свою допомогу пораненим військовим, а також цивільному населенню, що постраждали від війни. Проте з часом його діяльність почала підкорюватись Міністерство оборони УССР та була обмежена. Навіть коли Український Червоний Хрест був заснований у 1918 році як волонтерська організація, його діяльність була чітко регламентована державною політикою. Його діяльність обмежувалась надання допомоги бідним та безхатченкам. Проте на західних територіях України під час Другої світової війни Червоний Хрест активно розвивався за ініціативи українських лікарів. Були засновані санітарні та медичні установи для допомоги військовим ОУН УПА та місцевому населенню. Організація його діяльності відрізнялись від радянського Червоного Хреста, оскільки ґрунтувалась на основних принципах волонтерства: добровільність, неприбутковість, соціальна користь[11].

Проте після закінчення війни та закріплення комуністичної влади та ідеології в Україні, діяльність Червоного Хреста та інших волонтерських організацій суворо контролювалась комуністичною партією та радянською державою. Сфера соціального активізму підпала під державне регулювання, були створені піонерські та комсомольські організації, цільовою аудиторією яких були діти та молодь. Вважалось що піонери та комсомольці боли

громадсько активної частиною населення, виховували патріотичну молодь. Але такі активності не можна назвати волонтерськими, оскільки участь у них була обов'язковою. Цей період можна назвати занепадом волонтерської діяльності.

Радянські волонтери демонстрували бажання не служити особам, які потребували допомоги (піклування про хворих, допомога сиротам, старим і т.д.), а служили інтересам партії та соціалістичній держави. Можна прослідкувати різноманітні форми «суспільного тягара» у вигляді суботників (неоплачуваного прибирання громадських міст та територій у вихідні дні), громадський патруль (патрулювання вулиць з метою дотримання громадського порядку та запобігання проступкам), та патронаж (допомога учням, які відставали від загального темпу навчання, навідування хворих, допомога молодим працівникам)[23]. обов'язковий характер змушував людей розчаровуватись у громадянському активізму, а присутність держави у всіх сферах життя людини знищувала бажання долучатися до змін та брати відповідальність за своє життя та оточення.

Найбільш типовим радянським добровольчим формуванням був рух Тимурівців, який розповсюдився в Україні, як і на всій території СРСР. Цей рух був названий на честь головного героя книги «Тимур та його команда» Олександра Гайдара[12]. Це були формування при школах, піонерських таборах, які допомагали ветеранам війни та самотнім старим людям. З однієї сторони, учасники таких формувань надавали допомогу нужденним, проте також мали ідеологічне та політичне забарвлення. Незважаючи на це, рух Тимурівців виховував у молоді почуття людської гідності, любові до ближнього, доброти бажання допомогти тому, хто цього потребував. Вони також виховували толерантність, відчуття морального обов'язку, соціальні норми поведінки, людяність, чутливість, партнерство, співчуття[1].

У 1911 році був заснований Пласт – національна скаутська організація України, мета якої – сприяти всебічному патріотичному самовихованню української молоді на засадах християнської моралі на свідомих, відповідальних



та повноцінних громадян місцевої, національної та світової спільнот і на провідників українського суспільства[32]. Пластуни брали активну участь у розбудові та захисті своєї держави, були активними учасниками визвольного руху та учасниками УНР, ЗУНР[20]. однією із складових філософії Пласту є три головні обов'язки кожного пластуна:

1. Бути вірним Богові та Україні – це означає не лише віру в Бога, а й прояв моральності через вираження любові до ближнього шляхом піклування про інших в родині, в школі, гуртку. Вірність Україні означає вважати себе частиною української громади та патріотом України, що також передбачає активну громадську позицію та участь у суспільних процесах[43];

2. Обов'язок допомагати іншим – означає виконувати громадські обов'язки та творити добрі вчинки із власної ініціативи. Пластун повинен бути корисним членом спільноти у якій живе. Це виражається у великих та малих діях які, приносять користь людям та природі та передбачають, що для цього пластун приніс якусь жертву: час зусилля чи матеріальні речі[43];

3. обов'язок жити за пластовим законом та слухатись пластового проводу[43];

Таким чином, можна зробити висновок, що волонтерство є одним із виховних методів Пласту метою якого є патріотичне виховання молоді. Крім того одним із структурних частин організації є гуртки, якими керують виховники, тобто дорослі пластуни, які здійснюють свою діяльність на волонтерських засадах[25].

Отже, хоч метою Пласту не є розвиток волонтерства, проте він є одним із ключових гравців у сфері розвитку та поширення волонтерства та волонтерських рухів.

Поява волонтерства у сучасному його розумінні стало можливим із набуттям Україною незалежності. Держава зосередила свої сили на

створенні волонтерських рухів як способі розвитку молоді. З однієї сторони, це було бажанням залучити велику кількість людей до існуючих соціальних програм, та з іншої сторони, імплементувати міжнародний досвід соціальної роботи в українських умовах. Досвід створення перших волонтерських груп показав ефективність та користь таких формувань, широкий спектр волонтерської роботи[6]. Це також сприяло створення великої кількості неурядових організацій, які могли діяти на волонтерських засадах або ж залучати волонтерів до своєї діяльності. Були створені такі організації, як Українська Асоціація Молодіжного Партнерства «Альтернатива-В», Український неурядовий центр «Волонтер», Волонтерський центр «Добра Воля» та багато інших[19]. Прийняття нормативно-правових актів, які регулюють та закріплюють волонтерську діяльність сприяли поширення та зміцнення залучення населення до волонтерства.

Привернення уваги до волонтерства в Україні відбулося на фоні сплеску волонтерської активності в Європі у 2000 роках. 2001 рік був визнаний Міжнародним роком волонтерства, а 5 грудня було визначено Міжнародним днем волонтерства[50]. 2011 рік був визнаний Європейським роком волонтерства[13]. У 2011 році був прийнятий Закон України «Про волонтерську діяльність», який закріпив поняття волонтерської діяльності, волонтерської допомоги та волонтера, а також інші засади здійснення волонтерської діяльності. Проте цей закон та його розробка приймалися без залучення громадськості та громадських слухань, саме тому закон досі містить багато норм, що не є актуальними та не реалізується на практиці. Окремі зауваження до формулювання понять, які вони відображають сутності терміну «волонтерство».

Волонтерська допомога на Євро-2012 визнається найбільшим волонтерський проектом, який був реалізований за часи незалежності України. Влітку 2012 року Україні було залучено 12 тисяч волонтерів до допомоги організації події, 80% деяких були українці а 20% поляки[13].

Феномен Євромайдану був наступним та найдраматичнішим кроком історії національного волонтерства та всієї держави в цілому. Події 2013-2014 років продемонстрували важливість ролі та можливість волонтерських рухів в досягненні суспільних цілей та об'єднанні людей заради будівництва демократичної та правової країни[21]. Наступним та важливим етапом розвитку волонтерства стала допомога армії та військовослужбовцям, задіяним в АТО. У 2014-2015 роках відбувся сплеск долучення людей до благодійності та волонтерства. Зокрема, дослідження показують, що 35 відсотків населення жертвувати гроші на потреби армії, а 70% регулярно жертвували гроші благодійним фондам або окремим особам[15]. Волонтери стали важливою силою у допомозі армії та військовим, особливо на початку воєнного конфлікту. Їх роль у суспільстві підвищилась, оскільки вони відігравали важливу місію у рятуванні поранених, військовополонених, допомозі вимушено переміщеним особам, зборі коштів для закупівель тепловізорів та іншої техніки, зборі медикаментів, одягу, коли держава не була готова забезпечити армію всім необхідним на початку АТО[36]. Волонтери отримали визнання та підтримку від українського суспільства з багатьох причин, таких як нові реалії українського суспільства, можливість дати ефективно відповідь на виклики війни, можливість вирішувати надмірно складні проблеми, необхідність захисту кордонів України.

Серед організацій які допомагають військовим, найвідомішими є «Народний проект», «Народний тил», благодійний фонд «Повернись живим», «Армія SOS», «Крила фенікса», «Комбат UA», «Волонтерська сотня», «Україна-Світ», «Сестри Перемоги», «Ветерок», центр «Миротворець» та багато інших[24]. Серед найвідоміших волонтерських організацій, які допомагають переселенцям, є «Станція Харків»[38].

Розвиток військового волонтерства позитивно вплинув на добровольчий рух в цілому, проте протягом довгого часу волонтерство в

Україні асоціювалася виключно із допомогою армії та військовим. Насправді, протягом останніх років дуже активно розвивались молодіжні волонтерські рухи, в тому числі у складі молодіжних та громадських організацій та рухів. Наприклад, при університетах діють студентські ради або різні молодіжні організації, розвиваються молодіжні волонтерські рухи та організації («Enactus», «Ліга студентів Асоціації правників України», «Фундація регіональних ініціатив», «Help and Travel», та інші). Великий вплив на популяризацію волонтерства чинять екологічні та природоохоронні організації та фонди («Greenpeace», «WWF в Україні», «Зробимо Україну чистою разом», «Help and Travel» і тд). Великий вплив на інституційний розвиток волонтерства має Програма «Волонтери ООН в Україні» та Міністерство молоді та спорту України. У 2018 році Програма «Волонтери ООН в Україні», Міністерство молоді та спорту та ГО «ЮВС» створили перший курс волонтерського менеджменту, який отримав акредитацію Міністерство молоді та спорту, а також був адаптований для інших країн. Одним з активних стейкхолдерів у сфері розвитку волонтерства є Міжнародний благодійний фонд «Імпакт Хаб Одесса», який протягом 5 років підтримує діяльність молодіжних та волонтерських організацій, благодійних фондів та суспільних ініціатив[33].

З 2015 року в Україні почали розвиватись мережі волонтерів, які об'єднують добровольців різного віку та з різних міст, такі як «Volunteer Community», яка об'єднує приблизно 5 000 волонтерів у 21 місті України[29].

В Одесі колискою волонтерської діяльності можна назвати проект «Вишиванковий фестиваль» – найбільший фестиваль української культури на території України. Протягом 10 років «Вишиванковий фестиваль», який проводиться до Дня незалежності України, реалізується командою, яка складається повністю з волонтерів, та щороку збирає 200 000 гостей та жителів міста[9].

Окреме місце у розвитку волонтерство та активного громадянства роблять праворадикальні політичні та молодіжні рухи. Наприклад, «Молодіжний національний конгрес», Всеукраїнське об'єднання «Сокіл», «Вуличний фронт» залучають молодь до різних волонтерських проектів. Проте такі рухи становлять велику небезпеку для розвитку демократії та рівних прав людини, гуманізму, оскільки сповідують ідею переваги права одних над іншими[35].

За даними дослідження благодійної діяльності в Україні, проведеному у 2017 році, 9% населення мають волонтерський досвід[15].

## **1.2. Поняття, види та принципи волонтерства**

Термін «волонтер» походить від французької (*volontaire* – доброволець) та означав осіб, що добровільно вступили до військової, рятувальної служби, добровільні трудівники гуманітарних, екологічних організацій, сільськогосподарської комуни, системи безкоштовної соціальної допомоги. Українське законодавство визначає волонтерство, або волонтерську діяльність, як добровільну, соціально спрямовану, неприбуткову діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги. А волонтерська допомога – роботи та послуги, що безоплатно виконуються і надаються волонтерами[17]. Волонтер – фізична особа, яка добровільно здійснює соціально спрямовану неприбуткову діяльність шляхом надання волонтерської допомоги. Дане визначення не відображає сутності терміну «волонтерство», оскільки містить логічні помилки, та пояснюють термін через тотожні поняття.

Тетяна Лях, українська дослідниця волонтерства, визначає термін «волонтер» як це фізичну особу, яка добровільно здійснює благодійну, неприбуткову діяльність, що має суспільно корисний характер[27]. А волонтерство як добровільну, безкорисливу, соціально спрямовану, неприбуткову діяльність, що здійснюється волонтерами та волонтерськими організаціями шляхом надання волонтерської допомоги. Волонтерська допомога – роботи та послуги, що безоплатно виконуються та надаються волонтерами та волонтерськими організаціями[26]. Можемо погодитись із визначенням терміну «волонтер», проте терміни «волонтерська діяльність» та «волонтерська допомога» дублюють положення законодавства, які є некоректними.

У Європейській хартії прав та обов'язків волонтерів волонтер – це особа, що добровільно здійснює суспільно корисну діяльність. Така діяльність здійснюється без очікування отримання прибутку із наданням особі можливості саморозвитку за вклад її часу та енергії у створення суспільного блага без отримання фінансової винагороди[55].

