

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

**на тему «Підвищення спроможності реалізації стратегії Міжнародного
Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії через
формування проекту організаційного розвитку»**

Виконав: студент II курсу, групи СУН21/М
спеціальності 073 «Менеджмент»

Калінін А.В.

Керівниця: Щурко У.В. - д.е.н., доцентка

Рецензентка: Дашаківська О.Ю. - к.політ.н,
старша викладачка

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Освітній ступінь - **магістр**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо- професійна програма «Управління неприбутковими організаціями»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
управління та організаційного розвитку**

Гудзовата О.О.
“ 22” вересня 2022 року
Протокол кафедри № 1

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ) СТУДЕНТУ**

Калініна Андрія Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Підвищення спроможності реалізації стратегії Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії через формування проєкту організаційного розвитку».

керівниця проєкту (роботи): Щурко У.В. - д.е.н., доцентка.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені вченою радою факультету суспільних наук, протокол № від «21» грудня 2022 року.

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) 11.01.2023 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) — результати досліджень, звітність, аналітичні статті, наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) — теоретична частина, аналітична частина, рекомендаційна частина.

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ

1.1. Поняття організаційного розвитку та спроможності

1.2. Інструменти та підходи до організаційного розвитку

1.3. Організаційний розвиток в неприбуткових організаціях України

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ ВІДРОДЖЕННЯ КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКОЇ АКАДЕМІЇ

2.1. Формування та розвиток Міжнародного Благодійного Фонду відродження

Києво-Могилянської Академії

2.2. Оцінка організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії

2.3. Недоліки організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ ВІДРОДЖЕННЯ КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКОЇ АКАДЕМІЇ

3.1. Розроблення проєкту організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії

3.2. Впровадження системи моніторингу та оцінки проєкту організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) В роботі використано 11 рисунків та 24 таблиці відповідно.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи):

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 10.06.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми магістерської роботи	12.04.2022	Виконано
2	Захист ідей та концепції дослідження	10.06.2022	Виконано
3	Здача першого розділу	2.09.2022	Виконано
4	Здача другого розділу	12.10.2022	Виконано
5	Здача третього розділу	15.11.2022	Виконано
6	Попередній захист	10-11.01.2023	Виконано
7	Захисти робіт	24 - 25.01.2023	Виконано

Студент

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Калінін А.В. Підвищення спроможності реалізації стратегії Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії через формування проєкту організаційного розвитку: магістерська робота (073 Менеджмент) / А.В. Калінін / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: Щурко У.В., доцент. – Львів: УКУ, 2023. – 85 с.

Анотація. У магістерській дипломній роботі розглянуто основні поняття про організаційний розвиток організацій, інструменти оцінки організаційного розвитку та становище організаційного розвитку в громадському секторі України. Описано становлення Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії. Проведено оцінку стану організаційного розвитку та виявлено недоліки. На основі оцінки та виявлених недоліків в організаційному розвитку розроблено проєкт організаційного розвитку та систему моніторингу і оцінки проєкту.

Ключові слова: організаційний розвиток, інструменти оцінки організаційного розвитку, громадські організації, Фонд, система моніторингу і оцінки, проєкт організаційного розвитку.

Abstract. The master's thesis deals with the basic concepts of institutional development of organizations, assessment tools of institutional development, and the situation of institutional development in the Ukraine's public sector. Thesis describes formation of the International Charitable Fund for the Revival of the Kyiv-Mohyla Academy. An assessment of the state of organizational development was carried out and shortcomings were identified. An institutional development project and monitoring and evaluation system project were developed, based on an assessment and identified shortcomings.

Key words: organizational development, organizational development assessment tools, public organizations, Fund, monitoring and evaluation system, project of organizational development.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ	7
1.1. Поняття організаційного розвитку та спроможності.....	7
1.2. Інструменти та підходи до організаційного розвитку.....	15
1.3. Організаційний розвиток в неприбуткових організаціях України.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ ВІДРОДЖЕННЯ КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКОЇ АКАДЕМІЇ	28
2.1. Формування та розвиток Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії.....	28
2.2. Оцінка організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії.....	32
2.3. Недоліки організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії.....	44
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ ВІДРОДЖЕННЯ КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКОЇ АКАДЕМІЇ	50
3.1. Розроблення проєкту організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії.....	50
3.2. Впровадження системи моніторингу та оцінки проєкту організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії.....	60
ВИСНОВКИ	67
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність: розвиток благодійних фондів – нелегке завдання, особливо, коли ви не маєте доступу до державних ресурсів, або до різних приватних капіталів. Адже ви постійно маєте займатися пошуком ресурсів для виконання своєї мети.

Одними із важливих управлінських інструментів, які допомагають залучати ресурси — є стратегія. Наприклад, Міжнародний Благодійний Фонд «Повернись живим» (далі — «Повернись живим»), щороку збирав різні суми для допомоги армії, здебільшого надходження залежали від подій на фронті, чим більше напруження, — тим більші надходження. Проте, стратегічне управління допомогло команді «Повернись живим» у 2021 році залучити більше коштів ніж за попередні роки. Одним із важливих аспектів вдалих показників економічної діяльності є фокус стратегії на: «Розбудові бренду «Повернись живим» та інституційний розвиток організації» та «Набути стійкості до зовнішніх загроз через системний розвиток спроможностей фонду»[1]. Також дані аспекти допомогли організації встояти 24 лютого 2022 року після початку повномасштабної війни, успішно масштабуватися, закумулявати на своїх рахунках понад 4 мільярди гривень, робити успішні кампанії збору на понад 300 мільйонів гривень та успішно надавати допомогу Силам Оборони України.

Історія Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії (далі – Фонд) є дещо подібною до історії «Повернись живим». Щороку Фонд з різною успішністю залучав кошти та спромігся сформувавши ендавмент, який приносить фінанси для виконання його мети. Проте, останніми роками це залишається чи не єдиним стабільним джерелом надходженням ресурсів. Даних коштів недостатньо, щоб проактивно розвивати Національний університет «Києво-Могилянська Академія». Саме тому на даному етапі функціонування фонду потрібно підвищити організаційну спроможність, що своєю чергою призведе до підвищення ефективності організації і в поєднанні з новою стратегією допоможе вийти на новий якісний рівень діяльності.

Мета дослідження: розробити проєкт організаційного розвитку для підвищення спроможності Фонду.

Гіпотеза: за допомогою створення проєкту організаційного розвитку вдасться запланувати цілісний процес змін, який призведе до загального підвищення ефективності діяльності Фонду.

Завдання:

- вивчити основні поняття організаційного розвитку та організаційної спроможності;
- вивчити основні підходи до організаційного розвитку в Неурядових Громадських Організаціях (далі – ГО);
- проаналізувати інструменти та підходи до організаційного розвитку;
- дослідити формування та розвиток Фонду;
- провести оцінку організаційного розвитку Фонду;
- розробити проєкт організаційного розвитку Фонду;
- розробити системи моніторингу та оцінки проєкту організаційного розвитку Фонду.

Об'єкт дослідження: діяльність Фонду.

Предмет дослідження: проєкт організаційний розвиток Фонду.

Методи дослідження: аналіз, спостереження, інтерв'ювання, порівняльний аналіз.

Практичне значення одержаних результатів: створений проєкт організаційного розвитку допоможе підвищити спроможність до реалізації стратегії Фонду. Інші благодійні організації при університетах зможуть використовувати дані напрацювання для посилення власної організаційної спроможності.

Структура і обсяг роботи: робота складається з: трьох розділів, вступу, висновків, списку літератури та додатків. Перший розділ розкриває теоретико-методичні засади організаційного розвитку, розглянуті різні інструменти до оцінки рівня організаційного розвитку та проаналізовано організаційний розвиток Неприбуткових громадських організацій в Україні. В

другому розділі описано формування та розвиток Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії, проведено оцінку рівня організаційного розвитку та виявлено основні прогалини в роботі. В третьому розділі розроблено проєкт організаційного розвитку на основі аналізу та виявлених прогалин в розділі 2 та розроблено систему моніторингу та оцінки проєкту організаційного розвитку.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ.

1.1. Поняття організаційного розвитку та спроможності.

Сучасний світ є динамічним та швидко змінюється. Технології, що десять років тому здавалися недосяжним сьогодні є буденними і в постійному використанні. Людині для комфортного життя в такому світі необхідний постійний розвиток та самовдосконалення. Філологічний словник Американської психологічної асоціації дає наступне визначення: «самовдосконалення людини — це самокероване вдосконалення в економічному, інтелектуальному чи емоційному, часто на значній психологічній основі» [2].

Як і люди, організації (бізнес, неприбуткові громадські організації, благодійні фонди) існують в технологічному, швидкозмінному світі і щоб залишатися на плаву вони також потребують розвитку. Один із інструментів комплексного розвитку інституції — є Організаційний розвиток.

Організаційний розвиток (далі — ОР) — це комплексне застосування та використання знань із провідних наук з метою забезпечення запланованого розвитку, покращення та посилення стратегії, керівництва, структури і процесів, які впливають на ефективність діяльності організації. [3] Визначення запропонували науковці Томас ДЖ. Каммінгз та Крістофер Дж. Ворлі в своїй праці «Організаційний розвиток і зміна».

Наукові напрацювання про ОР мають відносно недовгу історію. Активні дослідження та наукові праці розпочали розвиватися в останній чверті ХХ століття. Батьком-засновником ОР заведено вважати Курта Левіна — німецько-американського психолога. Левін перший досліджує та водить такі поняття, як групова динаміка та дослідження дій, які пізніше стане основою ОР. Науковець також експериментував із процесом суспільних змін заснованому на триетапному плануванні, яке передбачало виконання дій та вимірювання результату.

Важливий внесок в розвиток ОР зробили науковці Дж. Хоманс, Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, У. Діксон, які з 1924 по 1932 проводили «Хорватське дослідження». В результаті дослідження дослідники дійшли до висновку, що важливим впливом на продуктивність працівників є лідерство, організаційна культура, комунікація та мотивація. [4] Таким чином дослідники заклали основу сучасного розуміння ОР та допомогли зробити цю сферу окремим предметом наукових досліджень.

Сучасні науковці Девід Л. Бредфорд і В. Ворнер Берк дають наступне визначення ОР: «Виходячи з системи цінностей, переважно гуманістичних; застосування положень поведінкових наук; і теорії відкритої системи, організаційний розвиток є цілісним процесом запланованих змін, спрямованих на покращення загальної ефективності організації за рахунок глибшої гармонізації таких ключових компонентів роботи організації, як зовнішнє середовище, місія, керівництво, культура, структура, система поширення інформації та оплати праці, а також робочі практики та процедури». [5]

Ісак Адізес розглядає організаційний розвиток через модель життєвого циклу організації. Згідно з теорією науковець розглядає всі організації, як живий організм, які мають свій життєвий цикл. Стадії життєвого циклу проявляються в міру зростання і старіння організації через повторювальні шаблони поведінки. На кожному із етапів організацію чекає набір завдань та викликів. Успіх організації, згідно з теорією, вимірюється у здатності керівництва успішно здійснювати зміни в організації для здорового переходу з стадії на стадію. Таким чином життєвий цикл організації — це послідовність наступних етапів: Народження; Підлітковий вік; Укріплення; Молодість; Зрілість; Елітарність; Бюрократизація; Поступове вмирання. *Див. Рис. 1.1.*

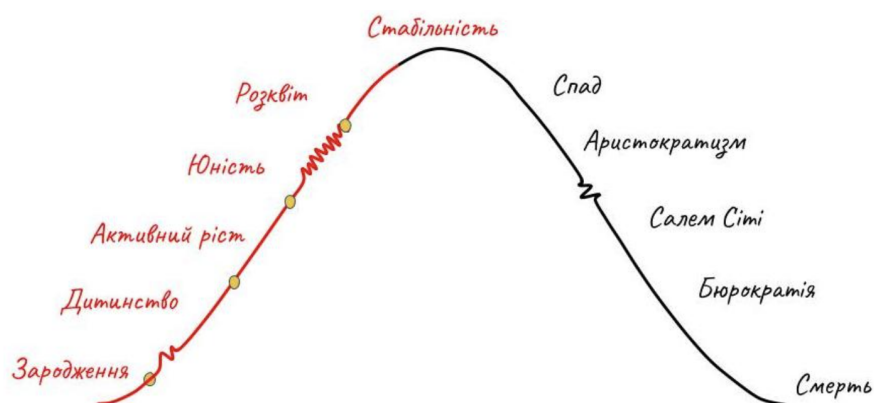


Рис. 1.1. Життєвий цикл організації згідно з теорією Ісаака Адізеца.

Джерело: [6]

Отже, ми бачимо що загалом науковці розглядають організацію, як цілісну систему і при застосуванні ОР фокусують увагу на стратегії організації, системі управління, культурі, діяльності, взаємодію із зовнішнім світом, а також ефективність діяльності.

Програма розвитку організації об'єднаних націй (ПРООН) у своїх матеріалах про організаційний розвиток пропонує розглядати організацію через модель «Трьох кіл». Модель базується на колах «організація» («бути» — внутрішні аспекти організації), «діяльність» («робити» — програми та діяльність організації) та відносини («мати стосунки» — відносини із зовнішнім середовищем). Див. Рис. 1.2.

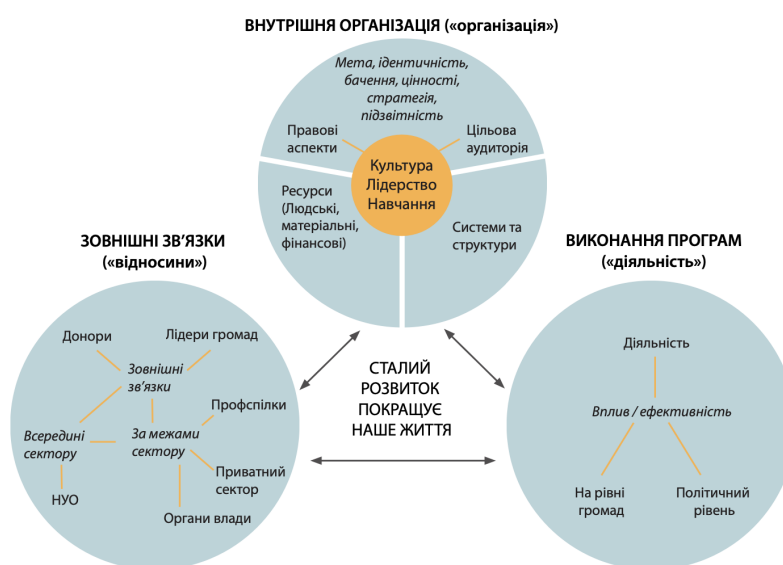


Рис. 1.2. Модель трьох кіл організації за матеріалами ПРООН.

Джерело: [7]

Для подальшого дослідження та роботи з ОР нам потрібно розглянути ряд термінів, які використовують в понятті ОР, а саме: стратегія організації, організаційна структура, організаційна культура, ефективна діяльність, людські ресурси.

Найбільш різних значень та дискусій ведеться над визначенням стратегії. Наприклад, перші згадки про стратегію походять з грецької мови і в перекладі означають: «мистецтво командувати військом». [8] В сучасному світі стратегію розглядають, як один із управлінських інструментів.

Альфред Чендлер у 1962 році дав визначення, що «Стратегія — це визначення основних довгострокових цілей підприємства, а також прийняття курсу дій із розподілу ресурсів необхідних них для досягнення цих цілей». [9]

Натомість Майкл Портер американський вчений розглядає стратегію, як інструмент конкурентної боротьби і пропонує проводити аналіз галузі за методикою «П'яти сил Портера» на основі якого будується стратегія. Під час аналізу розглядається: загроза появи продуктів замінників, нових гравців, аналіз рівня влади на ринку постачальників, споживачів, а також аналіз рівня конкурентної боротьби. [10]

Експертка та викладачка Українського Католицького Університету Олександра Бакланова розглядає стратегію, як шлях з точки «А» до точки «Б». Точка «А» — аналіз того де ми (організація) є. Точка «Б» — бачення куди ми хочемо дістатися і визначається місією, цінностями та візією. Шлях — це цілі та план досягнення нашого бачення. [11]

Олександр Саврук — декан Києво-Могилянської Бізнес Школи, визначає, що «стратегія — це реалізації ідеї в контексті. Обов'язковими елементами стратегії є візія, місія та цінності.» [12]

Не менш важливо при побудові ОР розглядати організаційну структуру. Найбільш розповсюджене визначення Організаційної структури — це упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і підпорядкованості та виконують певні функції управління. [13]

Бізнес школа Нової пошти визначає організаційну структуру, як інструмент в досягненні цілей організації. Також вони наводять різні типи організаційної структури, такі як: Вертикальна структура, де чітко виражений контроль нижніх рівнів вищими та наявна централізація та Горизонтальна структура, де команди самоорганізуються, відсутній поділ на рівні та є децентралізована система прийняття рішень. [14]

Функціонування будь-якої організаційної структури не можливо без людей, які її наповнюють. Теж саме можна сказати про стратегію, неможливо досягати амбітних цілей без сильної команди, яка має достатньо спроможностей, щоб виконувати складні завдання. Тому, при формуванні ОР важливо зважати на людські ресурси.

Людські ресурси (HR) — це сукупність працівників, а також будь-яка фізична особа, яка перебуває в межах організації (або безпосередньо пов'язана з нею) в організації, секторі чи економіці. Крім того, в діловому адмініструванні це стосується управління працівниками в рамках даної організації. [15]

В будь-якій взаємодії між працівниками присутні норми поведінки, установки та цінності, які є неписаними правилами і визначають, як повинні працювати та поводити люди себе в даній організації.