Дослідивши різні підходи до визначення волонтерства, ми можемо визначити його як добровільну, неприбуткову, суспільно корисну діяльність, що здійснюється фізичними особами із інвестицією власного часу та зусиль.

Важливо розрізнити поняття «волонтерство» та «волонтерські рухи», які часто використовуються як тотожні. Волонтерські рухи належать до суспільних рухів, а суспільний рух – це активізація великих груп людей, що прагнуть або змінити певні соціальні процеси в суспільстві або їх зберегти. Ознаки суспільних рухів:

- Наявність об'єктивних обставин, що спонукають виникненню руху;
- Стихійність руху, відсутність фіксованого членства, статутів і програм, норм діяльності, часто й керівництва;
- Масовість – рух часто включає велику кількість людей, що об'єднуються єдиним інтересом;

- Висока соціальна активність – будь-який рух існує доти, поки він відчуває в собі можливість впливати своєю активною діяльністю на ті соціальні зміни, до яких прагне рух[41].

Ще одне визначення суспільного руху – це суспільна активність або колективна поведінка (організовані та цілеспрямовані, іноді також спонтанні – дії, вчинки) великих мас людей – прошарків суспільства, класів, груп, котрі керуються якимись конкретними ідеями, цілями, мотивами і мають зовнішню загальну ціль, мету. Розрізняють власне громадські, релігійні, політичні, етнічні та інші рухи[42].

Громадський рух – це добровільне формування людей, що виникає на основі їхнього свідомого волевиявлення відповідно до спільних політичних інтересів, прав і свобод[44]. Для них характерна відсутність чіткої організаційної структури, належність до них людей різних світоглядних позицій, соціальна мобільність громадян, вплив на громадську думку[32].

Отже, розглянувши поняття суспільних та громадських рухів, ми можемо зробити висновок, що волонтерський рух – це добровільне формування людей, що виникає на основі активної громадянської позиції та заняття волонтерською діяльністю з метою створення суспільної користі.

Згідно із Законом України «Про волонтерські діяльність», волонтерство ґрунтується на таких принципах, як законність, гуманність, рівність, добровільність, безоплатність, неприбутковість.

Принцип законності означає, що волонтерство здійснюється згідно чинного законодавства України.

Гуманність – волонтерська діяльність здійснюється з метою надання допомоги тим, хто цього потребує, та створення певної суспільної користі.

Рівність – кожна особа має рівний доступ до здійснення волонтерської діяльності та на захист від будь-яких проявів дискримінації (наприклад, обмежень на підґрунті віку, гендеру, статі, раси, кольору шкіри, мови,

релігії, стану здоров'я, політичних та інших поглядів, соціального статусу та ін.).

Добровільність – волонтерська діяльність здійснюється за власним вибором та волею особи; ніхто не може бути примушеним до заняття волонтерством.

Безоплатність – волонтери не отримують фінансову винагороду за надання волонтерської допомоги.

Неприбутковість – волонтерство здійснюється без отримання матеріальної винагороди, проте волонтери можуть отримувати компенсацію коштів, а також інші види нематеріальної винагороди.

Універсальна декларація про волонтерство виділяє такі принципи здійснення волонтерської діяльності:

- Це добровільний вибір, який відображає власні погляди та позицію особи;
- це вираження активної участі у житті суспільства;
- Це добрі справи, що об'єднують світ;
- Допомагає жити краще тим, хто потребує допомоги;
- Допомагає будувати справедливе та мирне суспільство;
- Допомагає реалізувати та розвивати себе.

Законодавство про волонтерську діяльність закріплює наступні види волонтерства:

- Надання волонтерської допомоги з метою підтримки малозабезпечених, безробітних, бездомних, безпритульних осіб, що потребують соціальної реабілітації;

- Здійснення догляду за хворими, особами з інвалідністю, самотніми, людьми похилого віку та іншими особами, які через свої фізичні, матеріальні чи інші особливості потребують підтримки та допомоги;

- Надання допомоги громадянам, які постраждали внаслідок надзвичайної ситуації, техногенного чи природного характеру, дії особливого періоду, правових режимів надзвичайного чи воєнного стану, проведення



антитерористичної операції, здійснення заходів із забезпечення національної безпеки та оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, у результаті соціальних конфліктів, нещасних випадків, а також жертвам злочинців, біженцям, внутрішньо переміщеним особам;

- Надання допомоги особам, які через свої фізичні вади обмежені в реалізації своїх прав і законних інтересів;

- Проведення заходів, пов'язаних з охороною навколишнього природного середовища, збереження культурної спадщини, історико-культурного середовища, пам'яток історії та культури, місць поховання;

- Сприяння проведенню заходів національного та міжнародного значення, пов'язаних з організацією масових спортивних, культурних та інших видовищних і громадських заходів;

- Надання волонтерської допомоги для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру;

- Надання волонтерської допомоги Збройним силам України, іншим військовим формуванням, правоохоронним органам, органам державної влади під час особливого періоду, правових режимів надзвичайного чи воєнного стану, проведення антитерористичної операції, здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях;

- Сприяння уповноваженому органу з питань пробації у здійсненні нагляду за засудженими та проведенні з ними соціально-виховної роботи[17].

Проте така класифікація не передає змісту та всього спектру волонтерства та надання волонтерської допомоги.

Асоціація волонтерських центрів Росії виділяє волонтерство у таких сферах:

- Соціальна робота, соціальний захист, соціальне забезпечення;
- Робота з дітьми і молоддю;
- Благодійність;
- Патріотичне виховання;
- Спорт і туризм;
- Охорона навколишнього середовища, захист тварин;
- Благоустрій території;
- Освіта,
- Громадський контроль;
- Організація дозвілля;
- Охорона здоров'я та медицина;
- Культура та мистецтво;
- Захист прав;
- Інформаційне середовище, ЗМІ;
- Духовно-релігійна сфера[14].

Також окремо виділяють такі види волонтерства, як «волонтерство Перемоги» (організація святкування Дня перемоги, благоустрій пам'ятних місць та місць військових захоронень, популяризація історії Другої світової війни та ролі Радянського Союзу в ній[10]) і «срібне» волонтерство[37] (волонтерство людьми від 50 років).

Козачук М.Б. Виділяє наступні види волонтерства:

- Цивільне волонтерство (допомога цивільному населенню);
- Воєнне волонтерство (допомога армії, військовослужбовцям та ветеранам);
- Волонтерство із застосуванням інформаційних технологій;
- Медичне волонтерство;
- Адресна допомога (надання допомоги конкретним особам);

- Правозахисна діяльність.

Окрему увагу вона приділяє воєнному волонтерству та пов'язаному з ним, виділяючи збір та доставку в зону проведення АТО необхідних ресурсів, надання медичної допомоги постраждалим в ході її проведення, допомогу вимушеним переселенцям, пошук зниклих безвісті та звільнення полонених[7].

Міжнародна організація International Association on Volunteer Effort (IAVE) виділяє такі типи волонтерства, як:

- Волонтерство на неповній зайнятості (part-time volunteering) – залученість волонтерів до волонтерської допомоги час від часу та нерегулярно;

- Волонтерство на постійній зайнятості (full-time volunteering) – участь волонтерів у тривалих волонтерських проектах, часто закордонних (від 1-2 тижнів до 1 року);

- Волонтерство тривалістю в життя (lifelong volunteering) – залученість до волонтерської діяльності протягом більшої частини життя особи[58].

Отже, вивчивши зазначені вище способи класифікації видів волонтерства та керуючись практичним досвідом ГО «ЮВС», ми можемо запропонувати поділ волонтерської діяльності за наступними ознаками та на наступні види.

За напрямками діяльності можна виділити такі види волонтерської допомоги:

- Адресна допомога (надання персоналізованої допомоги тим, хто цього потребує: онкохворим дітям, людям похилого віку, дітям, позбавленим батьківського піклування і т.д.)[47];

- Екологічне волонтерство (охорона природи та навколишнього середовища, захист тварин)[63];

- Освітнє волонтерство (організація та допомога в організації освітніх подій, волонтерство в школах (такі проекти, як «Навчай для України»[65], участь волонтерів Peace Corps у навчанні дітей англійській мові)[56];

- Правозахисне волонтерство (участь у проектах, спрямованих на захист прав людей, наприклад, допомога в Українській гелсінській спілці з прав людей[39]);

- Медичне волонтерство (надання допомоги хворим та особам, що потребують медичного піклування)[59];

- Воєнне волонтерство (надання допомоги армії, військовослужбовцям та ветеранам під час війн та конфліктів. В цій сфері успішно розвива волонтерство благодійний фонд «Повернись живим» шляхом надання допомоги Збройним силам України[31] [49]);

- Донорство крові[48];

- Віртуальне, або онлайн-волонтерство (надання допомоги через інтернет: переклад текстів, копірайтинг, графічний дизайн, розробка проектів, розробка комп'ютерних програм, надання навчальних послуг і т.д.[62])

- Допомога маргіналізованим групам населення (дітям, що позбавлені батьківського піклування, безхатченкам, особам із алкогольної або наркотичною залежністю);

- Спортивне волонтерство (допомога в організації спортивних заходів).

За віком добровольців волонтерську діяльність можна поділити на:

- Шкільне волонтерство;

- Молодіжне волонтерство;

- Волонтерство дорослими людьми;

- Волонтерство людьми похилого віку.

За рівнем кваліфікованості допомоги можна виділити:

- Некваліфіковане волонтерство (не вимагає професійних навичок);

- Pro-bono волонтерство (безоплатна професійна та експертна допомога, яка здійснюється для професійного блага[64]).

За надавачами допомоги можна виокремити:

- Шкільне волонтерство (надання волонтерської допомоги дітьми шкільного віку);

- Молодіжне волонтерство (надання волонтерської допомоги людьми віком від 14 до 35 років);

- Волонтерство маргіналізованими групами (надання допомоги особами, що мати алкогольну, наркотичну залежність, безхатченками, дітьми, що були позбавлені батьківського піклування);

- Корпоративне волонтерство (співробітники компанії під час робочого часу надають добровільну допомогу)[69].

За тривалістю волонтерської діяльності можна виокремити:

- Одноразове волонтерство;

- Короткотривале волонтерство (залученість до волонтерських активностей строком до 6 місяців);

- Довготривале волонтерство (залученість до волонтерських активностей строком від 6 місяців).

За строком надання волонтерської допомоги можна виокремити:

- Надання волонтерської допомоги на неповній зайнятості;

- Надання волонтерської допомоги на постійній основі.

### **1.3. Виклики та перспективи менеджменту роботи з волонтерами**

Менеджмент роботи з волонтерами, або волонтерський менеджмент – це організація роботи волонтерів, метою якої є досягнення цілей та місії організації, що залучає добровольців до своєї діяльності[61].

Білоруське Товариство Червоного Хреста визначає волонтерський менеджмент як систему, яка дозволяє виправдати очікування та надії волонтерів, а також сприяє організації їх ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей, мети та місії організації та є інструментом регулювання відносин між волонтерами та організацією. А британський дослідник Джон Вілі розглядає волонтерський менеджмент, як систематичний та логічний процес роботи з та через волонтерів для досягнення мети організації[53]. Як ми бачимо із наведених визначень, завданням волонтерського менеджменту є досягнення мети та втілення організації, якій допомагає волонтер.

Кожні два роки міжнародна організація «International Association for Volunteer Effort» проводить конференцію з волонтерства та волонтерського менеджменту. 25 Міжнародна конференція з волонтерства, що проходила у жовтні 2018 року, була присвячена світовим тенденціям та трендам волонтерства та професійної роботи з волонтерами[67].

Тенденції волонтерського менеджменту:

1. Професіоналізація третього сектору та навчання компетенції волонтерського менеджменту тому числі в університетах – в Європі дуже розвинена сфера навчання навичкам роботи з волонтерами в тому числі в рамках університетських програм управління неприбутковими організаціями. в українському католицькому університеті Існує єдина в Україні магістерська програма управління неприбутковими організаціями У рамках якої читається курс по роботі з волонтерами;

2. створення центрів підтримки волонтерів – в Німеччині існує розвинена мережа центрів підтримки волонтерів – консультативних центрів де волонтери новички або бажаючі анемостати можуть отримати консультацію на інформацію про волонтерство його види та напрями громадські організації які потребують волонтерську допомогу у цьому регіоні а також йому можуть відібрати організацією або сферу для волонтерства за його уподобаннями;

3. включення волонтерства в університетській програми в багатьох університетах досвід волонтерства та громадської діяльності може надавати певні переваги або навіть є обов'язковою опанування професії. України згідно з новим законом про вищу освіту студенти які займаються волонтерством та громадської діяльності можуть отримати додаткові бали у рейтингу для отримання стипендії[16];

4. Волонтерство на повній зайнятості – участь у довгострокових волонтерських проектах ( від двох тижнів) або вона теж про громадські організації в якості часткової зайнятості;

5. вимірювання соціального впливу волонтерів – для визначення ефективності волонтерських програм та волонтерство як явище розробляються певні методи вимірювання соціального впливу волонтерство та волонтерів[52];

6. діджиталізація та онлайн волонтерство – розвиток сфери надання волонтерських послуг за допомогою інформаційних технологій. в першу чергу Це зумовлюється попитом надає послуги (графічний дизайн розробка сайтів написання текстів написання комп'ютерних програм створення баз даних тощо)[52];

7. протидія сексуальному Домагання – у зв'язку з численними Скандали пов'язаними з примусом до статевого зв'язку висвітленими а також випадками сексуальних домагання жінок волонтером в деяких країнах Європи на законодавчому рівні були прийняті заходи для попередження таких випадків. наприклад в Німеччині у законі Про волонтерство передбачається те що під час спілкування неповнолітнього волонтера із координатором волонтерів протилежної статі повинна бути присутня третя доросла особа цієї цієї статті що я волонтер

8. забезпечення безпеки волонтерів – під час епідемії еболи в Африці загинув близько 30 волонтерів що допомагає хворим а також ховали

померлих і цього захворювання. після цього були Посилені заходи безпеки більшістю великі та міжнародних волонтерських організацій. в законодавстві більшості країн передбачається обов'язок організації що залучає Волонтера забезпечити його страхування життя та здоров'я а також обов'язок піклуватись про його безпеку

9. корпоративне волонтерство – альтернатива проведення команду творчих заходів яка допомагає згуртувати команду компанії а також несе соціально користь[68].

Також на зазначеній конференції багато уваги приділили вимірюванню впливу волонтерських програм. Наприклад, Dr. Alok Rath вважає, що для оцінки ефективності програми можливо провести три аналізи:

1. Outcome measurement: оцінка впливу результати програма за KPI;
2. Impact measurement: оцінка впливу програми на життя бенефіціаріїв допомоги та спільноти, тобто які є помітні зміни, що змінилось в житті бенефіціаріїв та учасників програми;
3. Monetary measurements: наскільки розумним є співвідношення отриманих результатів та витрачених ресурсів.

Для регулярної оцінки результатів можуть бути корисними інформаційні технології. Якісне вимірювання впливу є достатньо дорогим, тим не менш при регулярному зборі та оцінці даних (бази даних, регулярні опитування, збір та аналіз даних) громадські організації можуть оцінювати результати без зовнішніх експертів.

Оцінка впливу є надто важливим оскільки наші результати, тобто outcomes, не завжди є позитивними. Дуже часто організації розраховують на позитивний результат для спільноти, проте на практиці вони можуть бути безкорисними або навіть шкідливими. Регулярний моніторинг дозволяє попередити шкоду від програми[4].



Для оцінки ефективності молодіжних волонтерських програм одним із ефективних інструментів є опитувальник компетенції та навичок. Результати такого опитувальника співставляються з вихідними даними, тобто опитувальником при реєстрації волонтера і аналогічними результатами у молоді, яка не займається волонтерством. Серед компетенцій можуть бути такі професійні та особистісні навички, як емпатія, емоційний інтелект, проектний менеджмент, системне мислення, аналітичне мислення і тд. Такі опитування рекомендується проводити раз на півроку і регулярно оновлювати під потреби проекту та організації.

В Україні волонтерський менеджмент, як професійний підхід до роботи з волонтерами, почав розвиватись не так давно.

Розвитку менеджменту роботи з волонтерами багато уваги приділила Тетяна Лях, український вчений, педагог, кандидат педагогічних наук; громадська діячка — з 1998 року заступниця голови Ради Всеукраїнського громадського центру «Волонтер». Тетяна є авторкою посібника «Менеджмент волонтерських груп від А до Я», а також багатьох наукових робіт, присвячених волонтерству та роботі з волонтерами.

Перший український практичний посібник по роботі з волонтерами «Менеджмент волонтерів. Помічник» був створений у 2010 році Центром волонтеріату «Добра воля». Після цього інші автори та організації почали створювати власні посібники з волонтерського менеджменту та координації волонтерів[45].

Отже, проаналізувавши історію розвитку волонтерства у світі та Україні, можна зробити висновок, що традиція благодійності та добровільного надання допомоги має глибоке коріння. Великий вплив на розвиток волонтерства у світі та в Україні мала християнська релігія та «любов до ближнього», допомога старим, бідним, дітям та тим, хто самотіно не міг про себе піклуватись. Неоднозначний вплив на розвиток

волонтерських рухів в Україні мав вплив радянської молодіжної політики. З однієї сторони, піонерські та комсомольські рухи залучали молодь до суспільно корисної праці, допомогли громадянам, а також надавали можливість проведення дозвілля, проте вони не були добровільними, тому не виховували почуння відповідальності за оточення, навіть могли викликати відчуття відрази, тим більше в умовах відсутності громадянського суспільства, коли держава самостійно вирішувала всіх сфер життя людини.

Проаналізувавши низку понять та концепцій, можемо зробити висновок, що волонтерство та волонтерські рухи – поняття не тотожні. Волонтерство – це добровільна, неприбуткова, суспільно корисна діяльність, що здійснюється фізичними особами із інвестицією власного часу та зусиль, а волонтерський рух – це добровільне формування людей, що виникає на основі активної громадянської позиції та заняття волонтерською діяльністю з метою створення суспільної користі.

Волонтерський менеджмент є важливою передумовою ефективності волонтерських рухів та волонтерської діяльності. Сталий менеджмент роботи з волонтерами допомагає організаціям залучати добровольців ефективно, а також досягати власної мети та цілей за допомоги волонтерів.

## **РОЗДІЛ 2. ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ЮКРЕЙНІАН ВОЛОНТЕР СЕРВІС» ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВТКУ ВОЛОНТЕРСЬКОГО РУХУ В УКРАЇНІ**

### **2.1. Опис місії, бачення та стратегій розвитку**

Громадська організація «Юкрейніан Волонтер Сервіс» була заснована в серпні 2017 року командою волонтерського молодіжного руху Hub Volunteer Service та спільнотою центру соціальних інновацій Impact Hub Odessa, частиною глобальної мережі Impact Hub Global Network. Передумовою створення організації стало масштабування діяльності ініціативної групи Hub Volunteer Service, що з вересня 2014 року реалізовувала програми та проекти, спрямовані на активізацію молоді та побудову волонтерських студентських спільнот, організовувала освітні програми для підлітків з малих міст, студентів та громадських активістів. Діяльність Hub Volunteer Service географічно охоплювала місто Одесу та 16 міст в Одеській області.

Протягом трьох років Hub Volunteer Service вдалось залучити до своєї діяльності більше 1500 волонтерів, організувати понад 200 заходів та надати освітні, консультаційні та організаційні послуги з менеджменту волонтерів 120 громадським організаціям. Hub Volunteer Service став одним із організаторів ревіталізації відомого Зеленого Театру в Одесі — нефункціонуючого громадського простору, що був перетворений на відкритий міський простір зусиллями волонтерів та небайдужих одеситів, активно сприяв розвитку соціального підприємництва «Добробутік», залучаючи волонтерські проектні команди студентів до роботи над покращенням діяльності благодійного магазину. Одним із найбільш активних напрямків діяльності організації було

розширення прав та можливостей молодих людей міста. Hub Volunteer Service став співзасновником об'єднання молодіжних громадських організацій «Youth Matters», спрямованого на консолідацію зусиль локальних ініціатив по активізації одеської молоді. Hub Volunteer Service разом із сімома локальними організаціями заснував щорічну молодіжну конференцію «StudCamp», спрямовану на мережування активної молоді та включення максимальної кількості студентів до діяльності громадських організацій та благодійних фондів, яким необхідна допомога волонтерів. Протягом трьох років проведення конференції, близько 800 молодих людей отримали практичні знання з проектного менеджменту, критичного мислення, менеджменту соціальних проектів, командотворення та особистісного розвитку. 40% учасників конференції згодом долучились до волонтерських проектів чи молодіжних організацій, представлених на форумі. Також Hub Volunteer Service щоквартально організовував пітчинги та школи з проектного менеджменту до молоді, стимулюючи розробку та реалізацію низових ініціатив та проектів підлітками та студентами. Близько 180 людей мали змогу презентувати власну ідею та отримати зворотній зв'язок від експертів, а кращі проектні команди супроводжувались протягом всіх етапів реалізації проекту експертами та волонтерами спільноти[5].

Ключовою програмою Hub Volunteer Service стала програма розвитку підлітків, що мешкають в районах Одеської області. Програма тривала місяців та реалізовувалась спільно з центром соціальних інновацій Impact Hub Odessa, Одеської обласною державною адміністрацією, благодійним фондом «Маніфест Миру» та громадською організацією «Вільна освіта». В рамках програми були організовані навчальні поїздки до 24 районних центрів на півдні України, дві школи з проектного менеджменту та менеджменту спільнот для лідерів молоді та надано річний менторський супровід командам локальних активістів у розбудові можливостей для молоді у власних містах та селищах. Фінальною стадією програми став проект «Літо Змін», проведений влітку 2017 року за підтримки

Одеської обласної державної адміністрації, в рамках якого 40 молодих людей взяли участь у двох волонтерських соціальних поїздках по області та 100 волонтерів пройшли чотириденну навчальну програму на березі Дністра.

Завдяки проекту було створено мережу та проведено навчання тренерів з проектного менеджменту та волонтерства, що базувалось на використанні принципу «рівний—рівному» та інтеграції молодіжних лідерів міста у локальні спільноти в області.

Отриманий досвід та зв'язки надали команді організаторів Hub Volunteer Service розуміння інструментів активізації та розвитку молоді, менеджменту волонтерських спільнот та організації навчальних проектів. Це спричинило широке обговорення всередині волонтерської спільноти щодо вектору майбутнього розвитку та необхідності фокусуватись саме на розбудові інклюзивних волонтерських спільнот, що будуть максимально різноманітними та включатимуть людей із різних суспільних верств. Стало очевидно, що моделі, використані Hub Volunteer Service, є ефективними та можуть реплікуватись у інших регіонах країни. Внаслідок стратегічних обговорень, спільно з партнерами, було вирішено офіційно зареєструвати громадську організацію «Юкрейніан Волонтір Сервіс», що матиме на меті розвиток волонтерського руху в Україні та надання можливостей для громадян долучитись до процесу творення змін.

Відтоді ГО «Юкрейніан Волонтір Сервіс» всього за рік встигла:

- Спільно з Міністерством молоді та спорту та «Волонтерами ООН» в Україні розробити першу в Україні програму з волонтерського менеджменту.
- Запустили «Агентів Волонтерства» — всеукраїнську програму з розвитку волонтерства в усіх регіонах, де протягом 9 місяць до червня 2019 року 50 учасників з усіх областей будуть готуватися стати лідерами волонтерського руху в регіоні.

- За 2018 рік провели тренінги у більш ніж 12 містах України. На яких навчили більш ніж 200 активістів та представників громадських і молодіжних організацій професійній роботі з волонтерами.
- Розробили Шкільний урок волонтерства, який разом зі студією онлайн освіти «EdEra» провели пілотною версією і навчили більше 800 старшокласників волонтерству.
- Створили перший telegram-канал волонтерських можливостей, де кожен може дізнаватись, як можна допомогти у своєму місті. Наразі там 3 800 підписників.
- Волонтери ГО «Юкрейніан Волонтір Сервіс» інвестували більш ніж 600 годин власного часу у дільність більше ніж 15-ти громадських організацій.
- Підтримувати інформаційно щомісяця мінімум 40 організацій.

«Юкрейніан Волонтір Сервіс» – неприбуткова громадська організація, що розвиває волонтерство заради позитивних змін в Україні. Організація розглядає волонтерство як інструмент творення змін на локальному та національному рівні.