Такі норми та неписані правила називають організаційною культурою, яка є частиною ОР. В енциклопедичному довіднику з соціології за редакцією В.І.Воловича, Організаційна культура визначається, як специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичаїв, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації. [16]

ПРООН визначає 10 основних компонентів ОР [17]:

1. Метою організаційного розвитку є не просто посилення здатності організації працювати з наявними питаннями або вирішувати її поточні проблеми. Організаційний розвиток також посилює вміння організації реагувати на виклики у майбутньому;
2. ОР розвиває здатність організацій навчатися;

3. Для цілей ОР організації розглядаються як цілісні системи взаємопов'язаних компонентів, у ході ОР робота ведеться з групами, а не лише з індивідами;
4. В ОР багато уваги приділяється організаційній культурі;
5. В основі ОР — свідомі, а не випадкові зміни;
6. ОР включає процес оцінки, яка надається шляхом співпраці щодо вивчення діяльності;
7. У фокусі ОР знаходяться люди, а не матеріальні ресурси; Для ОР використовуються мікро- та все частіше макроініціативи;
8. ОР базується на тривалих процесах, а не короткострокових ініціативах;
9. ОР покликаний підвищити ефективність організації відповідно до того, як сама організація її визначає.

Оскільки ОР є довготривалим процесом направленим на зміни, важливо, як організація підходить до його формування. Процес організаційного розвитку — це дослідницька модель, заснована на діях, розроблена, щоб допомогти зрозуміти користувачеві зрозуміти відомі проблеми, встановити вимірювані цілі, впровадити зміни та проаналізувати результати. [18]

Процес організаційного розвитку проходить через наступні етапи:

1. Виявлення проблеми;
2. оцінка ситуації;
3. планування дій;
4. реалізація плану;
5. збір даних;
6. аналіз результатів;
7. оцінка відгуків;
8. повтор.

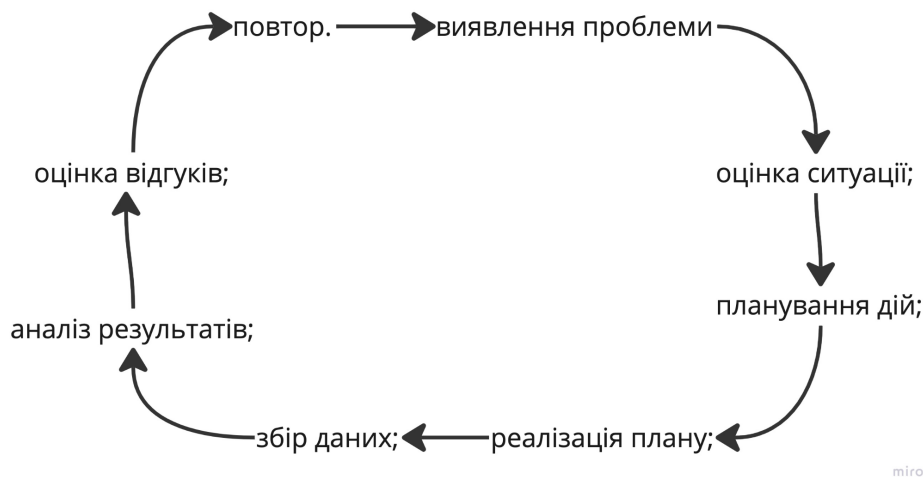


Рис. 1.3. Процес організаційного розвитку послідовність етапів.

Джерело: розроблено автором за [18]

ПРООН пропонує у своїх матеріалах «Про організаційний розвиток простою мовою» пропонує розглядати процес організаційного розвитку через модель із 6 кроків [19] :

1. Найважливішим на їх погляд є перший крок «Рішення про початок процесу ОР». Адже вимагає від команди усвідомлення та відкритість до змін та мати бажання їх впроваджувати, що в перспективі може вивести організацію на новий рівень.
2. Другим кроком «Оцінка рівня організаційного розвитку». На даному етапі організації необхідно обрати інструмент, за допомогою якого вона оцінить свій рівень ОР. Також на цьому етапі досить часто залучаються фасилітатори, які допомагають провести оцінку, або професійні експерти, які проводять власну оцінку ОР та порівнюють її з результатами самоаналізу. Наприкінці оцінки рівня ОР мають встановитися проблеми з якими стикається організація у своїй роботі.
3. Третій крок «Виявлення прогалин». Виявлені прогалини необхідно потеоретизувати та визначити ті які найбільше впливають на роботу організації та підібрати інструменти чи розробити послідовність кроків для їх усунення.

4. Четвертий крок «Розробка плану ОР». На даному етапі організація має створити чіткий, послідовний, реалістичний план за допомогою якого будуть усунуті виявлені прогалини та які можна буде оцінити.
5. П'ятий крок «Упровадження плану ОР і моніторинг». На відміну від попереднього процесу організаційного розвитку ПРООН рекомендує проводити моніторинг паралельно процесу впровадження плану ОР. Цей етап є найдовшим і залежить від попередньо прийнятого плану ОР. На даному етапі організація може використовувати багато методів вдосконалення та покриття прогалин: тренінги, навчання, диджиталізацію, залучати консультантів та експертів.
6. Шостий крок «Оцінка досягнень». На даному етапі організації потрібно провести чесний та неупереджений аналіз досягнень наявних досягнень. Отримані навички в ході даного циклу є фундаментом для вдосконалення спроможності організації. *Див. Рис. 1.4.*

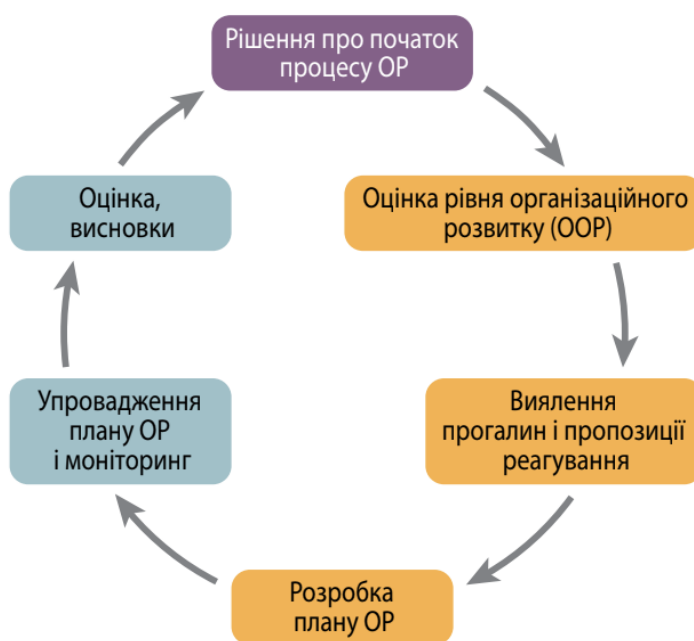


Рис. 1.4. Процес організаційного розвитку через модель із 6 кроків.

Джерело: [19]

Отже, у цій роботі ми будемо розглядати ОР як процес усвідомленого та запланованого розвитку організації, покращення та посилення стратегії,

керівництва, структури і процесів, які впливають на ефективність діяльності організації.

1.2. Інструменти та підходи до організаційного розвитку.

Разом із розвитком науки про ОР розвивалися інструменти оцінки рівня організаційного розвитку. Даний етап процесу ОР є дуже важливим і організаціям необхідно ретельно підбирати інструмент оцінки, адже в результаті вона повинна зрозуміти, які має прогалини в своїй роботі. Над даною розробкою інструментів працювало багато відомих науковців, бізнес консультантів, донорських організацій, як надають гранти.

Наприклад наприкінці 1970 року команда McKinsey & Company розробляє модуль McKinsey S7, яка має на меті оцінити організаційну ефективність. За допомогою даного інструменту розглядається 7 ключових внутрішніх елементів організації: стратегія, структура, системи, спільні цінності, стиль, персонал і навички і визначається чи ефективно вони узгоджені та, чи дозволяють досягати поставлених цілей. [20] Див. Рис. 1.5.

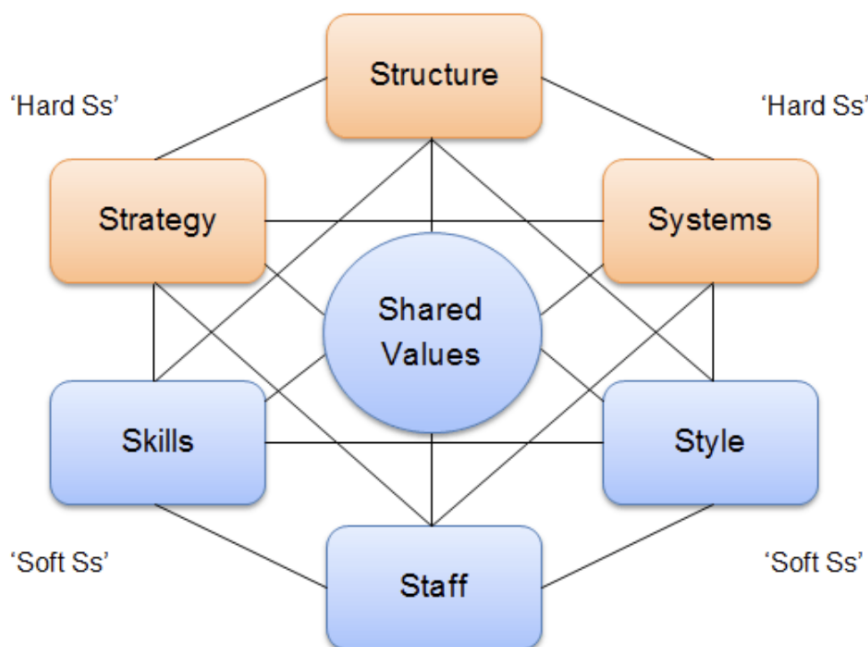


Рис. 1.5. Модель McKinsey S7 для оцінки ключових елементів організації.

Джерело: [20]

Модель поділяє 7 факторів сфер організації, які поділяються на «м'які» та «жорсткі». Стратегія, структура та системи — є складними елементами, якими легше керувати та ідентифікувати порівняно з м'якими, але м'якими зонами важче керувати, проте вони створюють конкурентну перевагу. [21] Див. рис. 1.6.

Жорсткі S	М'які S
Система	Стиль
Стратегія	Навички
Структура	Персонал
	Спільні цінності

Рис. 1.6. М'які та жорсткі сфери організації за моделлю McKinsey S7.

Джерело: розроблено автором за [21]

Найпоширенішими способами використання McKinsey S7 є:

- При організаційних змінах;
- при реалізації нової стратегії;
- при зміні сфер у майбутньому;
- при злитті організацій.

У 1980 роках серед консультантів та топменеджерів, які бралися за організаційний розвиток був популярний підхід «Загального управління якістю» (англ. Total Quality Manegement) (Далі — TQM), який описаний в книзі Robbins&Judge.

TQM — система управління орієнтована на клієнта, яка залучає всіх співробітників до постійного вдосконалення якості продукту через стратегію, ефективну комунікацію, набір даних та дисципліну якості в культурі організації, які розкриваються через 8 основних принципів тотального управління якістю [22]:

1. Орієнтація на клієнта: клієнт визначає рівень якості;
2. повна залученість працівників: всі працівник беруть участь в досягненні поставлених цілей;

3. орієнтація на процес: працівники мають бути зосереджені на процесному мислені;
4. інтегрована система: хоча організація може складатися з багатьох різних функціональних спеціальностей, часто організованих у вертикально структуровані відділи, саме горизонтальні процеси, що взаємопов'язують ці функції, знаходяться в центрі уваги TQM;
5. стратегічний і системний підхід: важливою частиною управління якістю є стратегія, за допомогою якої досягається бачення, мета та цілі організації;
6. постійне вдосконалення: важливим підходом є постійне вдосконалення процесів;
7. прийняття рішень на основі фактів: щоб знати наскільки добре працює організація, необхідно постійно збирати дані про ефективність;
8. комунікація: комунікація підтримує мотивацію та моральний дух працівників, особливо під час організаційних змін.

Деякі організації, вважають наскільки важливими елементи TQM, що беруть їх за свої цінності та принципи роботи.

В 1990 роках на замість TQM розпочинають використовувати інструмент управління бізнес-процесами (далі — BPM). BPM — це методологія в якій люди використовують різні методи для виявлення, моделювання, аналізу, вимірювання, покращення, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів. [23]

Метою управління бізнес-процесами є налагодження процесів в організації таким чином, щоб вони працювали на досягнення мети. Саме тому в BPM розглядають наступні підходи та процеси.

Підходи [23]:

- зрозуміла задокументована стандартизація процесів;
- постійне поліпшення процесів
- застосування інформаційних технологій і програмного забезпечення.

Процеси [23]:

- управлінський процес;

- процес виробництва;
- забезпечувальний процес.

ВМР має свою послідовність фаз, яка є відмінною від фаз ОР та має наступні складові [24]:

1. Перша фаза — вивчення процесу. На даному етапі відображаються процеси «як є» і моделюється процес «як хочемо, щоб було»;
2. Друга фаза — аналіз процесів. На даному проводяться імітаційне моделювання процесу на основі якого розробляються рекомендації, щодо поліпшення бізнес-процесів;
3. Третя фаза — реалізація змін. На основі рекомендацій поліпшують бізнес-процеси;
4. Четверта фаза — моніторинг процесу. Відбувається моніторинг змін, які відбувається в бізнес-процесах за рядом визначених індикаторів.
5. П'ята фаза — оптимізація процесів. На цій фазі відбувається оцінка отриманих результатів від поліпшення бізнес-процесів та порівняння з тим «як хоче, щоб було» та плануються наступні цикли поліпшення.

Див. Рис. 1.8.

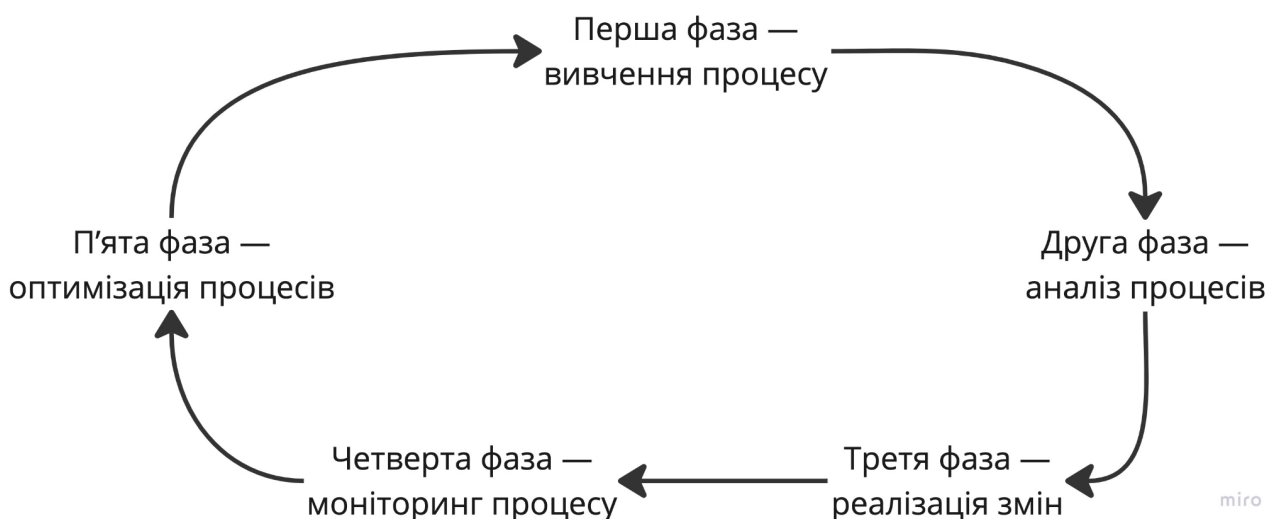


Рис. 1.8. Послідовність впровадження фаз Управління бізнес-процесами ВМР

Джерело: розроблено автором за [24]

Моделі, які були наведені вище розроблялися в першу чергу для оцінки бізнес організації, але варто зазначити, що їх можна використовувати і при оцінці ГО. Проте для ГО існує ряд своїх інструментів за допомогою, яких можна оцінювати рівень ОР. Дані інструменти широко використовують донорські організації для оцінки потенційних партнерів для реалізації проєктів. Також такі інструменти для оцінки ОР використовують для посилення спроможності і підвищення ефективності діяльності.

Наприклад у 2000 році в Швеції був розроблений інструмент «Восьмикутник.SIDA». Даний інструмент був розроблений для отримання цілісної інформації про організацію партнера, щоб познайомитися ближче і налагодити діалог, а також для розподілу організацій на групи в залежності до їх потреб в розвитку. [25]

Для отримання цілісної картини організації розробники інструменту вважають, що її можна оцінити за 4 основними аспектами [26]:

1. Управлінсько\адміністративна структура. Основа організації;
2. Результат діяльності організації з вибраними цільовими групами;
3. Здатність організації досягати успіху в своїй роботі (у тому числі використовувати навички та залучати кошти)
4. Здатність організації створювати та підтримувати зв'язок з цільовими групами та іншими учасниками громадянського суспільства.

Ці 4 опори оцінки ОР оцінюється шляхом застосування двох змінних до кожної опори, таким чином отримуючи 8 змінних. Кожна зміна в свою чергу оцінюється за 2 аспектами, таким чином ми оцінюємо 16 аспектів (*диви Додаток А*).

Для восьмикутника використовується градація оцінок від 1 до 7 де: 1 - Не існує; 2 - Дуже слабкий; 3 - Слабкий; 4 - Прийнятний; 5 - Хороший; 6 - Дуже хороший; 7 - Відмінний. [26] *Див. рис. 1.9.*



Рис. 1.9. Застосування методу Восьмикутника.SIDA оцінки організаційного розвитку організації

Джерело: [19]

Даний інструмент організація може використовувати, як для власної самооцінки за результатами інтерв'ювання працівників, так і для шляхом оцінки партнерської організації, або із залученням фасилітатора. Після чого важливо звести дані до одного показника, щоб отримати комплексну оцінку різних аспектів.

Ще одним інструментом розроблений міжнародною громадською організацією РАСТ для оцінки ОР є «Індекс організаційної ефективності ОРІ (Далі — ОРІ). Індекс організаційної ефективності Раст (ОРІ) — підтримує вимірювання змін в організаційній ефективності та пояснює зв'язок між вкладом розвитку потенціалу та впливом на рівні громади. [27]

ОРІ фіксує продуктивність організації в 4 сферах [27] *Рис. 1.10.:*

1. Ефективність: ефективність досягнення результатів та відповідність стандартам;
2. Ефективність: надання послуг і збільшення охоплення
3. Актуальність: залучення цільових груп населення та сприяння навчанню
4. Сталість: мобілізація ресурсів та збільшення соціального капіталу.