*Цінності*, якими керується організація:

- **Любов.** У волонтерстві людей оточують не просто однодумці. Це люди, які мають спільну ціннісну основу, які підтримують один одного та турбуються, діляться своєю любов'ю з іншими..
- **Розвиток.** Волонтерство це про саморозвиток. Роблячи добрі справи, люди професійно розвиваються, пробують себе у чомусь новому та самореалізуються.
- **Свобода.** Ніхто не може бути змушений займатись діяльністю, яка суперечить цінностям людської гідності. Кожен є вільним у виборі способу, часу та сфері свого волонтерства. Організація поважає свободу та вибір інших людей.

- Патріотизм. Команда організації прагне зробити Україну кращою та успішною через волонтерство, а життя її громадян комфортним та безпечним. Організація не толерує військову агресію щодо України.

- Відповідальність. Організація несе відповідальність за результат своїх дій як перед собою, так і перед спільнотою, містом, країною, усвідомлюючи свою роль у трансформаційних процесах.

Організація має чітке бачення результатів своєї роботи та України станом на 2028 рік:

- Кожен українець має позитивний досвід волонтерства.
- Немає потреби у військовому волонтерстві.
- Волонтерство та громадський активізм вважаються нормою, а не героїзмом.

- Волонтерство включене в освітні програми, зокрема шкільні.
- Висвітлення діяльності волонтерів та волонтерства є значним елементом в медіа.

- Волонтерство є вагомим фактором при вступі у вищі навчальні заклади.

- Лідери суспільних думок займаються волонтерством.
- Волонтерський менеджмент в громадських організаціях знаходиться на якісному та високому рівні.

- Зниження рівня еміграції з України.
- Якісний рівень неформальної освіти, її поширення та доступність.

- Зростання довіри у суспільстві між різними стейкхолдерами.

У своїй роботі команда ГО «ЮВС» керується наступними принципами:

- Аполітичність. Організація не є представником політичних партій та рухів та не підтримує діяльність жодної з них, поважаючи вибір та політичні уподобання та погляди кожного.
- Позарелігійність. Організація не нав'язує релігійні погляди та ідеї членам спільноти, не підтримує жодну релігію та поважаємо вибір кожного.
- Взаємодопомога. Надавати допомогу та підтримку іншим членам команди – важлива частина корпоративної культури.
- Співпраця та win-win партнерство. Трансформація країни не може відбутись в ізоляції. Організація будує стратегічні партнерства задля того, аби пришвидшити позитивні зміни.
- Орієнтація на результат. Команда ГО «ЮВС» підтримується професійного підходу до виконання будь-якого завдання та завжди орієнтується на найбільш оптимальний шлях до досягнення поставлених цілей.

Основними напрямками роботи ГО «Юкрейніан Волонтер Сервіс» є:

- *Популяризація волонтерства:*
- інформування всіх бажаючих долучитись до волонтерства та про можливості допомогти;
- інформування про волонтерські можливості та соціальні проекти, які потребують волонтерської допомоги;
- Поширення інформації про історії успіху волонтерів та їхні проекти;
- співпраця із школами, університетами, третіми місцями задля залучення їх цільової аудиторії до волонтерства.
- *Формування волонтерських спільнот в містах України:*
- залучення громадян до волонтерського руху та участі у суспільно корисних проектах;
- об'єднання волонтерів з великих міст у волонтерські спільноти;
- створення майданчику для перетину громадських організацій та волонтерів;



- навчання, заохочення та підтримка волонтерів.
- *Навчання та розвиток громадських організацій:*
- формування середовища професійних координаторів волонтерів;
- навчання громадських організацій та благодійних фондів якісній роботі з волонтерами;
- створення можливості для обміну кращими практиками роботи з волонтерами між громадськими активістами.
- *Громадянська освіта:*
- розробка та впровадження освітніх програм;
- навчання проектному менеджменту;
- залучення молоді до активності та працевлаштування у третьому секторі.

Цілі організації до вересня 2019 року:

1. У сфері навчання та розвитку громадських організацій:
  - a. Розробка оновленої програми практикуму з волонтерського менеджменту для громадських активістів та проведення трьох всеукраїнських практикумів
  - b. Розробка та створення навчальної програми та методології «Волонтерство в ОТГ»
  - c. Проведення щорічного Volunteer Management Camp із залученням ключових організацій громадянського суспільства до посилення якості взаємодії з волонтерами
  - d. Проведення щорічного Volunteer Management Award з метою пошуку, нагородження та висвітлення кращих практик роботи з волонтерами в Україні
2. У сфері спрощення доступу до волонтерства для всіх бажаючих:

- a. Розробка та запуск інформаційного онлайн-ресурсу для волонтерів, який має на меті поширення знань про волонтерство, права та обов'язки волонтерів, можливості участі у суспільно значущих проектах
  - b. Розробка та запуск базового онлайн-курс для волонтерів
  - c. Формування та публікація каталогу громадських організацій та благодійних фондів України, які пройшли сертифікацію від ГО «ЮВС» та якісно працюють з волонтерами
  - d. Залучення 7000 людей до підписки на телеграм-канал організації, оновлення стратегії та контенту телеграм-каналу для надання якісної освітньої інформації для волонтерів та поширення можливостей волонтерства
3. У сфері навчання та розвитку волонтерів:
- a. Розробка програми та методології базового дводенного тренінгу з волонтерства
  - b. Проведення навчання та сертифікації 20 тренерів базового тренінгу з волонтерства
  - c. Проведення 10 регіональних базових тренінгів для волонтерів
  - d. Розробка та поширення навчальних матеріалів (методичних документів, інфографік, інформаційних матеріалів) для волонтерів через співпрацю з локальними та національними ЗМІ, школами та ВНЗ
4. У сфері розвитку волонтерських спільнот організації:
- a. Проведення навчання 50 Агентів волонтерства з усієї України з метою формування середовища локальних експертів з волонтерства та роботи з волонтерами
  - b. Розвиток волонтерської спільноти у місті Одеса через формування локальної проектної команди, проведення щомісячних навчальних заходів для представників НУО та волонтерів, регулярну підтримку локальних ініціатив
  - c. Розвиток волонтерської спільноти у місті Київ через проведення регулярних заходів для всеукраїнських та локальних організацій, щомісячних

навчальних заходів для представників НУО та волонтерів, регулярну підтримку локальних ініціатив

d. Розвиток волонтерської спільноти у місті Львів через формування локальної проектної команди, проведення щомісячних навчальних заходів для представників НУО та волонтерів

5. У сфері впровадження навчальних програм з волонтерства у формальну освіту:

a. У співпраці з Міністерством освіти та науки України проведення національного просвітницького проекту «Шкільний урок волонтерства» з метою інформування про волонтерство 100 тисяч українців

b. Проведення навчання для 25 тренерів проекту за методологією уроку, затвердженою Міністерством освіти та науки України

c. Проведення навчання для 1500 шкільних вчителів за методологією уроку, затвердженою Міністерством освіти та науки України

d. Проведення Шкільного уроку волонтерства для 50 тисяч школярів (щонайменш 30% з яких проживають поза межами обласних центрів)

6. У сфері розбудови сталих партнерських стосунків:

a. Створення коаліції ключових національних стейкхолдерів у сфері волонтерства задля напрацювання спільної стратегії з розвитку та поширення волонтерського руху в Україні

b. Створення мережі зі щонайменш 50 партнерських організацій, які якісно працюють з волонтерами та можуть залучати активістів через ресурси ГО «ЮВС»

c. Формування тісних партнерських стосунків з 3 національними засобами масової інформації задля розповсюдження інформації про волонтерство

d. Формалізація власної програми з pro bono та розповсюдження її дії на всю спільноту організації

7. У сфері забезпечення фінансової стабільності організації:

a. Запуск програми зі сталої фінансової підтримки організації фізичними особами «Доброчинці UVS» та залучення щонайменш 150 людей до щомісячного фінансування організації

b. Розробка та якісне інформаційне висвітлення діяльності соціального підприємництва організації (тренінгового центру з волонтерського менеджменту) з метою залучення щонайменш 10 замовників протягом року

c. Залучення донорського фінансування на щонайменш один всеукраїнський проект організації

Всю діяльність організації можна поділити на програмну та адміністративну, які забезпечують її функціонування.

Програмна частина включає в себе:

- Залучення людей до волонтерства;
- Навчання громадських організацій взаємодіє з волонтерами;
- Навчання та розвиток волонтерів;
- Висвітлення успішних історій волонтерів та проектів;
- Розвиток волонтерських спільнот;
- Об'єднання людей навколо ідеї волонтерства.

Адміністративна частина включає в себе:

- PR та комунікації;
- Залучення ресурсів;
- Взаємодія з іншими організаціями громадянського суспільства;
- Внутрішній розвиток команди;
- Розробка онлайн-інструментів волонтерства.

Громадська організація «Юкрейніан Волонтір Сервіс» має наступну внутрішню структуру:

- Правління;
- Управлінська команда;
- Проектні команди;
- Стажери.

Правління – вищий керівний орган «Юкрейніан Волонтір Сервіс». В його повноваження входить затвердження стратегії організації, її аналіз та відслідковування темпів розвитку та досягнення довгострокових цілей, довгострокове фінансове планування та затвердження бюджету видача наказів та положень. Правління зустрічається раз на півроку для підведення проміжних підсумків. Членом правління може стати член управлінської команди шляхом голосування членами організації.

Управлінська команда — головний виконавчий орган організації, що складається з:

- Фінансового директора;
  - Програмного директора;
- та ресурси для проектів, складає програму звітність);
- Координатор по роботі з ГО та фондами;
  - Медіа- координатор;
  - Технічний координатор;
  - Координатор внутрішнього розвитку команди.

Проектні команди — команди, що забезпечують реалізацію одного проекту та/або програми. Проектні команди базово та мінімально складаються з проектного менеджера (очолює команду, організовує її роботу, забезпечує реалізацію проекту, відповідає за результати), менеджера з комунікацій (організовує всі зовнішні комунікації в рамках проекту), асистент проектного менеджера (веде комунікацію з учасниками, закупівлі, виконує інші поточні задачі).

Стажери — допоміжна структура, яка складається з активістів організації та

найактивніших волонтерів. Стажери ситуативно долучаються до активностей організації, надаючи допомогу у операційній або проектній діяльності.

Окремою структурою при організації є коло pro bono експертів — експерти у певній сфері, які безоплатно консультують організацію з питань маркетингу, проектного менеджменту, бухгалтерії, юридичних питань і т.д. Вони володіють експертизою у певній сфері, консультують проектних менеджерів та членів команди, долучаються до розробки проектів.

Більшість членів команди знаходяться одночасно в декількох підкомандах. Наприклад, програмний директор може бути проектним менеджером в одному із проектів, а член медіа—команди може бути керівником іншого напрямку.

<b>Голова організації</b>					
<i>Фінансовий директор</i>	<i>Програмний директор</i>	<i>Координатор по роботі з ГО та фондами</i>	<i>Медіа-координатор</i>	<i>Технічний координатор</i>	<i>Координатор внутрішньогорозвитку команди</i>
1. Юрист 2. Грантменеджер 3. Бухгалтер 4. Аналітик	1. Проектний менеджер програми «Вмикайся» 2. Проектний менеджер	1. Координатор волонтерів 2. РМ волонтерського менеджменту 3. Координатор	1. Головний редактор блогу 2. Фотограф 3. Копірайтер 4. Дизайнер	1. Розробник програмного забезпечення 2. Аналі-	1. Психолог 2. HR-менеджер

	програми «Агенти Волонтерст- ва» 3.Координато р Одеської команди 4.Координа- тор освітніх курсів	ка Київської команди 3. Організатор в Київській команді	5.SMM- менеджер	тик імпа- кту	
--	---	---	--------------------	------------------	--

Таблиця 1. Складено автором

Кожен член команди приймає рішення на своєму рівні, в межах своїх повноважень та ролі в команді. При цьому заохочується консультування з метою прийняття компетентного рішення.

З ким можна консультуватись при прийнятті рішення:

- Безпосередній керівник;
- Експерт у цій сфері
- Член команди, який приймав подібне рішення
- Цільова аудиторія та бенефіціари

Для досягнення поставлених цілей організація керується чотирма ключовими підходами до організації робочого процесу.

1. Практикуй, те, що сповідуєш.
2. Навчання через відповідальність
3. Результатом будь якого проекту (ініціативи) має бути вимірюваний вплив на проблему, яку проект (ініціатива) планує вирішити.

4. Кожна людина, яка може використовувати дані для прийняття кращих рішень, має доступ до будь яких даних, які їй потрібні коли їй це потрібно.

Враховуючи вище описані підходи, під час реалізації програм та проектів команда ГО «Юкрейніан Волонтір Сервіс» керується наступними стандартами роботи:

1. На етапі підготовки проекту

- Перед початком реалізації проекту проектна команда готує концепцію проекту (проблема, яку він вирішує, цільова аудиторія, мета, завдання, опис активностей, очікувані результати, партнери, яких планується залучити);

- Перед початком реалізації проекту проектна команда разом з менеджером з комунікацій готує опис проекту для соціальних мереж та ключових стейкхолдерів проекту;

- Проектний менеджер із залученням компетентних членів команди готує план інформаційного просування проекту, а також план залучення ресурсів;

- Для відслідковування ефективності реалізації проекту команда детально прописує очікувані результати.

Проектна команда базово складається з проектного менеджера, менеджера з комунікацій та асистента проектного менеджера. У випадку необхідності залежно від складності проекту можуть залучатись інші члени команди, залежно від їх наряду роботи та компетенцій.

2. На етапі реалізації проекту:

- Для планування роботи і відслідковування результатів команда використовує щотижневі та щомісячні зустрічі онлайн чи офлайн, на яких підводить підсумки роботи за відповідний проміжок часу, виставляє цілі на тиждень та на місяць, а також вирішує важливі питання роботи в рамках проекту.

- Для планування роботи використовується метод постановки цілей за системою OKR.



- Для синхронізації роботи команди, постановки задач та відслідковування їх виконання команда використовує ресурс Trello.
- Вся поточна комунікації ведеться у проектному чаті в месенджері Telegram.
- Всі події та зустрічі мають бути створені у додатку Google Calendar із запрошенням всіх, хто має бути присутнім.
- Всі важливі та термінові питання вирішуються у відповідному Telegram-чаті. Telegram-месенджер є основним та важливим способом ведення робочої комунікації.
- Все листування, що ведеться членами команди ГО «Юкрейніан Волонтір Сервіс», здійснюється виключно через роботу електронну пошту.
- Для синхронізації роботи всі проектні менеджери раз зустрічаються на щомісячних плануваннях за модерацією програмного директора.

### 3. Ведення зовнішніх комунікацій:

- Презентації, роздаткові матеріали, макети поліграфічної продукції затверджує ;
- Заходи із залученням великої кількості людей анонсуються не менше, ніж за 21 день, решта – не менше, ніж за 14 днів.

### 4. Підготовка звітності за проект:

- Звіт за проект складається з наступних розділів: змістовний, медіа-звіт та фінансовий звіт.
- Для ретельного відслідковування результатів проекту залежно від його масштабності команда проекту готує проміжні та фінальний звіти.
- Проміжний звіт готується протягом тижня, фінальний – протягом двох тижнів по закінченню реалізації проекту, та подається програмному директорові в електронному вигляді, первинна документація – в друкованому вигляді.

- Після проведення кожного заходу та реалізації проекту команда проводить сесію збору зворотнього зв'язку, та виробляє правила та механізми, які допоможуть не допускати тотожних помилок[40].

Під час роботи в рамках центру соціальних інновацій Impact Hub Odessa команда проекту була обмежена у пошуку та залученні ресурсів виключно внутрішніми ресурсами Impact Hub Odessa. Після заснування власної організації процес залучення ресурсів на операційні та програмні витрати став досить гостро, адже команда проекту була вимушена шукати фінансування на організацію, що має позитивну репутацію та соціальний капітал, проте офіційно є лише започаткованою.

Основними джерелами доходів для громадської організації «Юкрейніан Волонтір Сервіс» є:

- благодійні внески на реалізацію статутних цілей;
- членські внески волонтерів;
- доходи, що виникають внаслідок програмної діяльності (благодійні внески за участь в освітніх програмах та відкритих заходах, надання послуг іншим громадським організаціям та благодійним фондам, фінансування в рамках реалізації проектів спільно із іншими організаціями).

Ці доходи не є системними та спрямовуються переважно на покриття операційних витрат (оренда приміщення, розробка та виготовлення поліграфії, щомісячні платежі та маркетингові витрати).

Для організації вкрай важливо диверсифікувати власні джерела доходів, аби не залежати виключно від одного чи декількох спонсорів чи донорських програм. Благодійні та членські внески є інструментом генерування постійного невеликого доходу та способом залучати спільноти, з якими в рамках проектів організація взаємодіяє, до фінансування діяльності проекту. Донорське та партнерське фінансування зазвичай стосується реалізації окремих соціальних чи освітніх програм. Втім, воно не враховує періоди між проектами, коли команда продовжує

працювати, та постійні витрати, необхідні для реалізації проектів: оренду офісу, виплата заробітної платні співробітникам, замовлення та друк поліграфії та інші маркетингові витрати. Проекти соціального підприємництва у цьому сенсі є незалежними та можуть спрямовувати власні доходи як на операційну, так і на програмну діяльність. З точки зору процесів вони є незалежними від діяльності

організації та можуть фінансувати їх раз на певний період (квартал, тощо).

Загальна частка фінансування, передбаченого проектами соціального підприємництва, наразі складає до 10% від загального фінансування організації. В перспективі проекти можуть займати від 15 до 30% від суми загального фінансування.

## **2.2. Розвиток волонтерського менеджменту як одного з основних напрямів діяльності задля сталого розвитку організації**

Розвиток волонтерського менеджменту та навчання громадських організацій правильній та ефективній роботі з волонтерами – один із основних напрямів діяльності організації ГО «ЮВС». Ще до реєстрації громадської організації, менеджери волонтерського руху Hub Volunteer Service (HVS) розробляли та проводили тренінги по роботі з волонтерами для громадський активістів та громадський організацій, що залучали волонтерів до своєї діяльності.

Крім того, HVS навчав власних координаторів волонтерів, які організовували роботу добровольчих груп для реалізації власних проектів (як от «Літо змін» у 2016 році, «День відкритих людей» у 2015 та 2016 роках на інших), а також на заходах та проектах партнерів (фестиваль соціальних інновацій Impact Hub Odessa «Social Camp» 2015 та 2016, фестиваль «Зелена

Хвиля» 2016, відновлення Зеленого театру в Одесі, проведення «суботників» в Ботанічному саду ОНУ ім. Мечнікова та ін). Отже, знання про роботу з волонтерами та координацію волонтерських груп ГО «ЮВС» ґрунтуються на практичному досвіді, а також вивченні та адаптації до українських реалій закордонного досвіду.

В жовтні 2017 року ГО «ЮВС» створила Тренінговий центр (ТЦ) – соціальне підприємництво та освітній майданчик, який розвиває волонтерство через навчання громадських активістів правильній та ефективній роботі з волонтерами. Весь отриманий прибуток (ТЦ) передає у зарплатний фонд ГО «ЮВС». Метою тренінгового центру є розвиток концепції волонтерського менеджменту, поширення підходу до роботи з волонтерами як до менеджменту (який включає в себе етапи планування, реалізації, моніторингу та контролю діяльності), розробка інструментів для організації роботи волонтерів, обмін досвідом та найкращими практиками роботи з волонтерами та залучення людей до реалізації соціальних проєктів.

У своїй роботі ТЦ використовує найкращі практики навчання дорослих, досвід менеджменту волонтерів європейських та американських організацій, індивідуальний підхід до клієнта, поєднання теоретичних знань та практичного досвіду. ТЦ надає такі послуги:

- Індивідуальні консультації з волонтерського менеджменту;
- Корпоративне навчання роботі з волонтерами – ГО «ЮВС» попередньо вивчає стан роботи з волонтерами клієнта, після чого розробляє індивідуальну програму навчання для команди організації;
- Відкриті практикуми та треніни по роботі з волонтерами – відкриті одно- та дводенні заходи для громадських активістів, на яких вони можуть отримати базові знання з волонтерського менеджменту.

Разом із Програмою Волонтери ООН в Україні та програми Молодіжний працівник ГО «ЮВС» створили перший в Україні повноцінний тренінг по роботі з

волонтерами, який отримав акредитацію Міністерства молоді та спорту України. Тренінг був розроблений для працівників молодіжних центрів, шкіл, бібліотек, громадських організацій та рухів, які працюють з молоддю. Перший такий тренінг був проведений в лютому 2018 року, в якому взяли участь 20 учасників, які отримали сертифікат про проходження триденного тренінгу<sup>1</sup>.

Команда ГО «ЮВС» розробила авторський дводенний практикум роботи з волонтерами, який включав в себе базові знання волонтерського менеджменту та координації волонтерів. Такі базові практикуми були проведені у 2018 році у Івано-Франківську, Львові, Одесі, на яких пройшли навчання 65 представників організацій громадянського суспільства.

1 грудня 2018 року ГО «ЮВС» разом із Програмою Волонтерів ООН в Україні та за підтримки німецької громадської організації «Декабристи» провели Volunteer Management Camp – перший в Україні форум професійного менеджменту волонтерів. Захід відвідало більше 100 координаторів волонтерів. На форумі обговорювались такі питання, як стан розвитку волонтерства в Україні, волонтерство для кожного та інклюзія у волонтерстві, професійний волонтерський менеджмент як одна із важливих компетенцій для організацій громадянського суспільства, корпоративне та pro-bono волонтерство, державне регулювання волонтерської діяльності, промоція волонтерства через медіа, навчання молоді волонтерству, світові тренди розвитку волонтерських рухів. В якості спікерів взяли участь такі громадські та політичні діячі, як засновник та директор благодійного фонду «Повернись живим» Віталій Дейнега, виконавча директорка громадської організації «Восток SOS» Олександра Дворецька, лідерка руху «Молодь за мир» Ольга Макар, директор Програми «Волонтери ООН в Україні» Юрій

---

<sup>1</sup><http://youth-worker.org.ua/2018/03/02/rozpochinayetsya-reyestraciya-na-trening-dlya-treneriv-zaluchennya-ta-koordinaciya-volonteriv-v-ramkakh-programi-molodizhnij-pracivnik-28-30-bereznya-2018-roku-v-iv/>

Савко, керівниця програми «Молодіжний працівник» Ганна Острікова, координаторка волонтерського та донорського напрямку благодійного фонду «Таблеточки» Олена Лук'янчук, співзасновниця благодійного фонду «Таблеточки», генеральна директорка директорату стратегічного планування та євроінтеграції Міністерства охорони здоров'я України Ірина Литовченко, заступник Міністра молоді та спорту України Олександр Ярема, засновник та керівник Української академії лідерства Роман Тичківський, засновниця благодійного фонду «Клуб Добродіїв» та керівниця проекту «Щедрий вівторок» в Україні Марічка Артеменко, керівник експертної групи з питань позашкільної освіти директорату інклюзивної та позашкільної освіти Міністерства освіти та науки України Юрій Демидюк та інші.

Команда ГО «ЮВС» розробила власну модель циклу волонтерського менеджменту, яка заснована на узагальненні досвіду координації добровольців на заходах та організації їх роботи (рис. 1 і 2).



Рис. 1. Складено автором

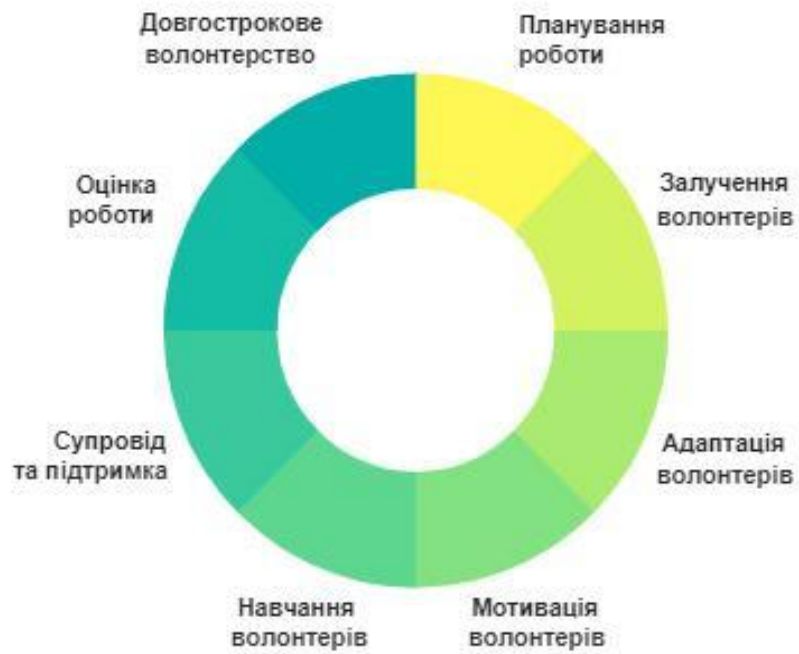


Рис. 2. Складено автором

Цикл волонтерського менеджменту – інструмент планування та реалізації роботи з волонтерами. Цикл відображає «шлях» волонтера у проекті чи організації, основні етапи його розвитку та залучення до активності.