Рис. 1.10. Індекс організаційної ефективності ОПІ за 4 сферами організаційного розвитку.

Джерело: [27]

Чому Раєт ОПІ є ефективним [27]:

1. ОПІ допомагає оцінювати та планувати розвиток потенціалу більш стратегічними способами, чітко відстежуючи результати.
2. Він пропонує набір стандартизованих тестів, заснованих на дослідженні, які можна застосувати до широкого спектра організацій і контекстів.
3. Він усуває упередженість оцінки, покладаючись на відчутні, легкодоступні докази для підтримки оцінки.

Кожна з цих областей включає контрольні показники, які описують послідовність чотирьох рівнів підвищення продуктивності. Організація самостійно визначає свій початковий рівень у кожній області та надає підтверджувальні матеріали. Співробітники РАСТ перевіряють кожну оцінку та узгоджують її з організацією. Завдяки ОПІ організація може визначити свої вплив та виклики, які в майбутньому може подолати. Завдяки щорічній оцінці за допомогою даного інструменту організації можуть відстежувати своє зростання, вплив та ефективність.

Громадська організація ІСАР «Єднання» пропонує власний підхід до оцінки ОР за допомогою «Інструмент самооцінки організаційного потенціалу».

За допомогою даного інструменту організації можуть визначити на які сфери організаційного розвитку слід звернути увагу. Під організаційним розвитком ІСАР «Єднання» передбачає розвиток 4 спроможностей [28]:

1. Технічна спроможність — це підвищення якості послуг, які надає організація своїм цільовим групам.
2. Функціональна спроможність — це спроможність до сталого та надійного виконання організацією своєї місії та завдань.
3. Адаптивна спроможність — це здатність організації реагувати на зміни, які відбуваються в середовищі в якому вона працює.
4. Спроможність впливу — це здатність організації впливати на середовище в якому вона працює.

«Інструмент самооцінки організаційного потенціалу» пропонує організаціям у вигляді опитування оцінити свій потенціал у 7 сферах [28]:

1. Місія та стратегічне планування. До уваги береться: Місія, Стратегічне планування та Операційне планування.
2. Структура організації та стилі управління. До уваги береться: Структура організації правління та їх обов'язки, Ефективність органів правління, Відносини між правлінням та менеджментом організації, Стилi лiдерства та управління.
3. Спроможність адаптуватися. До уваги береться: Моніторинг та оцінка програм, Моніторинг та оцінка організації, Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень, Моніторинг середовища в якому реалізуються програми.
4. Партнерство та співпраця. До уваги береться: Відносини з національним урядом, Відносини з місцевим самоуправлінням, Відносини з приватним сектором, Відносини з іншими НУО, Членство в регіональних/національних асоціаціях.
5. Роль в секторі. До уваги береться: Лідерство в секторі, Роль в розвитку організаційної спроможності, Промоція сектору, Поширення знань та інформації.

6. Надання послуг. До уваги береться: Знання в своєму секторі, Орієнтація на потреби та залучення клієнтів, Стандарти якості послуг, Розробка програм, Комунікаційна стратегія, Зв'язки з ЗМІ/Медійна стратегія.
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів. До уваги береться: Стратегія залучення фінансування, Внутрішня спроможність для залучення фінансування, Диверсифікація джерел фінансування, Мобілізація місцевих ресурсів.

Таким чином в результаті застосування інструменту ми оцінюємо 7 сфер і 30 аспектів діяльності організації. До кожного аспекту в опитувальнику є пояснення та пропозиція обрати від 1 до 5 рівня ситуація, яка наявна в організації. На основі чого формується «Оцінка організаційної спроможності. Загальна інформація» .

Також під час загальної оцінки, організації слід вибрати пріоритет до кожної сфери. Після чого формується «Підсумковий графік». Після формування проведення оцінки на основі даних будується «План індивідуального організаційного розвитку». Даний інструмент організації можуть використовувати самостійно для самооцінки так і в парі з фасилітатором.

Отже, для оцінки рівня свого ОР ГО можуть використовувати, як інструменти для бізнесу, так і інструменти які спеціально розроблені для них. Але якщо використовувати спеціалізовані для ГО інструменти оцінки ОР, то є більша ймовірність, що донори та інші організації з сектора краще розумітимуть їх при перегляді результатів. Інструменти ОР команди різних ГО можуть використовувати самостійно для перевірки свого рівня ОР так із залученням сторонніх організацій, або консультантів. Наприклад, інструмент Восьмикутника.SIDA доречно використовувати при першому поверхневому аналізі ОР, проте на наступних етапах краще використати інші інструменти, які рекомендують автори [19]. Натомість Індекс організаційної ефективності ОРІ від РАСТ та «Інструмент самооцінки організаційного потенціалу» від ICAP «Єднання» можна використовувати регулярно з року в рік та відстежувати точки зростання організації.

1.3. Організаційний розвиток в неприбуткових організаціях України.

Кожного року аналітичний центр УЦНПД проводить оцінку Індекс сталості організацій громадянського суспільства (Civil Society Organisations Sustainability Index – CSOSI), що є інструментом для оцінки міцності та загальної життєздатності сектору організацій громадянського суспільства. [29]

Щороку індекс оцінює 7 вимірів, які є важливими для розвитку та сталості громадянського суспільства. У звіті публікуються, як сильні сторони, так і підкреслюється виклики з якими зіштовхується організації громадянського суспільства в країні чи регіоні, що дозволяє проводити порівняльний аналіз.

7 вимірів оцінки, які охоплює Індекс [29]:

1. Правове середовище;
2. Організаційна спроможність;
3. Фінансова стійкість;
4. Адвокація;
5. Надання послуг;
6. Секторальна інфраструктура;
7. Публічний імідж.

Рівень Організаційної спроможності у 2021 році в Україні становить 3,1, що є вже 3 рік поспіль незмінним показником. Див. Рис 1.13. Найкращий показник серед європейських країн має в даній категорії Естонія 2,5, а найгірша ситуація в Білорусі 5,8.

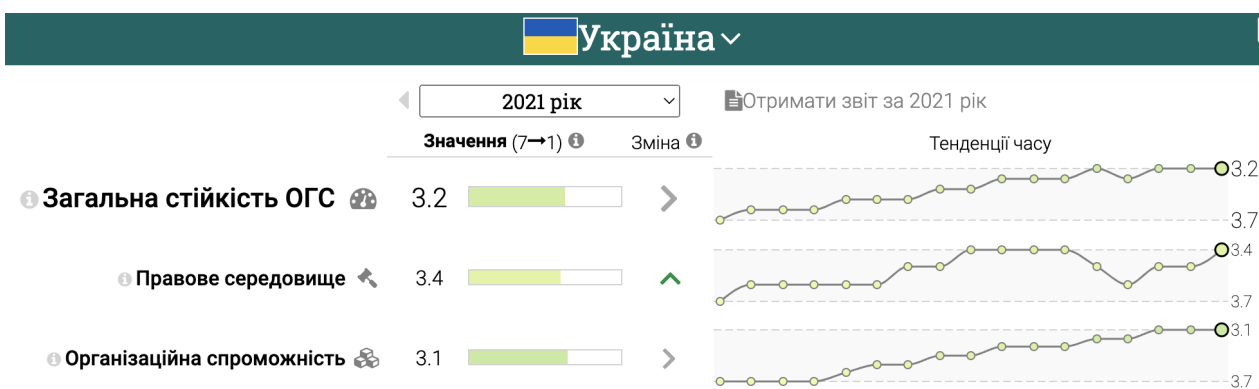


Рис. 1.13. Рівень Організаційної спроможності у 2021 році України, згідно із дослідженням УЦНПД.

Джерело: [30]

Згідно з даними опитувань Українські ГО, [31] покращили свою комунікацію з членами, щодо своєї діяльності, а також почали більше консультуватися. Переважно спілкування відбувалося онлайн через обмеження Covid - 19. Протягом року найчастіше організації працювали над усуненням наступних недоліків у своїй роботі, а саме: планування та врегулювання криз, розвивали адаптивність та вчилися оцінювати нові потреби, мобілізувати ресурси. Великі організації мають добре розподілену відповідальність між виконавчими та керівними органами, а також мають добре розвинену систему адміністративного та фінансового управління. У 2021 році багато організацій приділяли увагу розробці політик. Кількість прийнятих на роботу професійних працівників зростає, особливо це стосується фінансових менеджерів та бухгалтерів. Але також спостерігалася негативна тенденція відтоку кваліфікованих працівників до великих міст та вибір більш високооплачуваних вакансій в приватному секторі. Більш дорого оплачувані працівники залучаються, як консультанти.

У 2021 році Фонд Східна Європа та Інтерньюз-Україна провели комплексну навчальну програму «Академія Громадського Активізму». В межах програми була проведена оцінка організаційної спроможності 12 громадських організацій з Харківської, Луганської та Донецької області за методикою Organization Capacity Assessment (OCA), яка розроблена Агенцією з Міжнародного Розвитку США (USAID). [32]

Більшість організацій, які оцінювалися, мають свій стратегічний план, але рухаються за ним або несистемно, або без операційних планів, або ж він взагалі існує просто на папері та нічого не має спільного з реальною ситуацією щодо діяльності організацій. Ще один цікавий момент зі спостереження – погане вивчення своєї цільової аудиторії. Часто навіть ті організації, які прекрасно реалізують свої проєкти, мають розроблені політики, не до кінця опрацьовують такий важливий момент як комунікація, дослідження чи зворотний зв'язок із ЦА. Ще однією проблемою є недостатньо опрацьований та усвідомлений

процес розвитку команди. Але саме підвищення компетенцій членів організацій може стати вагомим кроком подальшого руху вперед. [32]

Підсумовуючи два дослідження ми можемо стверджувати, що на етапі становлення та розвитку, багато організацій зіштовхуються з рядом викликів. Тому, дуже важливим є системний розвиток організацій, щоб підвищувати спроможність до ефективної роботи. Усвідомлюючи це, багато донорських організацій, крім власних інструментів оцінки рівня ОР, пропонують грантові програми для інституційного розвитку. Наприклад:

1. Конкурс грантів з організаційного розвитку від ІСАР «Єднання» у межах «Ініціативи секторальної підтримки громадянського суспільства» завдяки фінансуванню Агентства США з міжнародного розвитку.

Загальною метою «Ініціативи секторальної підтримки громадянського суспільства» є покращення умов діяльності для громадянського суспільства та зміцнення інституційної спроможності організацій громадянського суспільства (ОГС) для підвищення самозарадності громадянського сектору в Україні. Через цей конкурс грантів з організаційного розвитку Ініціатива має на меті зміцнити інституційну спроможність ОГС у затребуваних ними сферах, особливо тих, що стосуються сталості й самозарадності. [33]

2. Програма «Долучайся» (програма сприяння громадській активності, що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) і впроваджується Раєт в Україні)

«Інституційна підтримка регіональних організацій громадянського суспільства» – надання інституційної підтримки організаціям громадянського суспільства на регіональному рівні для підвищення їхньої організаційної стійкості, адаптаційних можливостей, інновацій та вивчення досвіду. [34]

3. Програми посольства США, Німеччини, Швеції, Королівства Нідерландів, Великої Британії та інші періодично оголошують свої програми організаційного розвитку організацій громадянського суспільства, але

вони, як правило, стосуються тих організацій, які мають високий рівень організаційної спроможності. Підвищення організаційної спроможності в цілому та її окремих аспектів зокрема стосуються і програми таких організацій, як ООН в Україні, Рада міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX), Національний Фонд Демократії, Фонд «Відродження» тощо. [35]

Також багато програм для ОР пропонують і приватні фонди такі як Zagoriv Foundation. Донори не припинили програми під час війни та надають можливості для розвитку громадських організацій.

Отже, для ОР організації в Україні є безліч можливостей, таких як:

1. Досліджень, за допомогою яких організації можуть побачити прогалини в роботі колег по сектору;
2. Інструменти оцінки рівня ОР, за допомогою яких є можливість проаналізувати свій рівень організаційного розвитку, як за допомогою інструментів, які пропонують донорські організації так і шляхом використання інструментів для бізнесу;
3. Подання на інституційні гранти для підвищення рівня організаційного розвитку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ ВІДРОДЖЕННЯ КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКОЇ АКАДЕМІЇ

2.1. Формування та розвиток Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії.

Міжнародний Благодійний Фонд відродження Києво-Могилянської академії (далі — Фонд) був заснований в 1995 році керівництвом університету Києво-Могилянська академія. Першим очільником Фонду став В'ячеслав Степанович Брюховецький, перший Президент Києво-Могилянської академії.

Метою діяльності Фонду згідно з статутом (*див. Додаток Б*) є: «акумуляція коштів для надання фінансової підтримки відродженню освітньо-культурної спадщини Києво-Могилянської Академії на її історичній території та для здійснення заходів щодо подальшого розвитку Академії у статусі Національного університету «Києво-Могилянська Академія», а також для фінансування іншої благодійної діяльності фонду. [35]

Основними напрямками діяльності та завданнями Фонду є [35]:

- сприяти розвитку освіти та науки, реалізації науково-освітніх програм, надання допомоги вченим, студентам, викладачам, учням;
- сприяння розвитку культури, в тому числі реалізації програм національного-культурного розвитку, доступних верст населення особливо малозабезпечених; сприяння розвитку культурних цінностей та мистецтва;
- надання допомоги талановитій творчій молоді;
- сприяння охороні і збереженню культурної спадщини, історично культурного середовища, пам'яток історії та культури, місць поховань видатних представників українського народу;
- надання допомоги в розвитку видавничої справи, засобів масової інформації інформаційної інфраструктури.

Фонд здійснює свою благодійну діяльність у таких формах [35]:

- поворотна фінансова допомога;
- благодійна діяльність у формі ендавментів;
- одноразова фінансова, матеріальна та інша допомога;
- систематична фінансова, матеріальна та інша допомога;
- допомога на основі договорів (контрактів) про благодійну діяльність;
- дарування або дозвіл на безоплатне (пільгове) використання об'єктів власності Фонду;
- подання безпосередньо допомоги особистою працею, послугами чи передачі результатів благодійництва;
- прийняття на себе витрат по безоплатному, повному або частковому утриманню об'єктів благодійництва;
- фінансування конкретних цільових програм, що впливають із завдання Фонду;
- дозволу на використання своїх назв, емблем, символів;
- інших заходів, не заборонених Законом.

Для виконання своїх статутних зобов'язань та основної мети Фонд застосовує фандрейзингові інструменти для залучення коштів. В основному кошти надходять від фізичних та юридичних осіб із різних куточків світу. Також фонд залучає грантові кошти для розвитку різних проєктів в Києво-Могилянській академії. Протягом останніх років Фондом було підтримано кілька сотень проєктів, спрямованих на виконання ремонтно-реставраційних робіт, зміцнення матеріально-технічної бази, видання книжок, журналів, збірників наукових праць, комплектування бібліотечних фондів, проведення наукових конференцій та культурно-мистецьких заходів Університету. [36] Останнім часом пріоритетом Фонду є збір коштів на реконструкцію Староакадемічного корпусу.

Організаційна структура Фонду складається з Членів, Конференції, Правління, Наглядової ради, Виконавчого директора та найманих працівників. Див. Рис. 2.1.

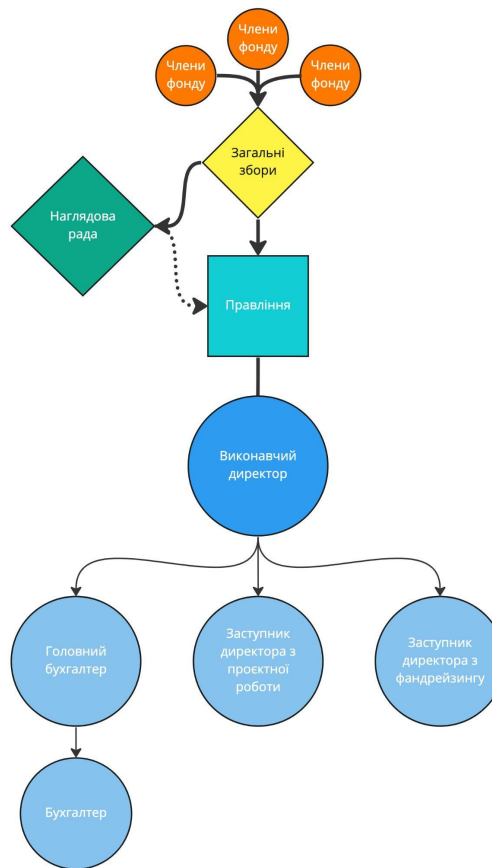


Рис. 2.1. Організаційна структура Фонду згідно із Статутом.

Джерело: власна розробка автора

Згідно зі статутом [35]:

- Членами Фонду є його засновники та інші фізичні та юридичні особи, що вступили до Фонду в установленому статутом порядку.
- Загальні збори членів Фонду (далі — Конференція) є найвищим керівним органом. Конференція правомочна прийняти рішення з усіх питань діяльності Фонду.
- Правління є виконавчий орган, що здійснює керівництво діяльністю Фонду в період між скликаннями Конференції. Очолює Правління Фонду Президент.
- Наглядова Рада має розпорядчі та контролюючі функції, зокрема контролює виконання Статуту, рішення Конференції, дотримання статутних положень посадовими особами Фонду, його структурних підрозділів, фінансово-господарську діяльність.

- Виконавчий директор обирається правлінням, для організації поточної діяльності благодійної організації. Виконавчий директор в межах своїх повноважень здійснює: оперативне керування Фондом; приймає та звільняє працівників; організовує роботу персоналу; здійснює підготовку матеріалів для розгляду на засіданнях правління.

Зараз у Фонді є: 13 членів, 3 члени Наглядової ради, 5 членів Правління, Виконавчий директор, Головний бухгалтер та Бухгалтер. Президентом Фонду є В'ячеслав Брюховецький, а Виконавчим директором — Ковальчук Валентина Миколаївна.