Цикли волонтерського менеджменту складається із чотирьох стадій, кожна з яких містить певну кількість етапів:

1. Інформування про волонтерство: планування роботи та залучення людей до волонтерства розповсюдження інформації про волонтерство.
2. Включення у волонтерство: знаходження для волонтера ролі у проекті, знайомство з іншими членами проекту та волонтерами початок спільної роботи.
3. Активне волонтерство: участь волонтера у проектах та спільній діяльності, мотивація, навчання та підтримка волонтера протягом його роботи.
4. Довгострокове волонтерство: постійна участь волонтера у проектах, оцінка та визнання його роботи.

Цикл волонтерського менеджменту включає наступні етапи:

1. Планування роботи з волонтерами. Перед початком роботи з волонтерами важливо сформувавши план волонтерської програми, що включатиме такі цілі, які ставить перед собою організація, та основні активності, спрямовані на її досягнення. Волонтерська програма включає такі елементи, як цілі, завдання, очікувані результати, заплановані активності, бюджет.
2. Залучення волонтерів. Залучення волонтерів передбачає формування профілю бажаного волонтера та інформування цільової аудиторії про можливість долучитись до соціального проекту. Розуміння того, яка саме людина є ідеальним волонтером для проекту чи організації, є надзвичайно важливим для подальшої роботи.
3. Адаптація волонтерів. Включення волонтерів у проект передбачає надання інформації про проект чи організацію, правила взаємодії, цілі та



заплановані активності. Цей етап передбачає знайомство волонтера з іншими волонтерами та активістами спільну роботу.

4. Мотивація волонтерів. Заохочення волонтерів та підтримка їх бажання бути активними є найважливішим елементом роботи. Для підтримки мотивації людині треба вчитися розуміти її бажання та прагнення, особисті цілі та апелювати до них.

5. Навчання волонтерів. Підвищення професійності та розвиток компетенцій волонтера є одним з найкращих способів мотивації до подальшого й активності та розвитку. Волонтери цінують можливості для власного розвитку, завдяки волонтерству бачать результати власної роботи.

6. Супровід та підтримка волонтерів. Щоденна підтримка волонтерів під час їх роботи над проектами є важливим елементом для довгострокового залучення добровольців. Менторство та наставництво від більш досвідчених волонтерів та членів організації допомагає краще опанувати нові знання та навички, створювати власні проекти та бути активними.

7. Оцінка роботи волонтерів та визнання. Робота волонтерів є безоплатною, але надзвичайно цінною. Волонтери мають відчувати вплив від власної діяльності та бачити результати власної роботи. Визнання кращих волонтерів стимулює інших до розвитку.

8. Довгострокове волонтерство. Волонтери, які систематично прилучаються до вирішення соціальних проблем, зазвичай є надзвичайно ефективними. Для того, аби волонтер став допомагати довгостроково, він має поділяти місію та цінності організації, якій допомагає, бачити кінцеву мету та правильно та її досягати.

Оскільки розвиток волонтерського менеджменту є одним із пріоритетних напрямів роботи організації, а також може слугувати способом отримання прибутку, команда ГО «ЮВС» має на меті створити

волонтерське агентство «Volunteer Agency», тоюто майданчику з координації волонтерів. Такий майданчик може надавати послуги з професійної координації волонетрів, розвиваєчи волонтерський менеджмент через надання послуг організації роботи волонетрів на професійному рівні.

Волонтерське агентство є автономним проектом, що здійснює власну діяльність незалежно від громадської організації. Над реалізацією поставлених цілей працює автономна команда, що складається із менеджера проекту, адміністратора та комунікаційного менеджера. Менеджер проекту та команда підпорядковуються голові організації.

Спільно із головою організації команда здійснює стратегічне планування, виокремлює ключові напрямки та пріоритети діяльності, розробляє робочий операційний та маркетингові плани.

Організація самостійно не надає послуг з координації волонетрів, передаючи цю функцію агентству.

Волонтерське агенство може використовувати ресурси та експертів організації задля реалізації поставлених цілей. Менеджери організації виступають лекторами, тренерами та фасилітаторами. Втім, проект не є обмеженим виключно внутрішніми експертами організації та може залучати зовнішніх спеціалістів.

Отже, громадська організація «Юкрейніан Волонтір Сервіс» займається професійним розвитком волонтерства в Укаїні з метою підвищення рівня громадського активізму, залучення громадян до суспільних процесів, розбудови громадянського суспільства. Одним із пріоритетних напрямів роботи організації є розвиток менеджменту роботи з волонтерами, оскільки якісна організація роботи добровольців робить волонтерство більш масовим та комфортним, а самим організаціям, що залучають волонтерів, ефективно досягати своєї мети через залучення та роботу волонтерів. Для цього при організації діє тренінгів центр з навчання представників неурядових організацій роботі з волонтерами, а також планується створення агентства з координації волонтерів. Створення таких

проектів є важливим не тільки в розрізі розвитку волонтерства, а і для побудови фінансової сталості та самозарадності організації.

## **Розділ 3. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ВОЛОНТЕРСЬКОГО АГЕНТСТВА З НАДАННЯ ПОСЛУГ ВОЛОНТЕРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **3.1. Ціннісна пропозиція та цільова аудиторія волонтерського агентства**

Волонтерський агентство – майданчик з координації волонтерів на соціальних та комерційних подіях громадської організації «Юкрейніан Волонтір Сервіс». Волонтерське агентство є соціальним підприємництвом, оскільки 50% від прибутку будуть спрямовуватись на формування зарплатного фонду організації, а 50% – на формування фонду підтримки соціальних проєктів, що реалізуються волонтерами.

Метою діяльності волонтерського агентства є розвиток волонтерського менеджменту, ефективна і правильна робота з волонтерами через організацію їх роботи на подіях та проєктах.

Проблеми, які вирішує проєкт:

- Фінансова сталість організації – проєкт є соціальним підприємництвом, яке залучає фінансові кошти на діяльність організації, що зменшує залежність від донорських коштів.

- Неякісний волонтерський менеджмент – багато організацій та комерційних проєктів не мають достатньо знань та навичок для роботи з волонтерами. це призводить до того що, організації не можуть досягати мети своєї діяльності та проєкту. Отримання негативного досвіду волонтерства навіть на комерційних подіях дискредитує волонтерство як діяльність, відбиває бажання реалізовувати себе у цій сфері.

- Допомога на комерційних подіях часто позиціонується як волонтерство, хоча таким не є. Сутність волонтерства полягає у створенні певної соціальної користі, якої переважно немає на комерційних подіях, особливо коли волонтери отримують невеликі кошти за свою допомогу. Допомога на заходах, де

волонтерська діяльність координується волонтерським агентством, може розцінюватись як волонтерство оскільки, допомагає залучати кошти організації ГО «ЮВС» для розвитку волонтерства, а також формування фонду підтримки соціальних проектів волонтерів.

Цілями волонтерського агентства є:

- Залучення фінансових коштів для забезпечення фінансової стабільності ГО «ЮВС»;
- Залучення фінансових коштів для формування фонду підтримки соціальних проектів волонтерів з метою розвитку та посилення самих волонтерів та волонтерських спільнот «Юкрейніан Волонтір Сервіс» в регіонах України;
- Розвиток волонтерського менеджменту та якісної роботи з волонтерами;
- Підвищення стандартів якості роботи з волонтерами.

Послуги волонтерського агентства можна поділити на:

- організація роботи волонтерів на соціальних проектах та подіях;
- організація роботи волонтерів на комерційних проектах та подіях.

Під організацією роботи волонтерів на проектах та подіях мається на увазі розповсюдження інформації про волонтерську можливість, набір та відбір кандидатів у волонтери, проведення інтеграційного та ознайомчої заходу для волонтерів, інструктаж та навчання, координація волонтерів під час самого заходу чи проекту (постановка задач та контроль за їх виконанням, контроль за дотриманням дисципліни), проведення заключного заходу для волонтерів з метою підведення підсумків, визнання вкладу волонтерів у реалізацію проекту та нагородження.

Цільовою аудиторією проектує:

- Представники громадських організацій, благодійних фондів, суспільних ініціатив та інших організації громадянського суспільства, які реалізують соціальні проекти та події і потребують волонтерів та волонтерської допомоги для успішної реалізації проекту;

- Представники комерційних організацій та організації громадянського суспільства, які реалізують комерційні проекти та події і потребують волонтерської допомоги для успішної реалізації проекту;

- Волонтери та бажаючі ними стати.

Для успішної реалізації проекту та поширення інформації про послуги передбачається використання наявних контактів та партнерства ГО «ЮВС». Таких партнерів можна поділити на кілька підгруп;

- Інформаційні партнери та ресурси (Гурт, Громадський простір, ІСАР Єднання, Спільнокошт Практики, Studway та інші);

- Організатори подій та проектів, що вже користувалися послугами з координації волонтерів ГО «ЮВС» (БФ «Добрий Самарянин», МБФ «Імпак Хаб Одесса», БФ «Таблеточки», БФ «Карітас УГКЦ» та багато інших),

- Лідери думок у сфері волонтерства та громадського активізму (Віталій Дейнега, Олександр Славський, Наталія Терехова, Олександр Ярема та інші),

- Волонтерські та молодіжні організації (Будуємо Україну разом, AISEC, Українська академія лідерства, ПЛАСТ, Фундація регіональних ініціатив, Let`s Do It Ukraine та інші).

Партнери можуть сприяти розповсюдженню інформації про волонтерське агентство та його послуги задля отримання клієнтів замовлення послуг.

Конкурентами володарського агентства є організації та проекти, що надають подібні послуги. Наприклад проект Volunteer надає послуги з координації волонтерів на комерційних подіях: форумах, лекція тренінгах. Проте, на думку ГО «ЮВС», таку допомогу не можна називати волонтерської, оскільки вона не несе ніякої соціальної користі, а більшість волонтерів допомагають виключно для

отримання можливості безкоштовного входу на захід. На нашу думку, усвідомлення того, що навіть допомога на комерційних подіях може бути корисним та допомагати розвитку волонтерства в Україні, допоможе успішніше залучати волонтерів до такої допомоги. Крім того це можливість поширення інформації про волонтерство у сфері гострих соціальних проблем, де дуже часто є брак людського ресурсу.

Ще одним конкурентом є окремі особи, які організують діяльність волонтерів на музичних фестивалях. Проте, як показує внутрішнє дослідження волонтерів ГО «ЮВС», допомога на таких фестивалях здебільшого приносить негативні емоції, оскільки з волонтерами працюють погано та неякісно, що заставляє їх розчаровуватись у волонтерській діяльності. «Юкрейніан Волонтір Сервіс» має великий досвід організація роботи волонтери та їх координації на подіях, а також ґрунтовні знання у сфері волонтерського менеджменту, які ефективно застосовує при роботі з волонтерами.

### **3.2. Організаційний, виробничий та маркетинговий план**

Проектна команда волонтерського агентство складається з менеджера проекту, адміністратора, комунікаційного менеджера. Команда проекту є співробітниками громадської організації та є автономними у своїй діяльності, тобто можуть випрацювати стратегію, план діяльності, внутрішні політики тощо. Разом з тим працівники проекту є частиною загальної команди громадської організації та керується стратегією і принципами роботи всієї організації, взаємодіють з іншими командами (наприклад, медіа командою, фандрейзинговою командою тощо).

Менеджер проекту – Олена Процюк. Менеджер проекту координує загальну роботу волонтерського агентства, визначає його стратегію, здійснює пошук і переговори з партнерами та клієнтами, координує роботу

всієї команди. Менеджер проекту також забезпечує ведення проектної та бухгалтерської звітності, готує та контролює підписання всіх необхідних документів з контрагентами.