Щороку Фонд публікує на своєму сайті фінансовий звіт. Якщо проаналізувати надходження за 2020 рік, то можна зробити наступні висновки. Найбільше надходжень Фонд отримує від благодійних внесків фізичних та юридичних осіб, а також доходи від депозитів. 84,7 % Фонд витрачає на благодійну діяльність, реалізацію своєї місії та 15% на операційні витрати з яких 10% на заробітну плату (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Аналіз доходів та витрат Фонду за 2021 рік.

Стаття	Сума грн.	Показники, %
<i>Надходження</i>		
Благодійні внески від фізичних та юридичних осіб	3 394 596,39 грн.	55,4 %
Благодійні внески в іноземній валюті (еквівалент \$57 758,36)	1 605 018,41 грн.	26,2 %
Благодійні внески в іноземній валюті (EUR 479,59)	15 684,63 грн.	0,3 %
Проценти по депозитах	1 050 847,50 грн.	17,1 %
Дохід від здачі в оренду нерухомості	62 390,00 грн.	1 %
Разом		8 321 200,00 грн.
<i>Витрати</i>		
Благодійна діяльність	7 050 893,00 грн.	84,7 %
Заробітна плата включно з нарахуваннями	859 942,85 грн.	10,3 %
Придбання товарно-матеріальних цінностей, канцтоварів, витратних матеріалів	48 434,85 грн.	

Оплата послуг з обслуговування сигналізації, аудит, тощо...	37 414,00 грн.	5 %
Оплата послуг банку	7 613,00 грн.	
Плата за комунальні послуги	77 912,11 грн.	
Телекомунікаційні послуги	14 550,65 грн.	
Обслуговування техніки та загальногосподарські витрати	16 350,98 грн.	
Знос основних засобів, МНА	193 780,88 грн.	
Податок на нерухоме майно	14 307,68 грн.	
Разом		8 321 200,00 грн.

Джерело. [37]

Кожного року Виконавчий директор та Головний бухгалтер формують річний кошторис в якому прогнозують майбутні надходження та витрати на утримання та основну діяльність фонду. Значну частину коштів до 17 % Фонд отримує надходжень від депозитів. Депозити є 2 видів: перший — є аналогом ендавменту та має на меті отримання прибутку для покриття операційної діяльності фонду, а також кошти на реалізацію різних проєктів; другий — розрахований на отримання прибутку для виплат стипендій студентам та викладача, дані депозити формують юридичні, або фізичні особи, які хочуть започаткувати стипендій. Також Фонд має надходження від здачі в оренду приміщень, доходи від пожертв донорів, а також грантів.

Основними операційними витратами фонду на свою діяльність є заробітна плата (Президента фонду, виконавчого директора, головного бухгалтера та бухгалтера), витрати пов'язані із утриманням приміщень (податки, комунальні послуги), малоцінні швидкозношувані предмети, податки та інші витрати пов'язані з діяльністю.

2.2. Оцінка організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії.

Оцінку організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії будемо проводити за методикою розробленою Громадською організацією ІСАР «Єднання» «Інструмент

самооцінки організаційного потенціалу». Оцінка проводилася в грудні 2022 року

Сфера 1 «Місія та стратегічне планування». Розуміння НУО своєї місії та цілей, своєї стратегії розробки місії та цілей, донесення їх до співробітників, клієнтів та зацікавлених сторін, та використання їх в якості основи для планування короткострокової та довгострокової діяльності організації [38] (див. табл. 2.2). На цю мить Фонд має чітко сформовану місію, проте не має стратегії відповідно і операційного плану.

Таблиця 2.2.

Оцінка діяльності Фонду сфери 1 «Місія та стратегічне планування»

Елементи організаційного потенціалу	Пояснення	Рівень
Місія	Місія чітко визначена та добре розуміється представниками організації. Персонал може сформулювати місію. На основі своєї місії організація розробила конкретні та дієві організаційні цілі та завдання. Цілі є амбіційними, досяжними та розробляються із залученням широкого кола осіб.	Рівень - 5 Конкретна, сфокусована місія легко формулюється персоналом та органами управління, спрямовує діяльність організації та широко визнається громадськістю. Місія, та розроблені на її основі цілі та завдання, періодично переглядаються із залученням широкого кола осіб.
Стратегічне планування	Організація здійснює довгострокове планування на основі місії та цілей. Організація регулярно переглядає та планує діяльність на основі місії та цілей. Процес стратегічного планування включає як довгострокові, так і короткострокові ("щорічні") цілі та діяльність. Організація може відмовитись від реалізації проектів, які не відповідають її місії чи стратегічному плану.	Рівень - 2 Організація мала хоча б одну сесію зі стратегічного планування. Процес планування відбувався без залучення широкого кола осіб, а управлінські рішення не обов'язково виробляються на основі стратегічного плану.
Операційне планування	Щорічне операційне планування узгоджене з довгостроковим стратегічним планом та фінансовим плануванням. Програми та послуги розробляються та впроваджуються у відповідності до місії та цілей. Присутній чіткий зв'язок між діяльністю організації та її цілями.	Рівень - 3 Річні операційні плани, включаючи прогнози витрат та доходів, розроблені для більшості програм у минулому році.

Джерело: розроблено автором за [38]

Сфера 2 «Структура правління організації та стилі управління». Керівний орган відокремлений від управління ОГС. Якщо члени керівного органу також є керівниками ОГС - 1 для всієї категорії. Якщо принаймні деякі члени керівних

органів не являються керівниками або співробітниками ОГС, то компонент оцінюється згідно з наступними характеристиками: Структура органів правління та їх обов'язки, Ефективність органів правління, Відносини між органами правління та менеджментом організації, Стилі лідерства та управління [39] (див. табл. 2.3). В Фонді є розподіл на керівні та виконавчі органи, і є чіткий розподіл обов'язків між ними. Зокрема, Загальні збори членів (конференція) обирають Правління, які є виконавчим та представницьким органом. Правління формується з-поміж членів Фонду. Правління наймає професійний менеджмент, якому в свою чергу делегує частину обов'язків пов'язану з операційною діяльністю. Також є Наглядова рада, яка обирається Загальними зборами, для контролю діяльності. В Фонді є культура делегування, рішення приймаються колективно.

Таблиця 2.3.

Оцінка діяльності Фонду сфери 2

«Структура правління організації та стилі управління»

Елементи організаційного потенціалу	Пояснення	Рівень
Структура органів правління та їх обов'язки	Правління складається з членів, які взяли на себе відповідні обов'язки, що представляють різнопланові інтереси зацікавлених сторін. Члени керівного органу обираються через прозорий процес на регулярній основі ротації.	Рівень - 4 Правління має певну різноманітність сфер діяльності та досвіду її членів, члени представляють кілька різних секторів що мають відношення до організації; є деякі ознаки турботи про успіх організації, досягнення бачення і місії; регулярні зустрічі є добре спланованими і їх відвідуваність достатня; відбуваються довірливі зустрічі підкомітету; формальні процедури регулюють розмір правління та процедуру вибору його членів.
Ефективність органів правління	Керівний орган і вище керівництво мають: 1) конструктивні робочі відносини і 2) чітке розуміння своїх ролей та обов'язків в якості виконавців загального керівництва. Персонал в змозі описати ролі та обов'язки керівного органу і має прямий доступ до його членів. Керівний орган бере участь у прийнятті ключових рішень, а виконавчий директор повинен отримати схвалення Правління для приймання важливих рішень (наприклад, приймання бюджету і т.д.).	Рівень - 5 Керівний орган та управління добре співпрацюють завдяки чітко визначеним ролям; керівний орган повністю розуміє та виконає доручені йому обов'язки; керівний орган активно визначає цільові показники і тримає генерального директора/виконавчого директора у повній підзвітності; керівний орган наділений повноваженнями за

		необхідністю наймати або звільняти генерального директора/виконавчого директора; керівний орган періодично оцінюється. Прямий канал зв'язку між персоналом і керівним органом використовуються належним чином.
Відносини між органами правління та менеджментом організації	Керівний орган і вище керівництво мають: 1) конструктивні робочі відносини і 2) чітке розуміння своїх ролей та обов'язків в якості виконавців загального керівництва. Персонал в змозі описати ролі та обов'язки керівного органу і має прямий доступ до його членів. Керівний орган бере участь у прийнятті ключових рішень, а виконавчий директор повинен отримати схвалення Правління для прийняття важливих рішень (наприклад, прийняття бюджету і т.д.).	Рівень - 5 Керівний орган та управління добре співпрацюють завдяки чітко визначеним ролям; керівний орган повністю розуміє та виконує доручені йому обов'язки; керівний орган активно визначає цільові показники і тримає генерального директора/виконавчого директора у повній підзвітності; керівний орган наділений повноваженнями за необхідністю наймати або звільняти генерального директора/виконавчого директора; керівний орган періодично оцінюється. Прямий канал зв'язку між персоналом і керівним органом використовуються належним чином.
Стили лідерства та управління	Стиль управління вищого керівництва є колективним; персонал і члени консультуються та делегують повноваження з прийняття рішень. Організація не залежить від особистостей; діє принцип заміщення на місцях на час відсутності виконавчого директора. Вище керівництво несе відповідальність перед співробітниками і членами правління.	Рівень - 5 Старші керівники дуже цінують командну роботу і прагнуть делегувати повноваження і відповідальність за прийняття рішень на найбільш підходящий рівень організації для забезпечення добре інформованого, своєчасного прийняття рішень. Система існує в разі від'їзду виконавчого директора, і персонал виражає впевненість в ефективності системи і здатності організації вижити.

Джерело: розроблено автором за [39]

Сфера 3 «Спроможність адаптуватись». Здатність організації бути підзвітною собі та своїм зацікавленим сторонам щодо прогресу в досягненні місії, відстежувати свій прогрес та визначати сфери, де відбулось чи не відбулось покращення, та використовувати інформацію для внесення відповідних виправлень та змін [40] (див. табл. 2.4). Оскільки у Фонді немає стратегії та операційного плану, відповідно відсутній і моніторинг, і оцінка організації. Також у Фонді немає системи оцінки програм. Але щороку Виконавчий директор готує зведену звітність по фінансових показниках та активностях діяльності. Моніторинг середовища не проводиться.

Оцінка діяльності Фонду сфера 3 «Спроможність адаптуватись»

Елементи організаційного потенціалу	Пояснення	Рівень
Моніторинг та оцінка програм	Діяльність з моніторингу та оцінки програмної діяльності слугує внутрішнім функціям, а також відповідає запитам донорів. Моніторинг та оцінка програмної діяльності сфокусовані на результатах/впливі. Персонал може використовувати дані моніторингу та оцінки для опису результатів проєктів. Організація має в своєму розпорядженні цілу низку методів та інструментів та може адаптувати ці методи до конкретних проєктів.	Рівень - 2 Дані моніторингу та оцінки зібрані за деякими з проєктів. Збір даних зосереджений на результатах та орієнтований переважно на інтереси донорів. Організація використовує обмежені чи невідповідні методи збору даних. Персонал не може використовувати дані моніторингу та оцінки для опису результатів проєктів. Організація використовує неформальні чи невідтверджені докази результатів проєктів.
Моніторинг та оцінка організації	Регулярно відбувається внутрішня саморефлексія за участі всього персоналу й вона є частиною постійного процесу визначення цілей/завдань в низці організаційних сфер та вимірювання прогресу у досягненні цих цілей/завдань. Проводиться зовнішня оцінка організації.	Рівень - 1 Немає внутрішньої рефлексії щодо ефективності організації в цілому; чи тільки у відповідь на кризу.
Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень	Організація постійно та ефективно використовує дані моніторингу та оцінки програмної діяльності та організації в цілому для вироблення рішень у низці сфер, від стратегічного планування до бюджетування та розробки й впровадження програм.	Рівень - 2 Дані моніторингу та оцінки попередніх програм іноді використовуються для формування наступних програм. Дані моніторингу та оцінки впливають на процес прийняття рішень спорадично чи в разі крайньої необхідності
Моніторинг середовища в якому реалізуються програми	Організація адекватно та вчасно реагує на зовнішні зміни (як позитивні, так і негативні). Вище керівництво та персонал володіє знаннями щодо партнерських та конкуруючих провайдерів послуг. Організація здійснює моніторинг більш широкого політичного/правового/економічного середовища. Вище керівництво робить передбачення та планує, яким чином реагувати на зовнішні фактори, що можуть вплинути на організацію.	Рівень - 2 Організація не передбачає внутрішні чи зовнішні можливості, але намагається реагувати на них так, як може. Має базові знання щодо інших гравців, а також альтернативних та доповнюючих моделей у програмній сфері. Вона збирає інформацію щодо потреб громади чи зовнішніх можливостей та загроз, але не використовує цю інформацію регулярно при плануванні.

Джерело: розроблено автором за [40]

Сфера 4 «Партнерство та співпраця». Організація продемонструвала здатність налагоджувати продуктивне і стратегічне партнерство з іншими зацікавленими сторонами, які засновані на взаємних або взаємодоповнюваних

цілях, мають стратегічне значення для організації та забезпечують отримання чітких конкретних результатів. Якщо один тип відносин не має відношення для вашої НУО, не враховуйте його і не включайте компонент для рахування середнього балу по категорії (див. табл. 2.5) [41]. Зважаючи на специфіку діяльності Фонду, відносини з урядом, місцевим самоуправлінням, відносини з іншими НОУ та членство в асоціаціях не є пріоритетними та не впливають на діяльність на відміну від відносин з приватним сектором. За допомогою залучення коштів організація може реалізовувати свою місію і на цьому робився основний акцент. За роки своєї діяльності Фонд залучив багато пожертв від бізнесу, проте зараз є певна стагнація в даному процесі і потребує покращення.

Таблиця 2.5.

Оцінка діяльності Фонду сфера 4 «Партнерство та співпраця»

Елементи організаційного потенціалу	Пояснення	Рівень
Відносини з національним урядом	НУО має регулярні контакти з відповідними органами національного уряду, і з ключовими особами, які приймають рішення в цих органах. Контакти ефективні, необхідні, і стратегічні. Відносини з урядом призводять до конкретних результатів (наприклад, внесок у вироблення політики, спільні ініціативи, спільні ресурси і т.д.)	Рівень - 2 НУО має процесуальні або адміністративні контакти з відповідними державними органами. НУО демонструє обізнаність які інституційні та індивідуальні гравці в уряді мають відношення до її місії та діяльності. Може мати нерегулярні контакти з цими установами, і зв'язок є одностороннім.
Відносини з місцевим самоуправлінням	НУО регулярно підтримують вдалі, стратегічні та ефективні стосунки з органами місцевого самоврядування. І НУО і місцева влада ознайомлені з діяльністю один одного, і можливості співпраці або сумісної роботи досліджені та використовуються.	Рівень - 3 Відносини, що відповідають двом з трьох наступних характеристик: це регулярні контакти, гарна обізнаність про діяльність один одного, включає конкретну підтримку з боку влади (готівкою, у натуральному вираженні і т.д.)
Відносини з приватним сектором	НУО культивує відносини з бізнесом, який пропонує "win-win" умови.	Рівень - 3 НУО проявляє стратегічний підхід до розвитку відносин з бізнесом; успішно співпрацював з бізнесом принаймні один раз. Партнерство може означати створення ситуації "win-win", в якій, наприклад, бізнес робить пожертви в обмін на безкоштовну рекламу.

Відносини з іншими НУО	Організація має стратегічні партнерські відносини з іншими НУО для вирішення спільних потреб або для досягнення спільних цілей. Організація добре інформована про діяльність подібних організацій і знаходиться в тісній співпраці з іншими НУО. Регулярно бере участь у зустрічах з подібними організаціями; у заходах співзасновників; розміщує чужі посилання на своєму вебсайтові, а свої на вебсайт подібних організацій.	Рівень - 1 Організація погано обізнана про деякі аспекти роботи подібних організацій, але рідко робить намагання дізнатись більше, відвідує зустрічі чи конференції подібних організацій.
Членство в регіональних/ Національних асоціаціях	НУО використовують можливості організаційного членства або індивідуального членства співробітників організацій в регіональних або міжнародних мережах чи асоціаціях зі стратегічної точки зору.	Рівень - 2 Окремі співробітники організації належать до мереж або є членами асоціацій; ця приналежність або членство не розглядається у якості організаційного ресурсу.

Джерело: розроблено автором за [41]

Сфера 5 «Роль в секторі». Здатність і готовність НУО зробити свій внесок у загальну міць і життєздатність громадянського сектора в Україні беручи участь в одній або декількох з наступних видів діяльності: надання прямих послуг або технічної допомоги іншим НУО, виступати в ролі інформаційного каналу для забезпечення сектору інформацією та ресурсами, захист потреб сектора в цілому, виконання керівної ролі в коаліціях чи інших загальносекторальних групах (див. табл. 2.6) [42]. Зважаючи на контекст роботи Фонду, аспекти діяльності, які розкриті в сфері 5 – не є пріоритетними. Проте, якщо говорити про коло організацій, які знаходяться в межах Києво-Могилянської академії, наприклад Асоціація випускників, чи різні Аналітичні центри, то Фонд виступає та надає консультації та допомагає з розвитком спроможності, поширенням знань. Наведені аспекти діяльності не поширюється на інший громадський сектор.

Таблиця 2.6.

Оцінка діяльності Фонду сфера 5 «Роль в секторі»

Елементи організаційного потенціалу	Пояснення	Рівень
Лідерство в секторі	Служить в ролі лідера коаліцій, робочих груп або інших секторальних груп. Займає провідну роль як в секторі, так і в межах конкретної сфери або галузі знань. Демонструє здатність бути активним у	Рівень - 1 Організація не проявляє зацікавленості у загальносекторальній діяльності.

	постановці завдань, розробляє угоди з метою вирішення/просування цих завдань, визначає тематику обговорень, вживає заходи.	
Роль в розвитку організаційної спроможності	Організація надає послуги та технічну підтримку іншим організаціям в межах своєї компетенції. Надання послуг та зміцнення спроможності - це частина загального стратегічного підходу НУО. НУО активно розробляє та надає сектору свої послуги.	Рівень - 3 Організація надає послуги іншим НУО, але лише за запитом з боку інших НУО. Надання послуг є тимчасовою реакцією на обставини, що склалися.
Промоція сектору	Організація активно працює у загальносекторальній діяльності. Приймає участь в заходах та ініціює діяльності, які просувають сектор: висвітлення подій сектору засобами масової інформації, адвокаційні кампанії щодо загальносекторальних проблем, які впливають на НУО в цілому, PR-кампанії та заходи щодо поширення обізнаності про громадське суспільство та НУО. Надає доцільну спеціальними знаннями, організація надихає та мотивує інші НУО до участі у цьому виді діяльності через вже побудовані комунікаційні канали на локальному, регіональному та національному рівнях.	Рівень - 1 Організація не бере участь у заходах, які просувають сектор в цілому або приносять йому користь; сфокусована на своїх власних потребах.
Поширення знань та інформації	НУО вважає обов'язковим для себе обмінюватись інформацією та знаннями у секторі, особливо знаннями, що отримані завдяки міжнародним контактам. Інформація надається не лише як послуга для клієнтів, але й у контексті об'єднаних партнерств чи рівних відносин серед НУО, з метою просування сектору загалом. Обмін інформацією відбувається зі стратегічних причин або систематично, не лише в контексті особистих стосунків.	Рівень - 2 Організація має тимчасові випадкові контакти з кількома іншими НУО та обмінюється інформацією відповідно до ситуації. Обмін інформації широко відбувається під час персональних контактів.

Джерело: розроблено автором за [42]

Сфера 6 «Надання послуг». Здатність організації надавати потрібні, необхідні та ефективні послуги які відповідають її місії та задовольняють потреби її цільових груп або громади (див. табл. 2.7) [43]. Фонд має багаторічний досвід роботи в секторі. Є підтримкою для організацій навколо Києво-Могилянської Академії, зокрема Асоціації Випускників КМА та різних Аналітичних центрів КМА. Клієнти добре визначені і організація здатна ефективно задовольняти нові потреби своїх клієнтів. У Фонді відсутня комунікаційна стратегія та медіастратегія не ведеться системне висвітлення діяльності. Також організація не розробляє власних програм, не здійснює оцінку спроможності діючих програм задовольняти потреби клієнтів.

Оцінка діяльності Фонду 6 «Надання послуг»

Елементи організаційного потенціалу	Пояснення	Рівень
Знання в своєму секторі	Організація має чітко визначену сферу діяльності та має відповідні знання та досвід в цій сфері. Організація визнається іншими організаціями та іншими зацікавленими сторонами як ресурс, експерт, лідер в сфері її діяльності. Інші консультуються з організацією з питань які відносяться до сфери її діяльності.	Рівень - 4 Має відповідний досвід в сфері своєї діяльності. Досвід визнається широким колом зацікавлених сторін. Виступає ресурсом для інших організацій, які працюють в тій самій сфері.
Орієнтація на потреби та залучення клієнтів	Організація знає хто її клієнти і хто її цільові групи. Проводиться визначення потреб для того щоб спланувати програмну діяльність. Розробляє програми спеціально для задоволення потреб цільових груп. Пропонує свої послуги клієнтам. Отримує та аналізує зворотній зв'язок від клієнтів та залучає клієнтів до всіх стадій від розробки до оцінки програм.	Рівень - 4 Клієнти добре визначені і організація здатна ефективно задовольняти нові потреби своїх клієнтів. Зусилля організації розглядаються клієнтами як послуги, що надаються саме для них. Думки клієнтів враховуються коли організація визначає пріоритетні послуги і деякі з них беруться до уваги під час розробки/адаптації та оцінці ефективності послуг, проте, це стається лише інколи. Організація збирає об'єктивні данні щодо задоволеності клієнтів, однак аналіз чи застосування результатів відбуваються дуже узагальнено. Формування попиту на власні послуги відбувається побічно і не планується.
Стандарти якості послуг	Організація має формальні стандарти послуг у відповідності до зовнішніх практик/орієнтирів чи національних/міжнародних стандартів. Має системи чи стратегії вимірювання чи відповідають послуги цим стандартам. Організація демонструє послідовність послуг.	Рівень - 4 Організація формалізувала або документально оформила свої орієнтири і стандарти якості і може продемонструвати/довести що послуги відповідають цим стандартам.
Розробка програм	Організація демонструє здатність змінювати і адаптувати програмну діяльність відповідно до зовнішніх факторів, зворотного зв'язку від клієнтів і т.д. Організація застосовує різні методи для розробки нових програм, у тому числі оцінку потреб, а також демонструє творчий підхід та інновації в розробці своїх програм.	Рівень - 1 Організація не здійснює оцінку спроможності діючих програм задовольняти потреби клієнтів; обмежені можливості для створення нових програм, нові програми, створюються тільки як відповідь на можливість отримання фінансування.
Комунікаційна стратегія	Цільові аудиторії були виявлені і ключові повідомлення розроблені для кожної з них. PR стратегія існує для охоплення кожної групи. PR стратегія реалізується. Комунікація є	Рівень - 2 Комунікаційна діяльність проводиться час від часу, але немає комунікаційного плану чи стратегії і

	послідовно і будується на основі ключових повідомлень. Організація демонструє здатність "управляти" своїм іміджем і забезпечує що вона відома саме так, як вона того хоче.	має обмежений доступ до спеціалістів, які можуть допомогти. Повідомлення зазвичай не підтримують місію.
Зв'язки з ЗМІ/Медійна стратегія	Діяльність НУО позитивно висвітлюється в ЗМІ. Організація стратегічно використовує висвітлення власної діяльності засобами масової інформації; має медіастратегія. ЗМІ консультуються з НУО.	Рівень - 1 Організація мало використовує засоби масової інформації для інформування про свою діяльність. Іноді проводяться зустрічі з пресою. Немає встановлених механізмів комунікації.

Джерело: розроблено автором за [43]

Сфера 7 «Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів». Організація здатна стабільно отримувати ресурси необхідні для виконання місії (див. табл. 2.8) [44]. Фонд не має фандрейзингової стратегії, фандрейзинг є несистемним. Більшу частину коштів він отримує від ендавменту. Залученням ресурсів в основному займається Президент Фонду, а Виконавчий директор та Бухгалтер здійснюють адміністрування цих ресурсів. Також до фандрейзингу долучається президент та деякі працівники університету. Оскільки є ендавмент - це дозволяє диверсифікувати надходження. Зважаючи на контекст діяльності Фонду, він не потребує підтримки у вигляді мобілізації місцевих ресурсів.

Таблиця 2.8.

Оцінка діяльності Фонду 7

«Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів»

Елементи організаційного потенціалу	Пояснення	Рівень
Стратегія залучення фінансування	Організація має фандрейзингову стратегію. Стратегія включає/спрямована на різноманітні джерела фінансування, розроблена спільно та у відповідності до програмного планування, вона постійно оновлюється та вдосконалюється і розглядається як дієвий працюючий документ.	Рівень - 2 Інформація про джерела фінансування відома і є усвідомлення про необхідні типи допомоги але систематично не оновлюється. Організація визнає необхідність довгострокового фінансового планування, але жодної системи немає. Фандрейзинг може включати одну або декілька дій.
Внутрішня спроможність для залучення фінансування	"Організація виділяє достатньо людського ресурсу для залучення фінансування. Весь персонал організації має визначену роль у підтримці діяльності спрямованої на залучення фінансування. Персонал володіє	Рівень - 2 Відсутня структура для координації або делегування фандрейзингової діяльності; одна або декілька осіб докладають зусиль для здійснення

	навичками фандрейзингу, в тому числі написання проектних пропозицій, проведення досліджень, налагодженню мереж, зв'язків з громадськістю/маркетингу, зв'язків з донорами. Правління організації залучено до пошуку фінансування."	діяльності з залучення фінансування на постійній основі. Основні фандрейзингові потреби задовольняються власними силами з залученням зовнішніх консультантів в разі необхідності. Члени правління визнають діяльність з залучення фінансування однією з своїх ролей, але не докладають зусиль для її здійснення.
Диверсифікація джерел фінансування	Організація має різноманітні типи та джерела фінансування (урядові, бізнесові, членські внески, донори, приватні внески, надходження від власної господарської діяльності) та форми надходжень (волонтерська робота, натуральні внески, гранти). Організація використовує місцеві та міжнародні джерела фінансування. Має стратегію для диверсифікації надходжень. Впроваджує план з отримання надходжень з капіталу та заробляє кошти від власної діяльності.	Рівень - 5 Організація має різноманітні типи та джерела фінансування (урядові, бізнесові, членські внески, донори, приватні внески, надходження від власної господарської діяльності) та форми фінансування (волонтери, нефінансові надходження, гранти). Є місцеві та міжнародні джерела фінансування. Демонструє здатність вигравати контракти. Має довгострокову стратегію диверсифікації фінансування та виконує цю стратегію. Запроваджує план отримання надходжень від капіталу та/або від власної господарської діяльності. Організація може дозволити собі відмовитись від можливості фінансування якщо вона на відповідає її місії.
Мобілізація місцевих ресурсів	Організація має стратегію мобілізацію місцевих ресурсів. Отримує надходження у вигляді нефінансової допомоги та безкоштовних послуг.	Рівень - 1 Мобілізація місцевих ресурсів (в тому числі товарів та послуг) не застосовується або неуспішна.

Джерело: розроблено автором за [44]

В результаті оцінки 7 сфер діяльності організації маємо наступну узагальнену інформацію (див. табл. 2.9.):

1. Місія та стратегічне управління Фонду оцінюється в 3,33 та має високий пріоритет при розроблені проекту ОР;
2. Керівництво та управління Фонду оцінюється в 4,75 та має низький пріоритет, адже дана сфера розвинута в організації та потребує сталого розвитку;
3. Спроможність адаптуватись оцінюється в 1,75 та має високий пріоритет при розроблені проекту ОР;
4. Партнерство та співпраця оцінюється в 2,20 та має низький пріоритет, адже дана сфера в контексті діяльності організації є не пріоритетною та

на пряму не впливає на діяльність організації окрім відносин із приватним сектором;

5. Роль в секторі оцінюється в 1,75 та має низький пріоритет, адже Фонд працює в унікальній ніші і зважаючи на контекст своєї діяльності не претендує на роль в секторі.
6. Надання послуг оцінюється в 2,67 та має середній пріоритет при побудові проєкту ОР;
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів оцінюється в 2,00 та має високий пріоритет при побудові проєкту ОР.

Таблиця 2.9.

Оцінка організаційної спроможності Фонду.

Загальна інформація за проведеною оцінкою 7 сфер діяльності.

		Рейтинг спроможності	Середній показник	Сфера спроможності. Пріоритети.
1. Місія та стратегічне управління				
1.0 1	Місія	5	3,33	Високий пріоритет
1.0 2	Стратегічне планування	2		
1.0 3	Оперативне планування	3		
2. Керівництво та управління				
2.0 1	Структура органів правління та їхні обов'язки	4	4,75	Низький пріоритет
2.0 2	Ефективність органів правління	5		
2.0 3	Відносини між органами правління та менеджментом організації	5		
2.0 4	Стилі лідерства та управління	5		
3. Спроможність адаптуватись				
3.0 1	Моніторинг та оцінка програм	2	1,75	Високий пріоритет
3.0 2	Моніторинг та оцінка організації	1		
3.0 3	Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень	2		
3.0 4	Моніторинг середовища в якому реалізуються програми	2		
4. Партнерство та співпраця				
4.0 1	Відносини з національним урядом	2	2,20	Низький пріоритет
4.0	Відносини з місцевим	3		

2	самоуправлінням			
4.0		3		
3	Відносини з приватним сектором			
4.0		1		
4	Відносини з іншими НУО			
4.0		2		
5	Членство в регіональних/національних асоціаціях			
5. Роль в секторі				
5.0		1		
1	Лідерство в секторі			
5.0		3	1,75	Низький пріоритет
2	Роль в розвитку організаційної спроможності			
5.0		1		
3	Промоція сектору			
5.0		2		
4	Поширення знань та інформації			
6. Надання послуг				
6.0		4		
1	Знання в своєму секторі			
6.0		4	2,67	Середній пріоритет
2	Орієнтація на потреби та залучення клієнтів			
6.0		4		
3	Стандарти якості послуг			
6.0		1		
4	Розробка програм			
6.0		2		
5	Комунікаційна стратегія			
6.0		1		
6	Зв'язки з ЗМІ/Медійна стратегія			
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів				
7.0		1		
1	Стратегія залучення фінансування			
7.0		1	2,00	Високий пріоритет
2	Внутрішня спроможність для залучення фінансування			
7.0		5		
3	Диверсифікація джерел фінансування			
7.0		1		
4	Мобілізація місцевих ресурсів			
<i>Середній бал організаційного розвитку</i>			2,64	

Джерело: розроблено автором за [45]

Оцінка рівня організаційного розвитку Фонду проводилася на основі отриманих даних під час проходження Переддипломної практики, а саме опитувань колективу, вивчення і аналізу документів, спостереження.

2.3. Недоліки організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії.

Після оцінки рівня ОР Фонду, нам потрібно проаналізувати отриманий результат та визначити прогалини в роботі усунення, яких би сприяло

підвищенню спроможності організації до реалізації стратегії. Тому на далі ми проаналізуємо кожен із 7 сфер, які були оцінені за допомогою інструменту самооцінки організаційного потенціалу.

Фонд має чітко сформовану Місію (див. Додаток Б), яка зазначена в статуті і всі працівники чітко усвідомлюють її та готові до втілення. Проте стратегічне планування давно не проводиться і працівники розмірковують над розробкою нової стратегії. Операційне планування є типовим кожного року і більшою мірою полягає в обслуговуванні ендаументів, іменних стипендійних фондів та різного роду платежів на потреби Університету. На нашу думку, дана сфера має мати високий пріоритет при майбутньому плануванні ОР (див табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Сфера 1 діяльності Фонду «Місія та стратегічне планування»

Аспект діяльності		Рейтинг спроможності	Середній показник	Сфера спроможності. Пріоритети.
1.01	Місія	5	3,33	Високий пріоритет
1.02	Стратегічне планування	2		
1.03	Оперативне планування	3		

Джерело: розроблено автором за [45]

Сфера «Керівництва та управління» має високу оцінку та сильно розвинена в організації. Надалі потребує підтримки та сталого розвитку (див табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Сфера 2 діяльності Фонду

«Структура правління організації та стилі управління»

Аспект діяльності		Рейтинг спроможності	Середній показник	Сфера спроможності. Пріоритети.
2.01	Структура органів правління та їхні обов'язки	4	4,75	Низький пріоритет
2.02	Ефективність органів правління	5		
2.03	Відносини між органами правління та менеджментом організації	5		
2.04	Стили лідерства та управління	5		

Джерело: розроблено автором за [45]

Моніторинг і оцінка є важливим фактором при оцінці діяльності організації та вимірювання ефективності і впливу. Останній час системний моніторинг відсутній, є лише його часткові прояви, коли це стосується певних програм Фонду. При подальшому плануванні стратегічного управління, моніторинг і оцінка має стати одним із ключових компонентів для виміру ефективності організації. Також важливо застосовувати моніторинг та оцінку при фандрейзингу, адже це є підставою для залучення нових коштів і потенційних донорів, а також може виступати звітністю для існуючих донорів. На нашу думку, дана сфера має мати високий пріоритет при майбутньому плануванні ОР (див табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Сфера 3 діяльності Фонду «Спроможність адаптуватись»

Аспект діяльності		Рейтинг спроможності	Середній показник	Сфера спроможності. Пріоритети.
3.01	Моніторинг та оцінка програм	2	1,75	Високий пріоритет
3.02	Моніторинг та оцінка організації	1		
3.03	Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень	2		
3.04	Моніторинг середовища в якому реалізуються програми	2		

Джерело: розроблено автором за [45]

Важливо розуміти мету та контекст в якому функціонує організація. Фонд створений в першу чергу для підтримки Києво-Могилянської Академії в статусі Національного університету. Тому якщо розглядати дану сферу пріоритет в першу чергу йде на співпрацю з приватним сектором для залучення коштів ніж на побудову партнерських відносин між урядом, місцевим самоврядуванням та іншими неурядовими громадськими організаціями. Проте зв'язки з Неурядовими громадськими організаціями вибудовуються все ж є і це переважно ті що мають відношення до Києво-Могилянської Академії. Тому даний пріоритет є низьким, але аспект роботи з приватним сектором має високий пріоритет при формуванні плану ОР (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Сфера 4 діяльності Фонду «Партнерство та співпраця»

Аспект діяльності		Рейтинг спроможності	Середній показник	Сфера спроможності. Пріоритети.
4.01	Відносини з національним урядом	2	2,20	Низький пріоритет
4.02	Відносини з місцевим самоуправлінням	3		
4.03	Відносини з приватним сектором	3		
4.04	Відносини з іншими НУО	1		
4.05	Членство в регіональних/національних асоціаціях.	2		

Джерело: розроблено автором за [45]

Як і для 4 сфери так само і для 5 сфери, важливо розуміти контекст. Фонд не претендує на лідерство в секторі, а має свою роль, яка полягає у підтримці університету. Проте якщо ми говоримо про юридичні аспекти діяльності організації, то працівники Фонду охоче діляться своїми знаннями про свою діяльність. Тому дана сфера при побудові плану ОР, має низький пріоритет (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

Сфера 5 діяльності Фонду «Роль в секторі»

Аспект діяльності		Рейтинг спроможності	Середній показник	Сфера спроможності. Пріоритети.
5.01	Лідерство в секторі	1	1,75	Низький пріоритет
5.02	Роль в розвитку організаційної спроможності	3		
5.03	Промоція сектору	1		
5.04	Поширення знань та інформації	2		

Джерело: розроблено автором за [45]

Послуги які надає Фонд в першу чергу стосуються студентів, викладачів та працівників Києво-Могилянської Академії. Тому все що стосується послуг, оцінок потреб клієнта має високі оцінки. Проте при комплексному розгляді даної сфери такі аспекти як: Розробка програм, Комунікаційна стратегія та зв'язки із ЗМІ/Медійна стратегія мають низький рейтинг. Тому при побудові плану ОР потрібно звернути увагу на дані аспекти, адже вони мають великий

вплив на роботу Фонду. Оскільки частина показників має високу оцінку, сфера отримала середній пріоритет (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15.