Адміністратор проекту – Катерина Бова. Адміністратор проекту забезпечує безпосередню організацію роботи волонтерів: комунікує з клієнтами та координаторами волонтерів, забезпечує реалізацію волонтерської програми, відповідає за логістику, збір проїзних документів, організовує навчання координаторів волонтерів та контролює їх діяльність та якість наданих послуг, забезпечує збір анкет та опитувальників волонтерів та організаторів події щодо якості надання послуг, а також їх аналіз.

Комунікаційний менеджер – Дарія Закревська. Комунікаційний менеджер здійснює інформаційний супровід бухгалтерського агентства. В його обов'язки входить підготовка візуальних матеріалів, контент планів, написання текстів, ведення інформаційних сторінок волонтерського агентства в соціальних мережах і публікація матеріалів в них, створення форм реєстрації волонтерів. Взаємодіючи із координатором волонтерів здійснює пошук самих волонтерів: написання тексту анонсів, поширення їх у соціальних мережах, відслідковує кількість отриманих анкет.

Зазначені члени команди мають досвід у відповідних сферах, зокрема реалізації проектів, адміністрування заходів та проектів, досвід роботи в третьому секторі, волонтерство, комунікації та PR.

Виробничий план реалізації проекту включає в себе декілька етапів:

1. Проведення стратегічної сесії команди волонтерського агенства: визначення стратегії агенства, побудова операційного плану роботи на 1 рік, створення маркетингової та фандрейзингова стратегії, написання фінансового плану.

2. Пошук інвестицій для запуску проекту: на початковому етапі для успішного запуску проекту необхідно вливання певних грошових коштів для



оплати заробітної плати команда проекту до початку отримання прибутку, а також проведення навчання координаторів волонтерів.

3. Проведення навчання координаторів волонтерів: проведення триденної школи координаторів волонтерів, на якій вони отримають базові знання волонтерського менеджменту та координації волонтерів. Після проходження школи обов'язковою умовою є проходження стажування у громадській організації у якості координатора волонтерів, або безпосередня організація роботи волонтерів на заході. Після проходження школи та успішного проходження стажування кожен координатор отримає сертифікат, що підтверджує його знання та навички та надає можливість організувати роботу волонтерів на заходах.

4. Запуск роботи волонтерського агентства: початок роботи, що включає в себе проведення медіа компанії для отримання замовлень від потенційних клієнтів.

До успішної реалізації проекту варто враховувати низку організаційних моментів що супроводжують надання послуг цільовими аудиторіями:

1. Для поширення інформації про проект передбачається деякі інформаційні активності, а саме:

a. Переклад публікацій та розповсюдження інформаційних матеріалів з волонтерського менеджменту;

b. Написання тематичних статей з координації волонтерів, інтерв'ю з координаторами та самими волонтерами;

c. Участь у тематичних конференціях форумах та інших заходах для презентації волонтерського агентства, комунікації з потенційними клієнтами;

2. Для забезпечення якості надання послуг передбачається проведення навчання координаторів:

- a. Розробка навчального програма і з фокусом на координацію волонтерів на подіях;
- b. Організація школи координатор волонтерів та стажування після неї;
- c. Контроль проходження навчання та стажування координаторів волонтерів і сертифікація після проходження певного навчального курсу.

3. Для забезпечення якісної роботи з клієнтами організація внутрішньої оцінки та аналізу кожного замовлення що включає в себе:

- a. Перегляд рекомендаційних листів клієнтів;
- b. Перегляд відгуків на сторінках і в соціальних мережах;
- c. Можливість замовлення послуги зручними для потенційних клієнтів каналами комунікації;
- d. Спілкування з менеджером для обговорення потреб і очікування клієнта;
- e. Розробка індивідуальної пропозиції для потреб клієнта, в тому числі формування та узгодження цінової пропозиції, обговорення умов надання послуг та їх оплати;
- f. Збір та аналіз зворотнього зв'язку за результатами наданих послуг;
- g. Підтримка контакту із клієнтом після надання послуг: включення до бази даних, email-розсилки, запрошення на заходи громадської організації.

Маркетингову діяльність волонтерського агентство можна умовно поділити на дві групи: внутрішня та зовнішня. Внутрішня включає в себе підтримку контакту з тими, хто вже користувався послугами з координації волонтерів «Юкрейніан Волонтір Сервіс». Зовнішня передбачає підвищення репутації та розповсюдження інформації про проект серед потенційних клієнтів. Метою маркетингової діяльності є ідентифікація проблем клієнта та пропозиція ефективного її вирішення.

Для ефективної комунікації з потенційними клієнтами використовується онлайніві та офлайніві канали комунікації.

Онлайніві канали включають наступні:

- Фейсбук сторінка ГО «ЮВС»;
- Фейсбук сторінка проекту;
- Email розсилки;
- Сайт проекту та організації;
- Публікації тематичних статей на інформаційних порталах;
- Інформаційне партнерство;
- Надсилання індивідуальної комерційної пропозиції;
- ЗМІ.

Офлайніві канали комунікації передбачають такі способи взаємодії:

- Виступи експертів на публічних заходах;
- Презентація проекту на тематичних заходах;
- Розповсюдження поліграфічних матеріалів.

Для ефективної комунікації передбачається тісна взаємодія з лідерами думок, локальними та національними ЗМІ, а також використання платної реклами в спеціальних мережах.

### **3.3. Бюджет/фінансовий план, залучення ресурсів, оцінка самоокупності та можливих ризиків**

Основними ресурсами, необхідними для реалізації проекту є:

- Команда проекту;
- Тренери з координації волонтерів та волонтерського менеджменту.

Основними категоріями витрат є:

- Друк поліграфії (до 500 гривень в місяць);
- Маркетингові витрати (від 300 до 1000 гривень в місяць);

- Заробітна плата команди проекту (від 4000 гривень в місяць на людину);
- Гонорар координаторам волонтерів (1000 – 3000 грн за подію);
- Оренда приміщення для проведення навчання координаторів волонтерів (12 000 грн);
- Організаційні витрати (проїзд та проживання тренерів з волонтерського менеджменту та координаторів волонтерів, 1500 грн на день на людину).

Розміри витрат прямо залежать від розмірів доходів волонтерського агентства. Розраховано три можливих сценарій фінансового стану проекту:

- **Мінімальний:** 5000 на місяць. Статті витрат: заробітня плата менеджера проекту, друк поліграфії, маркетингові витрати. Інші ресурси надаються партнерами на умовах бартеру.

- **Бажаний сценарій:** 10000 гривень на місяць. Статті витрат: заробітня плата менеджера проекту, комунікаційного менеджера, друк поліграфії та маркетингові витрати. Інші ресурси надаються партнерами на умовах бартеру.

- **Ефективний сценарій:** 20000 гривень на місяць. Статті витрат: заробітна плата команди проекту, друк поліграфії, маркетингові витрати, гонорар координаторам волонтерів, організаційні витрати.

Джерелами доходів проекту є послуги з координації волонтерів (5000 – 20000 грн). Соціальні проекти оплачують вартість волонтерської програми (футболка, бейдж волонтера, 2 кава-брейки на день, обід компенсація, проїзду інтеграційний захід та заключна вечірка), а також гонорар координаторам волонтерів. Комерційні проекти оплачують вартість волонтерської програми, а також вартість послуг (5000 – 20000 грн), яка залежить від бюджету проекту, складності заходу, необхідної кількості волонтерів. Обсяг доходів прямо залежить від кількості наданих послуг та можуть становити від 5 000 до 50 000 грн на місяць.

Для реалізації ефективного сценарію повинні бути чітко побудовані процеси продажу послуг, взаємодія з клієнтами, маркетинг та можливість забезпечення належної якості надання послуг.

Прибуток розподіляється наступним чином. Раз на три місяці проект передає 50% прибутку у зарплатний фонд організації, 50% у фонд підтримки проектів волонтерів.

Які і для будь-якого проекту для аналізу успішності реалізації проекту важливими є аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Сильними сторонами волонтерського агентства та команди, що реалізуватиме проект є:

- досвід роботи у сфері волонтерського менеджменту та комунікації у неприбутковому секторі, отримані завдяки реалізації великої кількості соціальних проектів різної складності;

- знання у сфері волонтерського менеджменту та досвід координації волонтерів у соціальних проектах та заходах великого масштабу;

- спільнота координаторів волонтерів – навіть за умови відсутності ресурсів для проведення школи координаторів волонтерів, організація має можливість залучати координаторів волонтерів, які організують волонтерську роботу на партнерських заходах ГО «ЮВС», а також залучати координаторів волонтерів та менеджерів партнерських організацій;

- історії успіху та позитивні відгуки партнерських організацій щодо якості наданих послуг, які є підтвердженням знань та навичок у сфері волонтерського менеджменту.

Слабкими сторонами проекту є:

- відсутність досвіду роботи у комерційному секторі та з бізнесом в якості клієнта;

- ризик неможливості виконання всіх замовлень через брак координаторів волонтерів, особливо в літній період, коли по всій Україні проводиться велика кількість заходів;

- низька обізнаність про організацію та її діяльність у комерційній сфері.

Можливостями для успішної реалізації проекту є:

- попит на послуги з координації волонтерів на заходах, що підтверджується звернення до організації за послугами з координації волонтерів на комерційних засадах;

- велика кількість культурних, освітніх та інших заходів, що проводяться у великих містах.

Загрозами, що ставлять під сумнів успішність реалізації проекту, є:

- наявність конкурентів, що вже працюють у даній сфері. Їх послуги можуть бути гіршої якості, проте дешевшими, що змусить потенційних клієнтів звертатись до них;

- координатори волонтерів, що отримали знання та навички в рамках школи координаторів волонтерів, замість того, щоб здійснювати діяльність в рамках діяльності волонтерського агентства, можуть надавати послуги з організації волонтерської роботи самостійно. З однієї сторони, це унеможлиблює отримання прибутку волонтерським агентством, а також нести репутаційні ризики, оскільки координатори можуть позиціонувати себе як таких, що діють від ГО «ЮВС», а насправді надавати послуги без попередження команди проекту та організації.

## ВИСНОВКИ

У роботі було детально вивчено та описано історію розвитку волонтерського руху в світі та Україні. Активно волонтерський рух почав розвиватись ще з 18-го століття, проте передумови його започаткування можна прослідкувати ще з Середньовіччя. В Україні історія волонтерства має довгу історію, хоча прийнято вважати, що воно почало розвиватись в Україні з 2014 року. Запропоновано власне формулювання терміну «волонтерство» як добровільну, неприбуткову, суспільно корисну діяльність, що здійснюється фізичними особами із інвестицією власного часу та зусиль. Детально розглянуто та запропоновано власну класифікацію видів волонтерської діяльності.

Було вивчено поняття, особливості волонтерського менеджменту як способу організації ефективної роботи з волонтерами. Волонтерський менеджмент - це організація роботи волонтерів, метою якої є досягнення цілей та місії організації, що залучає добровольців до своєї діяльності. Описано світові тенденції розвитку волонтерського менеджменту.

У другому розділі було детально описано історію розвитку громадської організації «Юкрейніан Волонтір Сервіс». Було описано бачення її розвитку та впливу, цінності та принципи, описано організаційну структуру, цілі на найближчий рік. Було детально розглянуто та описано розвиток волонтерського менеджменту та роль організації у цій сфері. Крім того, було описано розроблену концепцію циклу волонтерського менеджменту, його поняття та етапи. Проаналізовано фінансову модель організації та обґрунтування створення соціального підприємництва, яке діяло б при організації, допомагаючи розвивати волонтерський менеджмент та залучати кошти для діяльності організації.

У третьому розділі було розроблено концепцію волонтерського агентства «Volunteer Agency» - соціального підприємництва та майданчику з координації волонтерів на соціальних та комерційних подіях громадської організації. Метою створення такого агентства є розвиток волонтерського менеджменту та покращення фінансового стану організації. Планується, щл агентство буде передавати щоквартально 50% свого прибутку у зарплатний фонд організації, а 50% буде спрямовуватись у фонд підтримки соціальних проектів волонтерів. Володарський агентство буде надавати послуги організація роботи волонтерів на комерційних та соціальних подіях, при цьому соціальні проекти будуть оплачувати лише гонорар координатора волонтерів, вартість волонтерської програми, а комерційні проекти будуть виплачувати повну вартість послуг, яка залежить від масштабності проекту, залученого людського ресурсу, бюджету проекту.

Було описано бачення команди проекту, яка має складатись з проектного менеджера, асистента проектного менеджера, комунікаційного менеджера. Описано план реалізації проекту. Також було описано маркетинговий план, який включає онлайнві та офлайнві активності. Описано основні статті доходів та видатків, прораховано бажану кількість залучених ресурсів для того, щоб проект був життєздатним. Проведення SWOT-аналіз та оцінку ризиків реалізації проекту.