Сфера 6 діяльності Фонду «Надання послуг»

Аспект діяльності		Рейтинг спроможності	Середній показник	Сфера спроможності. Пріоритети.
6.01	Знання в своєму секторі	4	2,67	Середній пріоритет
6.02	Орієнтація на потреби та залучення клієнтів	4		
6.03	Стандарти якості послуг	4		
6.04	Розробка програм	1		
6.05	Комунікаційна стратегія	2		
6.06	Зв'язки з ЗМІ/Медійна стратегія	1		

Джерело: розроблено автором за [45]

Останні роки Фонд не проводить активних фандрейзингових заходів, а залучення фінансів є скоріше пасивним ніж проактивним. Оскільки основна задача Фонду – підтримка університету через залучення ресурсів. Дана сфера має високий пріоритет і на пряму впливає на виконання місії організації. Якщо комплексно розглядати дану сферу, то аспект «Мобілізація місцевих ресурсів» має низький пріоритет для Фонду (див. табл. 2.16).

Таблиця 2.16.

Сфера 7 діяльності Фонду

«Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів»

Аспект діяльності		Рейтинг спроможності	Середній показник	Сфера спроможності. Пріоритети.
7.01	Стратегія залучення фінансування	1	2,00	Високий пріоритет
7.02	Внутрішня спроможність для залучення фінансування	1		
7.03	Диверсифікація джерел фінансування	5		
7.04	Мобілізація місцевих ресурсів	1		

Джерело: розроблено автором за [45]

Отже, можемо виділити 3 сфери, які мають високий пріоритет та мають бути вирішені в першу чергу при побудові проекту ОР, зокрема: Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів, Спроможність адаптуватись, Місія та

стратегія управління. Сфера «Надання послуг» має середній пріоритет, а сфери «Роль в секторі», «Партнерство та співпраця» мають низький при низьких оцінках, але це пов'язано із специфікою діяльності організації. Також низький пріоритет має сфера «Керівництво та управління», але це пов'язано із високими оцінками та потребує сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ ВІДРОДЖЕННЯ КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКОЇ АКАДЕМІЇ

3.1. Розроблення проєкту організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії.

Провівши оцінку рівня організаційного розвитку та проаналізувавши основні прогалини в роботі Фонду ми можемо сформувавши проєкт організаційного розвитку, який сприятиме підвищенню спроможності до реалізації стратегії. Проєкт організаційного розвитку має наступні складові: Сфера ОР, аспект діяльності організації, Твердження успіху, Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС), Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС), Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити, Пріоритет, Відповідальна особа та Термін виконання.

Сфера 1 «Місія та стратегічне планування»

Аспект діяльності організації: Стратегічне планування.

1. *Твердження успіху:* Нова стратегія, яка включає Візію, Місію, Цінності та довгострокові цілі.
2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС):*
 - Формування культури стратегічного управління;
 - Проведення стратегічних сесій.
3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС):*
 - Розроблена стратегія Фонду.
4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити:*
 - Зустріч команди під час якої обговорити перспективу розроблення стратегії.

- Пошук фасилітатора для проведення першої стратегічної сесії.
- Залучення всіх працівників та зацікавлених сторін для першої стратегічної сесії.
- Проведення стратегічної сесії та опрацювання її результатів. Визначення ряду наступних сесій.

5. *Пріоритет*: Високий

6. *Відповідальна особа*: Директор Фонду.

7. *Термін виконання*: перший і другий квартал 2023 року.

Аспект діяльності організації: Операційне планування.

1. *Твердження успіху*: На основі нової стратегії сформовано новий операційний план діяльності. Чітко сформовані цілі та їх індикатори, яких має досягнути організація протягом визначеного періоду. Термін на який складається операційне планування рік.
2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС)*:
 - Операційне планування;
 - Фінансове планування, яке узгоджене із стратегією та операційним планом;
 - Формування стратегічних проєктів та продуктів Фонду.
3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС)*:
 - Операційний план досягнення визначених цілей стратегії;
 - Операційний план діяльності на рік;
 - Сформовано набір проєктів для досягнення стратегії.
4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити*:
 - Операційне планування;
 - Фінансове планування;
 - Формування проєктів;

5. *Пріоритет*: Високий

6. *Відповідальна особа*: Виконавчий Директор

7. *Термін виконання: третій і четвертий квартал 2023 року.*

Сфера 2 «Структура правління та стилі управління»

Аспект діяльності організації: Структура органів правління.

1. *Твердження успіху:* Створення умов за яких можлива ротація в керівних органах організації;
2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС):*
 - Зміна статуту;
 - Введення нових членів Фонду, Наглядової ради, Правління.
3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС):*
 - Ротація членів в керівних органах.
4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити:*
 - 1. Удосконалення статуту;
 - 2. Ротація членів.
5. *Пріоритет:* Середній
6. *Відповідальна особа:* Виконавчий директор.
7. *Термін виконання: третій квартал 2023 року.*

Сфера 3 «Спроможність адаптуватися»

Аспект діяльності організації: Моніторинг та оцінка програм.

1. *Твердження успіху:* При розробленні кожного проєкту складається план моніторингу і оцінки, визначається відповідальна людина за його проведення та написання звітності.
2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС):*
 - Моніторинг і оцінка має стати культурним явищем;
 - Мають бути люди, які здатні створювати плани моніторингу і оцінки та їх реалізовувати.
3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС):*
 - Кожен проєкт має план моніторингу і оцінки.

4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити:*

- Провести навчання команди;
- Розробити до чинних проєктів плани моніторингу і оцінки.

5. *Пріоритет:* Високий.

6. *Відповідальна особа:* Заступник директора із проєктної роботи.

7. *Термін виконання:* третій і четвертий квартал 2023 року.

Аспект діяльності організації: Моніторинг та оцінка організації.

1. *Твердження успіху:* Після розроблення стратегії організації, розробляється план моніторингу та оцінки (далі - МіО). Розробляються основні індикатори, які свідчатимуть про успішність діяльності організації. Функції МіО стають частиною посадових інструкцій визначених працівників, а в перспективі є окрема людина, яка веде денний напрямок.

2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС):*

- Розробити систему МіО стратегії;
- Щоб МіО було частиною обов'язків команди.

3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС):*

- Є загальна система МіО стратегії організації;
- Є відповідальна особа за МіО;
- Кожен працівник Фонусу усвідомлює важливість даної системи.

4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити:*

- Визначити відповідального за МіО;
- Розробити систему МіО нової стратегії.

5. *Пріоритет:* Високий.

6. *Відповідальна особа:* Заступник директора із проєктної роботи.

7. *Термін виконання:* третій і четвертий квартал 2023 року.

Аспект діяльності організації: Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень.

1. *Твердження успіху:* Сформована система даних на основі провідних попередньо планів МіО. Дані з системи переглядаються перед стратегічним плануванням, бюджетним та програмним.
2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС):*
 - Сформувати базу даних МіО;
 - Регулярно переглядати дані при прийнятих стратегічних рішеннях, бюджетному та програмному плануванні.
3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС):*
 - Сформована база даних;
 - На різних зустрічах дані з МіО постійно переглядаються.
4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити:*
 - Сформувати базу даних;
 - Зробити частиною культури перегляд даних МіО.
5. *Пріоритет:* Високий.
6. *Відповідальна особа:* Заступник директора із проектною роботою.
7. *Термін виконання:* третій і четвертий квартал 2023 року.

Аспект діяльності організації: Моніторинг середовища в якому реалізуються програми.

1. *Твердження успіху:* Проводиться системний аналіз міжнародних та національних можливостей. Фонд постійно сукає нові можливості, працівники активно залучені до процесу моніторингу та обмінюються новинами, можливостями і так далі. Є система збору новин із сектору.
2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС):*
 - Аналізувати міжнародний досвід та можливості.

- Встановлювати контакти з колегами по сектору та обмінюватися новинами.
 - Створити в колективі Фонду систему обміну інформацією.
3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС):*
- Колектив Фонду має інструмент обміну інформацією та новинами сектору. Весь колектив залучений в моніторингу середовища.
4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити:*
- Інформування колективу про важливість включення кожного до моніторингу середовища;
 - Створити систему обміну Інформацією між колективом.
5. *Пріоритет:* Високий.
6. *Відповідальна особа:* Заступник директора із проектної роботи.
7. *Термін виконання:* третій і четвертий квартал 2023 року.

Сфера 4 «Партнерство та співпраця»

Аспект діяльності організації: Відносини з приватним сектором.

1. *Твердження успіху:* Фонд має базу даних з контактами приватного сектору. Має регулярні контакти із ними, інформує про свою діяльність, ділиться успіхами і новими проектами. Керівництво і працівники мають зустрічі із бізнесом, обмінюються ідеями та досвідом. Розробляють нові проекти. Фонд активно залучає нових партнерів до співпраці.
2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС):*
- Розробити продукти для приватного сектору (Наприклад стипендія викладачу та студенту, гранти підтримка будівельних проєктів);
 - Формування бази даних доброчинців;
 - Регулярне інформування та налагодження системи контактів.
3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС):*
- Бізнес активно слідкує за діяльністю Фонду, долучається активно до його проєктів.

4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити:*

- Сформовані продукти для залучення бізнесу;
- Система інформування;
- База даних бізнесу.

5. *Пріоритет: Високий.*

6. *Відповідальна особа: Заступник директора із проектної роботи.*

7. *Термін виконання: перший і другий квартал 2023 року.*

Сфера 6 «Надання послуг»

Аспект діяльності організації: Орієнтація на потреби та залучення клієнтів.

1. *Твердження успіху:* Сформовано клієнтський ряд. Всі працівники знають хто є клієнтами організації. Для кожного клієнта Фонд має свій продукт, а також є розуміння які цінність кожен отримує. Є система збору зворотного зв'язку від клієнтів.

2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС):*

- Сформувані клієнтський вимір;
- Розробити продукти для клієнтів;
- Створити систему збору фідбеку.

3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС):*

- Позитивний зворотний зв'язок від клієнтів.

4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити:*

- Клієнтський вимір;
- Формування проєктів та комунікація про них;
- Збір зворотного зв'язку та його аналіз.

5. *Пріоритет: Високий.*

6. *Відповідальна особа: Заступник директора із проектної роботи.*

7. *Термін виконання: перший і другий квартал 2023 року.*

Аспект діяльності організації: Стандарти якості послуг.

1. *Твердження успіху:* Розроблені документи, які визначають стандарти роботи Фонду.
2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС):*
 - Документально оформлені стандарти якості послуг.
3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС):*
 - У своїй роботі Фонд керується розробленими стандартами якості.
4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити:*
 - Розробити документи якості послуг.
5. *Пріоритет:* Високий.
6. *Відповідальна особа:* Заступник директора із проектної роботи.
7. *Термін виконання:* третій квартал 2023 року

Аспект діяльності організації: Комунікаційна стратегія.

1. *Твердження успіху:* Фонд має комунікаційну стратегію, яка виконується, має систему перегляду та оновлюється.
2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС):*
 - Створення комунікаційної стратегії.
3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС):*
 - Реалізація комунікаційної стратегії.
4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити:*
 - Залучення фасилітатора до розробки комунікаційної стратегії;
 - Створення комунікаційної стратегії;
 - Залучення фахівця для її реалізації комунікаційної стратегії.
5. *Пріоритет:* Високий.
6. *Відповідальна особа:* Заступник директора із проектної роботи.
7. *Термін виконання:* третій і четвертий квартал 2023 року.

Аспект діяльності організації: Зв'язки з ЗМІ/Медійна стратегія.

1. *Твердження успіху:* Фонд має окрему стратегію по роботі із ЗМІ. Має регулярні контакти та базу теплих контактів для інформування.
2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС):*
 - Медійна стратегія.
3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС):*
 - Реалізація медійної стратегії.
4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити:*
 - Залучення фахівця для створення медійної стратегії
 - Медійна стратегія
 - Залучення фахівця для її реалізації медійної стратегії
5. *Пріоритет:* Високий.
6. *Відповідальна особа:* Заступник директора із проектною роботи.
7. *Термін виконання:* третій і четвертий квартал 2023 року.

Сфера 7 «Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів»

Аспект діяльності організації: Стратегія залучення фінансування.

1. *Твердження успіху:* На основі стратегії розроблений довгостроковий фінансовий план.
2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС):*
 - Фонд проводить бюджетне планування та має сценарії: Оптимістичний, реалістичний та песимістичний;
 - Оцінює вартість кожного проекту та буде під нього план залучення коштів.
3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС):*
 - Нове фінансове планування.
4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити:*

- Щорічне планування;
- Щоквартальна перевірка бюджетів.

5. *Пріоритет*: Високий.

6. *Відповідальна особа*: Заступник директора із проектною роботою.

7. *Термін виконання*: перший квартал 2023.

Аспект діяльності організації: Внутрішня спроможність для залучення фінансування.

1. *Твердження успіху*: Розроблення фандрейзингової стратегії. Розділення надходження на 3 категорії: 1. Підтримка проєктів; 2. Щомісячна підтримка діяльності Фонду; 3. Разова підтримка фонду.

2. *Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити, або посилити в ОГС)*:

- Розроблення фандрейзингової стратегії;
- Формування та комунікація про проєкти Фонду;
- Запуск Патерону.

3. *Очікуваний результат на рік (який продукт, або зміни отримає ОГС)*:

- Виконання бюджету, який запланований на рік.

4. *Які конкретні кроки/діяльності для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити*:

- Залучення фахівців з фандрейзингу до діяльності Фонду;
- Розробка фандрейзингової стратегії;
- Запуск Патреону;
- Формування та комунікація про проєкти Фонду.

5. *Пріоритет*: Високий.

6. *Відповідальна особа*: Заступник директора із проектною роботою.

7. *Термін виконання*: другий і третій квартал 2023 року.

Отже, ми маємо проєкт ОР, за допомогою, якого можемо підвищити спроможність Фонду, також план сформовано у вигляді таблиці (див. Додаток Д). Наступним кроком є розроблення плану моніторингу та оцінки та впровадження проєкту в діяльності Фонду.

3.2. Впровадження системи моніторингу та оцінки проєкту організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії.

Система моніторингу і оцінки (далі – МіО) – важливий елемент проєкту організаційного розвитку, адже дозволяє не тільки відстежувати його перебіг, а й проводити оцінку ефективності впровадження та отримати масив даних, який буде корисним під час проведення рефлексії та підбиття підсумків проєкту на фінальному етапі впровадження ОР.

Згідно з матеріалами ПРООН «ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОСТОЮ МОВОЮ», (якими ми користуємося при розробці ОР) система МіО одночасно поєднується з етапом впровадження [19]. Даний етап є найдовшим із проєкту ОР. Він вимагає від команди повноцінного включення та відповідальності за реалізацію всіх активностей в межах проєкту, а також систему оцінку продовж реалізації відповідно до системи МіО.

Система МіО проєкту ОР Фонду складатиметься із наступних складових [46]:

1. Цілі моніторингу;
2. Матриця індикаторів;
3. Системи МіО;
4. Збору даних;
5. Аналізу даних.

Першим компонентом нашої системи МіО є «Цілі моніторингу». На даному етапі нам потрібно визначити головну стратегічну ціль та проміжні цілі (див. Додаток В). Головною стратегічною ціллю є «Реалізація проєкту Організаційного розвитку Фонду». Далі за проміжні цілі, виконання яких допоможе реалізувати стратегічну ціль, – є сфери розвитку організації, які ми визначили в Розділі 3, пункті 3.1.. Тому, надалі за проміжні цілі в системі МіО ми можемо вважати покращення функціонування наступних сфер Фонду:

1. Місія та стратегічне планування;
2. Структура правління та стилі управління;

3. Спроможність адаптуватись;
4. Партнерство та співпраця;
5. Надання послуг;
6. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів.

Після формування проміжних цілей моніторингу ми формуємо індикатори цілей основі проекту ОР Фонду. Під Індикатором ми розглядаємо: «показник, за допомогою якого можна виміряти досягнення, оцінити роботу і виміряти ті зміни, які відбулися в результаті впровадження інтервенції, роботи програми і т.п.» [47]. Таким чином стратегічна ціль та проміжні цілі матимуть свій набір індикаторів в системі МіО, які будуть показником успішності діяльності. *див. табл. 3.1.*

Таблиця 3.1.

**Стратегічні цілі та проміжні цілі проекту
«Організаційного розвитку Фонду» та їхні індикатори**

Стратегічна ціль	Індикатор
Реалізація проекту Організаційного розвитку Фонду	Впроваджено проект ОР, розпочато розробку нового плану ОР на основі отриманого досвіду.
Проміжна ціль	Індикатор
Місія та стратегічне планування	Затверджена нова стратегія фонду та операційний план діяльності
Структура правління та стилі управління	Проведено ротацію членів правління
Спроможність адаптуватися	Фонд проводить моніторинг і оцінку: стратегії (операційного плану), проектів та має масив даних про зміни в секторі.
Партнерство та співпраця	Фонд має задукоментовані політики та процедури роботи із приватним сектором. Працівники регулярно дотримуються правил.
Надання послуг	Фонд має політики роботи із клієнтами. Впроваджено систему зворотного зв'язку. Затверджено та впроваджено комунікаційну стратегію та медіастратегію.

Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів	Впроваджено довгостроковий фінансовий план та Фандрейзингова стратегія.
--	---

Джерело: розроблено автором за [48]

Після того, як ми визначили індикатори до стратегічної цілі та проміжних цілей, нам потрібно сформувати систему МіО на основі даних таблиці 3.1. Система МіО (див. Додаток Г) включатиме параметри за якими ми зможемо відстежувати індикатори та зробити їх вимірними, що дасть можливість відстежувати успішність завдань та цілей.

Індикатором Стратегічної цілі є: впроваджено проєкт ОР, розпочато розробку нового плану ОР на основі отриманого досвіду. Одиницею виміру даного індикатору буде «впроваджено» чи «не впроваджено» проєкт, де впроваджено матиме значення 1. Джерелом збору даних буде слугувати система МіО. Метод збору даних: «самооцінка». Періодичність збору даних: раз на квартал.

Таблиця 3.2.

**Система «Моніторингу та оцінки» проєкту
«Організаційного розвитку Фонду». Індикатор стратегічної цілі
«Реалізація проєкту Організаційного розвитку Фонду».**

Індикатор (перелік)	Одиниця виміру	Показники		
		Базові (початкові)	Проміжні (за певний період)	Планові (цільові)
1	2	3	4	5
Впроваджено проєкт ОР, розпочато розробку нового плану ОР на основі отриманого досвіду.	Впровадження	0	0,5	1

Джерело: розроблено автором за [49]

Індикатор проміжної цілі є: затверджена нова стратегія фонду та операційний план діяльності. Одиницею виміру даного індикатору буде «затверджено» чи «не затверджено» стратегію, де затверджено матиме значення 1. Джерелом збору даних буде слугувати Протокол правління. Метод збору даних «Аналіз наявної інформації». Періодичність збору даних раз на квартал.

Система «Моніторингу та оцінки» проєкту «Організаційного розвитку Фонду». Індикатор проміжної цілі «Місія та стратегічне планування».

Індикатор (перелік)	Одиниця виміру	Показники		
		Базові (початкові)	Проміжні (за певний період)	Планові (цільові)
1	2	3	4	5
Затверджена нова стратегія фонду та операційний план діяльності.	Затверджено	0	0,5	1

Джерело: розроблено автором за [49]

Індикатор проміжної цілі є: проведено ротацію членів правління. Одиницею виміру даного індикатору буде «змінено» чи «не змінено» члени правління, де кожен змінений член правління оцінюється в одиницю. Джерелом збору даних буде слугувати Протокол загальних зборів Фонду. Метод збору даних «Аналіз наявної інформації». Періодичність збору даних раз на квартал.

Таблиця 3.4.

Система «Моніторингу та оцінки» проєкту «Організаційного розвитку Фонду». Індикатор проміжної цілі «Структура правління організації та стилі управління»

Індикатор (перелік)	Одиниця виміру	Показники		
		Базові (початкові)	Проміжні (за певний період)	Планові (цільові)
1	2	3	4	5
Проведено ротацію членів правління	Змінено	0	0	5

Джерело: розроблено автором за [49]

Індикатор проміжної цілі є: Фонд проводить моніторинг і оцінку: стратегії (операційного плану), проєктів та має масив даних про зміни в секторі. Одиницею виміру даного індикатору буде «Впровадження систем МіО» чи «не Впроваджено систем МіО» в стратегію, проєкти і так далі... Індикатор буде оцінюватися у %. Джерелом збору даних буде слугуватиме Системо МіО різних продуктів. Метод збору даних «Аналіз наявної інформації». Періодичність збору даних раз на квартал.

Таблиця 3.5.

Система «Моніторингу та оцінки» проєкту «Організаційного розвитку Фонду». Індикатор проміжної цілі «Спроможність адаптуватись»

Індикатор (перелік)	Одиниця виміру	Показники		
		Базові (початкові)	Проміжні (за певний період)	Планові (цільові)
1	2	3	4	5
Фонд проводить моніторинг і оцінку: стратегії (операційного плану), проєктів та має масив даних про зміни в секторі.	%	0	50	100

Джерело: розроблено автором за [49]

Індикатор проміжної цілі є: Фонд має задокументовані політики та процедури роботи з приватним сектором. Працівники регулярно дотримуються правил. Одиницею виміру даного індикатору буде «Документ» роботи із приватним сектором, де впроваджено матиме значення 1. Джерелом збору даних буде слугуватиме Протокол правління. Метод збору даних «Аналіз наявної інформації». Періодичність збору даних раз на квартал.

Таблиця 3.6.

Система «Моніторингу та оцінки» проєкту «Організаційного розвитку Фонду». Індикатор проміжної цілі «Партнерство та співпраця»

Індикатор (перелік)	Одиниця виміру	Показники		
		Базові (початкові)	Проміжні (за певний період)	Планові (цільові)
1	2	3	4	5
Фонд має задокументовані політики та процедури роботи із приватним сектором. Працівники регулярно дотримуються правил	Документ	0	0,5	1

Джерело: розроблено автором за [49]

Індикатор проміжної цілі є: Фонд має політики роботи із клієнтами. Впроваджено систему зворотного зв'язку. Затверджено та впроваджено комунікаційну стратегію та медіастратегію. Одиницею виміру даного індикатору буде «Документ», де впроваджено матиме значення 1. Джерелом

збору даних буде слугуватиме Протокол правління. Метод збору даних «Аналіз наявної інформації». Періодичність збору даних раз на квартал.

Таблиця 3.7.

Система «Моніторингу та оцінки» проєкту «Організаційного розвитку Фонду». Індикатор проміжної цілі «Надання послуг»

Індикатор (перелік)	Одиниця виміру	Показники		
		Базові (початкові)	Проміжні (за певний період)	Планові (цільові)
1	2	3	4	5
Фонд має політики роботи із клієнтами. Впроваджено систему зворотного зв'язку. Затверджено та впроваджено комунікаційну стратегію та медіастратегію.	Документ	0	3	4

Джерело: розроблено автором за [49]

Індикатор проміжної цілі є: Впроваджено довгостроковий фінансовий план та Фандрейзингова стратегія. Одиницею виміру даного індикатору буде «Документ», де впроваджено матиме значення 1. Джерелом збору даних слугуватиме Протокол правління. Метод збору даних «Аналіз наявної інформації». Періодичність збору даних: раз на квартал.

Таблиця 3.8.

Система «Моніторингу та оцінки» проєкту «Організаційного розвитку Фонду». Індикатор проміжної цілі «Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів»

Індикатор (перелік)	Одиниця виміру	Показники		
		Базові (початкові)	Проміжні (за певний період)	Планові (цільові)
1	2	3	4	5
Впроваджено довгостроковий фінансовий план та Фандрейзингова стратегія.	Документ	0	1	2

Джерело: розроблено автором за [49]

Системі МіО проєкту ОР Фонду також передбачає систему «Збору даних» (див. Додаток Д) [50] та «Аналізу даних» (див. Додаток Е) [51]. Проте, ми

збираємо дані вже безпосереднього на етапі реалізації проєкту, відповідно аналіз проводимо по завершенню проєкту.

Збір даних буде відбуватися за наступним алгоритмом:

1. Дата отримання даних;
2. Індикатор за яким отримано дані;
3. Використаний метод та періодичність збору інформації;
4. Одиниця виміру;
5. Показники: фактичний, базовий, проміжний, цільовий;
6. Оцінка виконання: приріст порівняно з базовим показником, відсоткове порівняння з базовим показником, якісна оцінка (виконано, не виконано, регрес, перевиконано).

Аналіз даних буде відбуватися за наступним алгоритмом:

1. Проміжна ціль;
2. Індикатор;
3. Одиниця виміру;
4. Показники: Базовий, Проміжний, Цільовий Фактичний середній;
5. Оцінка виконання: приріст порівняно з базовим показником, відсоткове порівняння з базовим показником, якісна оцінка (виконано, не виконано, регрес, перевиконано);
6. Вплив: очікуваний, фактичний;
7. Загальний висновок.

Отже, розробивши Систему МіО проєкту ОР, ми матимемо можливість відстежувати успішність впровадження ОР у Фонді. Важливо послідовно та правдиво вносити дані в систему «Збору даних» та при проведенні «Аналізу даних» зробити об'єктивний висновок, який підсумує пророблену роботу та зафіксує основні досягнення по завершенню проєкту, а також допоможе визначити слабкі сторони, які не вдалося усунути та над якими потрібно буде попрацювати при наступному плануванні ОР Фонду.

ВИСНОВКИ

Під час написання роботи розглянули основні поняття про організаційний розвиток та як вони впливають на розвиток організації, які охоплює сфери діяльності. Розглянули підходи до організаційного розвитку, які є в бізнесі, а також в неприбуткових громадських організацій. Проаналізували дослідження на тему організаційного розвитку в Україні, за допомогою даних досліджень побачили прогалини, які існують в роботі організацій, а також розглянули які є грантові можливості для організаційного розвитку в неприбуткових організаціях.

На етапі заснування та розвитку Фонду вдавалося проводити успішні фандрейзингові кампанії завдяки авторитету та репутації керівництва, що зіграло позитивну роль у формуванні фінансової стабільності. Фінансову стабільність вдалося досягти за допомогою сформованого ендавменту, який досі приносить певні ресурси для діяльності організації. Зараз цього недостатньо і Фонду потрібно суттєво переглянути свою діяльність, щоб мати спроможність реалізовувати місію. Саме тому була проведена оцінка рівня ОР для виявлення недоліків в роботі організації. За допомогою інструменту «Інструменту самооцінки організаційного розвитку» від ICAP «Єднання» ми визначили, що сфери діяльності Фонду: «Місія та стратегічне планування», «Спроможність адаптуватись», «Надання послуг», «Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів» мають високий і середній пріоритет при побудові плану ОР. Натомість «Партнерство та співпраця», «Роль в секторі» низький пріоритет через специфіку діяльності організації не відіграють важливу роль в діяльності Фонду, але «Структура правління організації та стилі управління» теж має низький пріоритет через високу оцінку в даній сфері і потребує підтримки та системного розвитку через ротацію членів керівних органів.

На основі проведеного самоаналізу організаційного розвитку, було розроблено проєкт Організаційного розвитку Фонду. Метою даного проєкту є підвищення спроможності організації до реалізації стратегії. За допомогою проєкту Організаційного розвитку, у Фонді, протягом наступного року, має

відбутися серія запланованих змін для покриття прогалин в роботі та посилення сильних сторін. Також для проєкту було розроблено план моніторингу і оцінки, за допомогою якого команда Фонду може відстежувати ефективність впровадження проєкту організаційного розвитку та відстежувати зміни, що відбулися.

Наступними важливими кроком є впровадження проєкту організаційного розвитку. Це є найдовшим етапом організаційного розвитку. На даному етапі важливе включення усієї команди, для втілення якісних запланованих змін. Важливо також залучення експертів-консультантів для ряду завдань. Наприклад, для розроблення стратегії, комунікаційної стратегії, медіастратегії Фонду., а також інших завдань, які потребують додаткових компетенції, яких немає в команди. Не менш важливим є формування нової культури при впровадженні проєкту Організаційного розвитку. Багато практик мають стати частиною повсякденного життя. Останнім важливим компонентом є навчання команди та підвищення компетенцій кожного члену команди, це можна робити, як за допомогою командних тренінгів, так і за допомогою індивідуального навчання, що допоможе посилити кожного індивідуально своїй сфері роботи так і Фонд загалом.

Фінальним етапом циклу організаційного розвитку є оцінка та висновки. За допомогою плану моніторингу, оцінки та отриманих результатів команда Фонду має відрефлексувати, та зрозуміти, які зміни вдалися, а які потрібно ще впроваджувати. Головне на даному етапі зберігати максимальну неупередженість та проводити чесний аналіз. Всі зміни, які вдалися в ході реалізації проєкту організаційного розвитку, здобуті навички – є основою для вдосконалення та майбутнього розвитку організаційної спроможності Фонду. Навички і зміни отримані в результаті реалізації проєкту можуть слугувати прикладом для інших організацій.

Після завершення циклу даного організаційного розвитку, команда Фонду може знову використати даний інструмент та підхід для оцінки рівня організаційного розвитку, або ж інші інструменти. Таким чином щороку Фонд

буде покращувати свою організаційну спроможність, що дасть можливість досягати нових результатів роботи. Надалі команда це може робити самостійно, або ж із залучення консультантів.

Отже, в результаті написання роботи ми розглянули повний цикл Організаційного розвитку Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії. В самій роботі ми описали: Оцінку рівня організаційного розвитку, виявлення прогалин, розробка проєкту організаційного розвитку та плану моніторингу оцінки. Наступні два етапи команда Фонду має реалізувати на основі напрацювання, а саме: впровадження проєкту Організаційного розвитку, Оцінку проєкту та зробити висновки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Місія та цінності. Повернись живим. URL:
<https://savelifе.in.ua/mission-and-values/>.
2. APA Dictionary of Psychology, 1st ed., Gary R. VandenBos, ed., Washington: American Psychological Association, 2007.
3. Див. Томас Дж. Каммінгз, Крістофер Дж. Ворлі, «Організаційний розвиток і зміна» (Organization Development and Change), 2005, Thomson/South-Western.
4. Див. Фредерік Дж. Ротлісбергер, «Хоторнські експерименти» (Hawthorne Experiments) у «Класичні праці щодо організаційної поведінки» (Classic Readings in Organisation- al Behaviour), 2008, Вадсфорт, Cengage Learning.
5. Девід Л. Бредфорд і В. Ворнер Берк, «Визначаючи організаційний розвиток: нові підходи до змін в організаціях» (Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations), Pfeiffer, 2005, URL:
https://media.wiley.com/product_data/excerpt/84/07879811/0787981184.pdf
6. Життєвий цикл компаній за Адізесом. TQM system. URL:
<https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/adizes-zhyttievyyi-tsykl-korporatsii-koly-v-provadhuvaty-erp>.
7. Пілотна методологія оцінки рівня організаційного розвитку ОГС : підручник. Київ, 2013. 44 с.
8. Стратегія. Greek-English Lexicon. URL:
<https://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus:text:1999.04.0057:entry=strathgi/a>.
9. Chandler, Alfred Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise , Doubleday, New York, 1962.
10. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. URL:
<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>.
11. Олександра Бакланова. «Стратегічне управління». Матеріали з лекції Магістерської програми «Управління неприбутковими організаціями». Вересень. ІЛУ УКУ, Львів 2021.

12. Олександр Савру. «Стратегічна ідея». Інформація з навчальної програми. Жовтень. КМБС, Київ 2022.
13. Wikipedia. Організаційна структура управління. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Організаційна_структура_управління.
14. ЯК ОРГАНІЗУВАТИ СТРУКТУРУ ПІДПРИЄМСТВА: АКТУАЛЬНІ ВИДИ І ФОРМАТИ. Школа бізнесу Нова Пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati>.
15. Людські ресурси (HR). uk.economy-pedia. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11031655-human-resources-hr>.
16. Соціологія: Короткий енциклопедичний словник. Київ, 1999.
17. Цитується за посібником «Формування оцінки рівня організаційної спроможності та розвиток ОГС в Україні, Молдові та Білорусі. Посібник з організаційного розвитку (ОР)». Розроблено INTRAC для DHRP ПРООН.
18. Understanding the Organizational Development Process. Creative safety supply. URL: <https://www.creativesafetysupply.com/articles/organizational-development-process/>.
19. ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОСТОЮ МОВОЮ. Київ, 2017. 84 с.
20. Enduring Ideas: The 7-S Framework. McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework?fbclid=IwAR2L9dWEPmWeB6aUmFaj0u0AOFvvpJAnIoPSmCw6bEGa8mWVDZI2F4XOEkl>.
21. McKinsey 7S Model. Strategic management insight. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework/>.
22. WHAT IS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)?. ASQ. URL: <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>.

23. Повний посібник із управління бізнес-процесами: усе, що вам потрібно знати, і як застосувати це у своїй організації . Незалежна видавнича платформа CreateSpace. С. 6–7. ISBN 978-1-4774-8613-9.
24. What is BPM? A Guide to Business Process Management (2022). happyfox. URL: <https://www.happyfox.com/what-is-business-process-management/>.
25. Sida. Sveriges distansmyndighet. URL: https://www.sida.se/contentassets/d4779ce3e8e54b20b1258b577aa83a54/the-octagon_1742.pdf.
26. The Octagon A tool for the assessment of strengths and weaknesses in NGOs. Stockholm : Sweden, 2002.
27. Developing Capacity, Improving Performance. Pact world. URL: <https://www.pactworld.org/OPI>.
28. Тільки на Маркетплейс!. Marketplace. URL: <https://cd-platform.org/marketplejs-proponue>.
29. Індекс сталості організацій громадянського суспільства CSOSI - 2017-2021. УНЦПД. URL: <http://www.ucipr.org.ua/ua/holovna/proieky/ndeks-stalost-organ-zac-y-gromadyanskogo-susp-lstva>.
30. Ukraine. CSO Sustainability Index Explorer. URL: <https://csosi.org/>.
31. 2021 CIVIL SOCIETY ORGANIZATION SUSTAINABILITY INDEX. Kyiv, 2021.
32. Рекомендації з організаційного розвитку для громадського сектору. Фонд Східна Європа. URL: <https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/Rekomendatsiyi-z-organizatsijnogo-rozvytku-dlya-GO.pdf>.
33. ЗАПРОШЕННЯ ДО УЧАСТІ В КОНКУРСІ ГРАНТІВ З ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ. Єднання. URL: https://ednannia.ua/images/Call_for_proposals_MARKETPLACE_2022_UPDAT E.pdf.