Вивчивши стратегічний та операційний план громадської організації «Юкрейніан Волонтір Сервіс» на 2019 рік, бажану та реальну організаційну структура, загруженість всіх членів команди та кількість виконуваних задач, виклики, що стоять на даний момент перед організацією, ми можемо зробити висновок, що на даний момент створення волонтерського агентства не є пріоритетним для організації, оскільки вкладені ресурси можуть перевищити розмір очікуваних надходжень від реалізації проекту. На даний момент, команда організації реалізує декілька великих всеукраїнських програм та проектів, через



що створення соціального підприємництва може похитнути самозарадність організації та поставити під ризик її існування та діяльності.

Можна зробити висновок, що хоч створення волонтерство агентства покращить фінансовий стан організації та зробить її більш фінансово сталою, на даний момент команда організації не буде працювати над створенням агентства. У вересні 2019 року заплановане проведення стратегічної сесії організації, на якій команда зможе проаналізувати результати діяльності та стан організації та визначити, чи буде працювати над створенням соціального підприємництва наступного року.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апухтін В. До питання розвитку волонтерського руху в Україні та Європі / В. Апухтін, О. Богомолів. – Харків: Видавництво ХНАДУ, 2015. – (Волонтерський рух: історія, сучасність, перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 17-18 квітня 2015 року).
2. Безпалько О. Організація соціально-педагогічної роботи з дітьми та молоддю у територіальній громаді: теоретико-методичні основи / О. Безпалько. – Київ: Науковий світ, 2006.
3. Близнець В. Повість минулих літ / В. Близнець. – Київ: Веселка, 1989
4. Бондаренко Г. Impact Measurement in Volunteering [Електронний ресурс] / Г. Бондаренко. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://telegra.ph/IMPACT-MEASUREMENT-IN-VOLUNTEERING-10-19>.
5. Бондаренко Г.О. Економічне обґрунтування проекту тренінгового центру з волонтерського менеджменту ГО «Юкрейніан Волонтір Сервіс»: Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / Г.О. Бондаренко / Український Католицький Університет. Кафедра управління та організаційного розвитку УКУ; Наук. кер.: А.О. Корнецький, к.е.н.— – Львів: УКУ, 2017. – 73 с.
6. Бондаренко З. Менеджмент волонтерських груп від А до Я / З. Бондаренко. – Київ: Версо, 2012.
7. Брубейкер Р. Этничность без групп / Роджерс Брубейкер. – М: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 408 с.
8. Вербець В. Соціологія / В. Вербець, О. Субот, Т. Христюк. – Київ: Основа, 2007.
9. Вишиванковий фестиваль до Дня незалежності масштабним зробили дівчата та хлопці з Одеси [Електронний ресурс] // Громадське.tv. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.youtube.com/watch?v=TI0u2moh3Ps>.

10. Волонтери Победы России [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://волонтерыпобеды.рф>.
11. Воробець Т. Український Червоний Хрест / Т. Воробець. – Львів, 1992. – (Літопис УПА. Медична опіка в УПА). – (23).
12. Гайдар А. Тимур и его команда / А. Гайдар. – Москва: Детская литература, 1975.
13. Горелов Д. Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики (аналітична доповідь) / Д. Горелов, О. Корніловський. – Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2015.
14. Добровольчество (волонтерство): проблемы и перспективы развития» по информационно-библиографическим ресурсам Управления библиотечных фондов (Парламентской библиотеки) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.redcross.ru/sites/default/files/books/volonterstvo.pdf>.
15. Дослідження благодійних організацій та участі населення у благодійних і волонтерських проектах [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [https://zagoriy.foundation/Charity\\_report\\_2017\\_Zagoriy\\_Foundation.pdf](https://zagoriy.foundation/Charity_report_2017_Zagoriy_Foundation.pdf).
16. Закон України "Про вищу освіту" [Електронний ресурс] // Голос України. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
17. Закон України "Про волонтерську діяльність" [Електронний ресурс] // Голос України. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#n83>.
18. Зверева С. Організації жіночої взаємодопомоги наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст / С. Зверева. – Харків: Видавництво ХНАДУ, 2015. – (Волонтерський рух: історія, сучасність, перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 17-18 квітня 2015 року).

19. Історія волонтерського руху [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.volunteer.kiev.ua/pages/History\\_volunteer](http://www.volunteer.kiev.ua/pages/History_volunteer).
20. Історія ПЛАСТу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.plast.org.ua/about-plast/history-essay/>.
21. Кавилін О. Динаміка політичної участі молоді в незалежній Україні / О. Кавилін. – Київ: Гілея: науковий вісник : збірник наукових праць / Укр. акад. наук, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, 2015.
22. Ковальов В. Волонтерство: погляд на проблему / В. Ковальов. – Харків: Видавництво ХНАДУ, 2015. – 345 с. – (Волонтерський рух: історія, сучасність, перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції).
23. Кожухаренко Л. Волонтерський рух у світі й Україні: історія і сьогодення / Л. Кожухаренко. – Харків: Видавництво ХНАДУ, 2015. – (Волонтерський рух: історія, сучасність, перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 17-18 квітня 2015 року).
24. Кулініч Д. Волонтерство як феномен небайдужого суспільства // Бібліосвіт : інформаційний вісник. — Державна бібліотека України для юнацтва, 2014. — № 4 (52) (31 грудня).
25. Курені УПЮ [Електронний ресурс] // Крайова булава УПЮ – Режим доступу до ресурсу: <http://www.upu.plast.org.ua/kureni/>.
26. Лях Т. Енциклопедія для фахівців соціальної сфери / Т. Лях. – Київ: Універсум, 2012.
27. Лях Т. Участь молоді у волонтерстві як важлива складова суспільної активності / Т. Лях. – Київ: Участь молоді в суспільному житті: досвід, можливості, бар'єри: щорічна доповідь Президенту України, Верховній Раді України, кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні (за підсумками 2011 року)., 2012.

28. Міжнародний рух Червоного Хреста і Червоного Півмісяця // Юридична енциклопедія : [в 6-ти т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. — К. : Українська енциклопедія, 2001. — Т. 3 : К — М. — 792 с. : іл.
29. О нас — «Volunteer Community FSU» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://vcfsu.org/israel/>.
30. О. Бардін. Волонтери // Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. — К.: Парламентське видавництво, 2011. — с.11
31. Повернись живим: хто ми [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://savelife.in.ua/about-us/>.
32. Політологічний енциклопедичний словник / уклад.: Л. М. Герасіна, В. Л. Погрібна, І.О. Поліщук та ін. За ред. М. П. Требіна. – Х. : Право, 2015
33. Про Impact Hub Odessa: проекти [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://impacthub.odessa.ua/about/>.
34. Про ПЛАСТ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.plast.org.ua/about-plast/>.
35. Радикальні дискримінатори. Путівник організаціями, що пропагують нетирпимість [Електронний ресурс] // Заборона – Режим доступу до ресурсу: <https://zaborona.com/interactive/radical-discriminators/>.
36. Рингис А. Бэк-офис армии. Как работают альтернативные службы тыла [Електронний ресурс] / А. Рингис // Украинская правда. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.pravda.com.ua/cdn/cd1/2015year/back\\_office/](https://www.pravda.com.ua/cdn/cd1/2015year/back_office/).
37. Серебряное волонтерство [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.asi.org.ru/tag/serebryanoe-volonterstvo/>.
38. Станція Харків: як харків'яни допомагають вимушеним переселенцям з Донбасу [Електронний ресурс] // Громадське.tv. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.hromadske.tv/politics/stantsiya-kharkiv-point-red/>.

39. Стати волонтером [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://helsinki.org.ua/staty-volonterom/>.
40. Стратегія ГО «ЮВС2 2018-2019 [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [https://docs.google.com/document/d/1\\_CeaQH8fv\\_\\_JSg\\_HDCKzdYI-x8tqXcNnja\\_xbuj\\_Hxc/edit](https://docs.google.com/document/d/1_CeaQH8fv__JSg_HDCKzdYI-x8tqXcNnja_xbuj_Hxc/edit).
41. Суспільний рух [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%B%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D1%80%D1%83%D1%85](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%B%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D1%83%D1%85).
42. Тарнавський Р. Толока під час будівництва в громадському побуті українських селян (друга половина XIX –перша половина XX ст) / Р. Тарнавський. // Народознавчі зошити. – 2012. – №6. – С. 995 – 1009.
43. Три головні обов'язки пластуна [Електронний ресурс] // Посібник пластового юнацтва – Режим доступу до ресурсу: <http://proba.plast.te.ua/category/responsibilities/>.
44. Шемшученко Ю. Громадський рух / Ю. Шемшученко. – Київ: Українська енциклопедія, 1998. – (Юридична енциклопедія).
45. Шість книг про волонтерський менеджмент із бібліотеки ГУРТА [Електронний ресурс] // ГУРТ. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gurt.org.ua/news/recent/29952/>.
46. Юрченко І. Інституціоналізація волонтерського руху в Україні / І. Юрченко. – Київ: Інститут соціології Національної академії наук України, 2009.
47. Як допомогти: волонтерство [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://tabletochki.org/ua/volonterstvo>.
48. Як заохочують донорів здавати кров у різних країнах [Електронний ресурс] // Радіо Свобода. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.radiosvoboda.org/a/29289513.html>.

49. Якби не волонтери, ми би вже програли війну [Електронний ресурс] // Радіо Свобода. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.radiosvoboda.org/a/26731952.html>.
50. A short history of the United Nations Volunteers [Електронний ресурс] // UN Volunteers. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=ed74eaf4650341cdad6a0f7df2b5bd10>.
51. About IAVE. Who. What. Where. Why [Електронний ресурс] // IAVE – Режим доступу до ресурсу: <https://www.iave.org/about-iave>.
52. Breakouts. 25th World Volunteer Conference [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.iave.org/wvc2018/program/breakouts/#breakout11>.
53. Connors T. The Volunteer Management Handbook / T.D. Connors. – New Jersey: John Willey & Sons Inc., 2011. – 429 с.
54. Etymology:VOLUNTEER [Електронний ресурс] // Online Etymology Dictionary – Режим доступу до ресурсу: <https://www.etymonline.com/word/volunteer>.
55. European Charter on the Rights and Responsibilities of Volunteers [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: [http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/volunteering\\_charter\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/volunteering_charter_en.pdf)
56. Eyler J. Where's the learning in service-learning? / J. Eyler. – San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
57. Golub V. Historical context of the institutionalization of state-society relations in the field of volunteering in Ukraine / V. Golub. // Journal of Geography, Politics and Society. – 2015. – №5. – С. 22 – 31.
58. Handbook: Youth Volunteering as a Pathway to Employment [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.iave.org/iavewp/wp-content/uploads/2016/08/Youth-Handbook\\_Intro\\_Web.pdf](https://www.iave.org/iavewp/wp-content/uploads/2016/08/Youth-Handbook_Intro_Web.pdf).

59. Herbert Y. Reynolds. Medical Volunteering: Giving Something Back / Herbert Y. Reynolds // Lung / Herbert Y. Reynolds., 2006.
60. In Case of Fire [Электронный ресурс] // The Electric Ben Franklin. – 2010. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.ushistory.org/franklin/philadelphia/fire.htm>.
61. McCurley S. The Complete Volunteer Management Handbook / S. McCurley, R. Lynch, R. Jackson. – New Yourk: DSC, 2012.
62. Online Volunteering [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.onlinevolunteering.org/en>.
63. Peace Corps / Environment [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: [https://files.peacecorps.gov/multimedia/pdf/learn/whatvol/onesheets/onesheets\\_environment.pdf](https://files.peacecorps.gov/multimedia/pdf/learn/whatvol/onesheets/onesheets_environment.pdf).
64. Pro Bono Club Ukraine [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://probono.org.ua/>.
65. Teach for Ukraine [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://teachforukraine.org/>.
66. The origin of the word "Volunteering" [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа до ресурсу: <http://jocote.org/2010/12/volunteer-whats-in-a-word/>.
67. The Report of The 25th World Volunteer Conference [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.iave.org/wvc2018/>.
68. VM Camp Corporate Volunteering & Pro bono volunteering [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.youtube.com/watch?v=xDtL7A23w7k>.
69. What is Corporate Volunteering? [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://benefacto.org/what-is-corporate-volunteering/>.