34. Конкурс на отримання грантів № P4767-2021-09. Програма «Долучайся!».
URL: <https://engage.org.ua/konkurs-na-otrymannia-hrantiv-p4767-2021-09/>.
35. Статут. Міжнародний Благодійний Фонд відродження Києво-Могилянської Академії. URL:
http://fund.ukma.edu.ua/images/docs/statut_MBF_vidrozdennia_KMA.pdf.
36. Головна. Міжнародний Благодійний Фонд відродження Києво-Могилянської Академії. URL: <http://fund.ukma.edu.ua/>.
37. Звіт Правління про роботу Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії. Міжнародний Благодійний Фонд відродження Києво-Могилянської Академії. URL:
<http://fund.ukma.edu.ua/index.php/zvit-2020>.
38. Аркуш 3 «1. Місія та стратегічне планування». «Інструмент самооцінки організаційного потенціалу» лінк URL:
<https://cd-platform.org/17-treningovi-instrumenti/1408-instrument-samootsinky-t-a-planuvannia-rozvytku-orhanizatsiinoho-potentsialu>
39. Аркуш 4 «2. Структура правління організації та стилі управління». «Інструмент самооцінки організаційного потенціалу» лінк URL:
<https://cd-platform.org/17-treningovi-instrumenti/1408-instrument-samootsinky-t-a-planuvannia-rozvytku-orhanizatsiinoho-potentsialu>
40. Аркуш 5 «3. Спроможність адаптуватись». «Інструмент самооцінки організаційного потенціалу» лінк URL:
<https://cd-platform.org/17-treningovi-instrumenti/1408-instrument-samootsinky-t-a-planuvannia-rozvytku-orhanizatsiinoho-potentsialu>
41. Аркуш 6 «4. Партнерство та співпраця». «Інструмент самооцінки організаційного потенціалу» лінк URL:
<https://cd-platform.org/17-treningovi-instrumenti/1408-instrument-samootsinky-t-a-planuvannia-rozvytku-orhanizatsiinoho-potentsialu>
42. Аркуш 7 «5. Роль в секторі». «Інструмент самооцінки організаційного потенціалу» лінк URL:

<https://cd-platform.org/17-treningovi-instrumenti/1408-instrument-samootsinky-t-a-planuvannia-rozvytku-orhanizatsiinoho-potentsialu>

43. Аркуш 8 «6. Надання послуг». «Інструмент самооцінки організаційного потенціалу» лінк URL: <https://cd-platform.org/17-treningovi-instrumenti/1408-instrument-samootsinky-t-a-planuvannia-rozvytku-orhanizatsiinoho-potentsialu>
44. Аркуш 9 «7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів». «Інструмент самооцінки організаційного потенціалу» лінк URL: <https://cd-platform.org/17-treningovi-instrumenti/1408-instrument-samootsinky-t-a-planuvannia-rozvytku-orhanizatsiinoho-potentsialu>
45. Аркуш 10 «Оцінка організаційної спроможності. Загальна інформація.». «Інструмент самооцінки організаційного потенціалу» лінк URL: <https://cd-platform.org/17-treningovi-instrumenti/1408-instrument-samootsinky-t-a-planuvannia-rozvytku-orhanizatsiinoho-potentsialu>
46. Олексій Коваленко. «Оцінка та Моніторинг». Складові системи Моніторингу і Оцінки. Матеріали з лекції Магістерської програми «Управління неприбутковими організаціями». Листопад. ІЛУ УКУ, Львів 2022.
47. МіО в сфері громадського здоров'я. Альянс громадського здоров'я. URL: <https://profihealth.org.ua/uk/lessons/155>.
48. Олексій Коваленко. «Оцінка та Моніторинг». Матриця індикаторів. Матеріали з лекції Магістерської програми «Управління неприбутковими організаціями». Листопад. ІЛУ УКУ, Львів 2022.
49. Олексій Коваленко. «Оцінка та Моніторинг». Система Моніторингу і Оцінки. Матеріали з лекції Магістерської програми «Управління неприбутковими організаціями». Листопад. ІЛУ УКУ, Львів 2022.
50. Олексій Коваленко. «Оцінка та Моніторинг». Збір даних. Матеріали з лекції Магістерської програми «Управління неприбутковими організаціями». Листопад. ІЛУ УКУ, Львів 2022.

51.Олексій Коваленко. «Оцінка та Моніторинг». Аналіз даних. Матеріали з лекції Магістерської програми «Управління неприбутковими організаціями». Листопад. ІЛУ УКУ, Львів 2022.

Додаток А

Виміри спроможності за методом восьмикутника

Опора 1. Організаційна основа:

Змінна 1.1: Основні цінності та суть організації

- *Аспект 1.1.1: Формулювання бачення та місії організації*
- *Аспект 1.1.2: Формулювання стратегій відповідно до бачення*

Змінна 1.2: Структура й організація діяльності

- *Аспект 1.2.1: Запровадження чіткого розподілу обов'язків і сфер відповідальності*
- *Аспект 1.2.2: Застосування демократичних правил*

Опора 2. Діяльність – результат:

Змінна 2.1: Здійснення діяльності

- *Аспект 2.1.1: Планування здійснення заходів*
- *Аспект 2.1.2: Аналіз і висновки з виконаної роботи*

Змінна 2.2: Важливість

- *Аспект 2.2.1: Суть діяльності відповідає баченню*
- *Аспект 2.2.2: Методи роботи відповідають баченню*

Опора 3. Спроможність:

Змінна 3.1: Прийнятність навичок діяльності

- *Аспект 3.1.1: Професійні кваліфікації і досвід персоналу*
- *Аспект 3.1.2: Управлінська спроможність*

Змінна 3.2: Фінансова й адміністративна системи

- *Аспект 3.2.1: Управління фінансовими ресурсами*
- *Аспект 3.2.2: Адміністративні процедури*

Опора 4. Відносини:

Змінна 4.1: Цільові групи

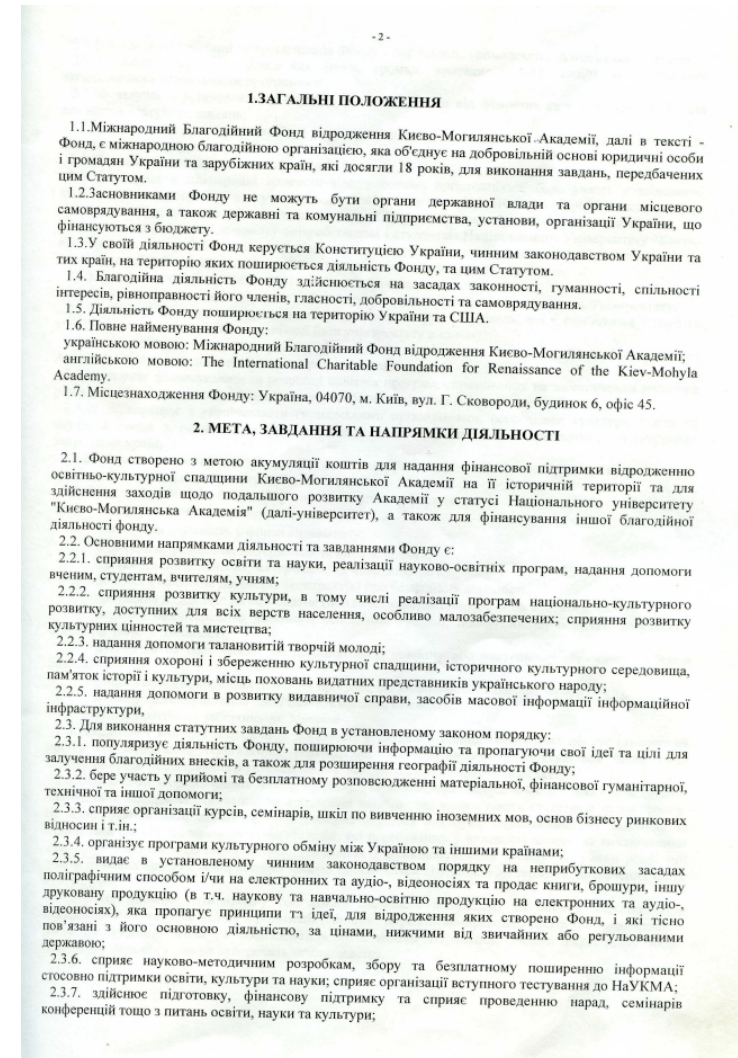
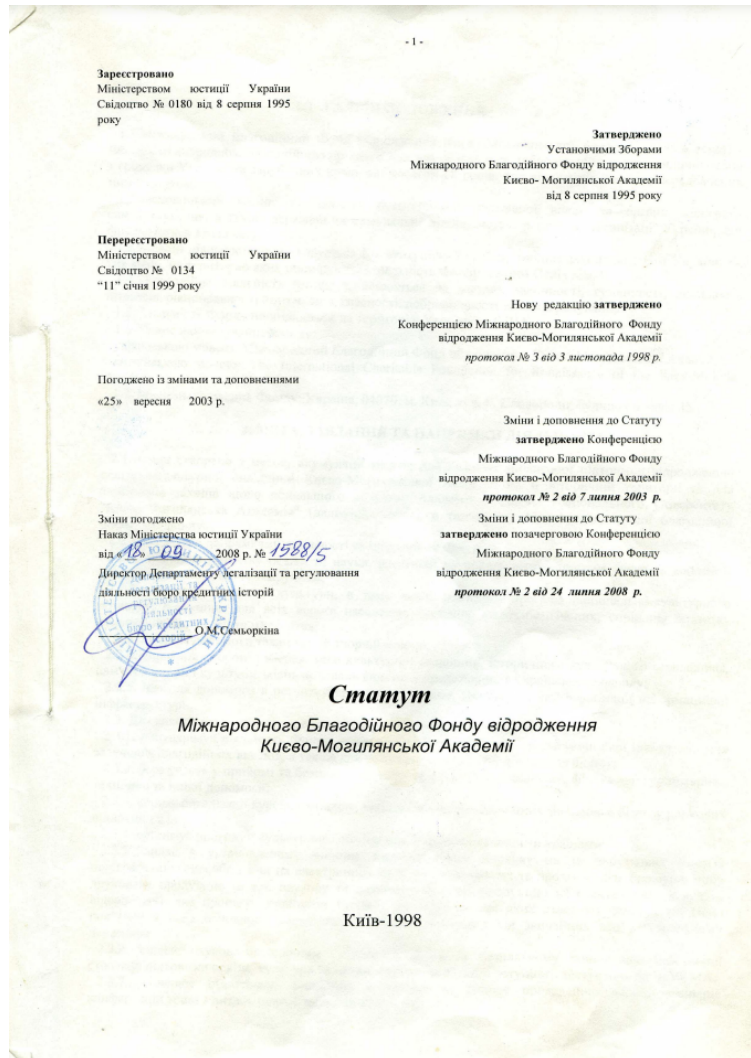
- *Аспект 4.1.1: Підтримка та прийняття цільовими групами*
- *Аспект 4.1.2: Діалог із цільовими групами*

Змінна 4.2: Робоче середовище

- *Аспект 4.2.1: Легітимність*
- *Аспект 4.2.2: Активна участь у мережах*

Додаток Б

Статут Міжнародного Благодійного Фонду відродження Києво-Могилянської Академії



- 3 -

- 2.3.8. представляє законні інтереси членів Фонду у державних, громадських та інших організаціях;
- 2.3.9. сприяє навчанню бажаючих (груп, громад, колективів, осіб тощо) за існуючими затвердженими навчальними програмами;
- 2.3.10. залучає в установленому порядку фінансові кошти від фізичних та юридичних осіб для виконання статутних завдань;
- 2.3.11. проводить організацію та бере участь у проведенні та фінансовій підтримці національних та міжнародних культурних заходів;
- 2.3.12. засновує засоби масової інформації;
- 2.3.13. вступає в міжнародні контакти з неурядовими організаціями, бере участь у здійсненні заходів, що не суперечать статутним цілям Фонду з метою різнобічного співробітництва у сфері освіти, культури, науки та спільного проведення конференцій, симпозіумів, семінарів тощо;
- 2.3.14. надає фінансову допомогу співробітникам і студентам Національного Університету "Києво-Могилянська академія" в оплаті відряджень до зарубіжних країн для навчання, стажування та дослідницької роботи, вивчення досвіду в центрах освіти, культури та науки;
- 2.3.15. надає матеріальну допомогу і гранти обдарованим студентам;
- 2.3.16. надає матеріальну підтримку талановитим молодим вченим та спеціалістам Університету;
- 2.3.17. сприяє відтворенню, реставрації та ремонту споруд і будівель, які є пам'ятками історії та культури, а також матеріально-технічної бази університету в цілому;
- 2.3.18. матеріально підтримує роботи вчених, що досліджують спадщину Києво-Могилянської Академії, та сприяє виданню наукових праць з цих питань;
- 2.3.19. сприяє фінансуванню та розробці новітніх програм, спрямованих на забезпечення високого рівня навчальних дисциплін та виховання різнобічно освічених молодих спеціалістів;
- 2.3.20. співпрацює з українськими громадськими організаціями, осередками культури освіти та науки, а також з відповідними організаціями, центрами, фондами і приватними інституціями зарубіжних країн;
- 2.3.21. сприяє створенню центрів української культури та освіти за кордоном, виступає виконавцем цільових благодійних програм, грантів, внесків;
- 2.4. Фонд здійснює свою благодійну діяльність у таких формах:
- поворотна фінансова допомога;
 - благодійна діяльність у формі ендавменту;
 - одноразова фінансова, матеріальна та інша допомога;
 - систематична фінансова, матеріальна та інша допомога;
 - допомога на основі договорів (контрактів) про благодійну діяльність;
 - дарування або дозвіл на безоплатне (пільгове) використання об'єктів власності Фонду;
 - подання безпосередньо допомоги особою працюю, послугами чи передачі результатів особистої творчої діяльності;
 - прийняття на себе витрат по безоплатному, повному або частковому утриманню об'єктів благодійництва;
 - фінансування конкретних цільових програм, що впливають із завдань Фонду;
 - дозволу на використання своєї назви, емблеми, символів;
 - інших заходів, не заборонених Законом.
- 2.5. Здійснення Фондом благодійної діяльності у вигляді надання конкретних послуг (виконання робіт), що підлягають обов'язковій сертифікації або ліцензуванню, допускається після такої сертифікації або ліцензування в установленому законодавством України порядку.
- 2.6. Загальним збором членів Фонду приймається благодійна програма Фонду, яка є комплексом благодійних заходів, спрямованих на вирішення завдань, що відповідають статутним цілям Фонду. На фінансування благодійних програм використовується вся сума надходжень, що надійшла за фінансовий рік від підприємств та організацій, які перебувають у власності Фонду, за виключенням адміністративно-господарських витрат, пов'язаних з функціонуванням Фонду. За умови реалізації довгострокових програм використання коштів здійснюється відповідно до термінів, визначених цими програмами.
- 2.7. Фонд здійснює міжнародну благодійну діяльність відповідно до Закону України "Про благодійництво та благодійні організації", інших нормативно-правових актів та міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, та надає благодійну допомогу, що не суперечить законодавству.

3. ПРАВОВИЙ СТАТУС ФОНДУ

- 3.1. Фонд набуває статусу юридичної особи з моменту його державної реєстрації у порядку, встановленому Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців".
- 3.2. Фонд має відокремлене майно, самостійний баланс, інші рахунки в установах банків, печатку та штампи зі своїм найменуванням; може мати бланки, символіку та іншу атрибутику, емблему та прапор (вимпел), а для членів Фонду - нагрудний значок, зразки яких затверджуються Конференцією. Символіка реєструється в установленому законом порядку.
- 3.3. Для здійснення своїх статутних завдань Фонд в установленому порядку має право:
- а) самостійно вирішувати питання щодо надання благодійної допомоги, використовувати за призначенням цільові пожертви, що надаються благодійниками на реалізацію благодійницьких програм, відповідно до умов надання цих пожертв;
 - б) створювати у відповідності із законодавством України та інших країн свої відділення, філії та представництва на території України та цих країн;
 - в) входить до складу союзів, спілок, асоціацій та інших об'єднань, що створюються на добровільних засадах і сприяють виконанню статутних завдань Фонду;
 - г) здійснювати обмін інформацією і спеціалістами з відповідними структурами зарубіжних країн;
 - д) проводити благодійні масові заходи, лотереї, аукціони;
 - е) організувати збір благодійних пожертв та внесків від фізичних та юридичних осіб, іноземних держав та міжнародних організацій;
 - є) самостійно визначати форму, обсяг, об'єкти та суб'єкти благодійницької допомоги;
 - ж) відкривати рахунки в установах банків;
 - з) засновувати засоби масової інформації, підприємства й організації;
 - и) бути членом інших благодійницьких організацій;
 - і) мати власну символіку, яка підлягає державній реєстрації у порядку, визначеному чинним законодавством України, та популяризувати свою назву й символіку;
 - й) набувати майнові та немайнові права, бути позивачем, відповідачем чи третьою особою в суді (арбітражному та третейському суді), мати інші права згідно з чинним законодавством України;
 - к) ідейно, організаційно та матеріально підтримувати інші благодійні організації, надавати допомогу в їх створенні.
- 3.4. З метою виконання своїх статутних завдань і поставленої мети, Фонд може створювати господарською підприємства, установи й організації зі статусом юридичної особи, в порядку, встановленому чинним законодавством.
- Створені Фондом підприємства, установи та організації ведуть оперативний та бухгалтерський облік, статистичну звітність, реєструються в органах державної податкової інспекції та вносять до бюджету платежі у порядку і розмірах передбачених законодавством.
- 3.5. Члени фонду не відповідають за зобов'язаннями Фонду, а він не відповідає за зобов'язаннями своїх членів.
- 3.6. Фонд веде оперативний та бухгалтерський облік, статистичну звітність, реєструється в органах державної податкової інспекції відповідно до чинного законодавства України.
- 3.7. Фонд користується іншими правами, передбаченими чинним законодавством України.
- 3.8. Філії, відділення та представництва Фонду як на території України, так і за її межами повинні легалізувати свою діяльність у відповідності з вимогами законодавства країни свого розташування і здійснювати свою діяльність відповідно до Положень, які затверджуються Правлінням Фонду.
- 3.9. Відділення, філії, представництва Фонду, створені на території України, реєструються в органах юстиції на місцях. Відділення після реєстрації набуває статусу юридичної особи. Відділення діють на підставі своїх положень які приймаються їх вищим керівним органом та затверджуються Правлінням Фонду. Положення не повинно суперечити Статуту Фонду. Філії та представництва Фонду реєструються в органах юстиції на місцях без надання статусу юридичної особи.
- ### 4. МАЙНО ТА КОШТИ ФОНДУ
- 4.1. Фонд може мати у власності рухоме та нерухоме майно, транспортні засоби, матеріальні та нематеріальні активи, кошти, а також інше майно, набуте на законних підставах та необхідне для здійснення його статутної діяльності.
- Фонд має право здійснювати щодо свого майна та коштів будь-які угоди, що не суперечать його статутним завданням та чинному законодавству України.
- 4.2. Джерелами формування майна та коштів Фонду є:

-5-

4.2.1. безповоротна фінансова допомога та безоплатно надані товари, в т.ч. гуманітарна допомога, від фізичних та юридичних осіб, міжнародних і міждержавних організацій, органів місцевого самоврядування і державної влади;

4.2.2. пасивні доходи відповідно до законодавства;

4.2.3. надходження від проведення благодійних кампаній по збору благодійних пожертв, благодійних масових заходів, благодійних лотерей та благодійних аукціонів по реалізації майна та пожертв, які надійшли від благодійників;

4.2.4. надходження від підприємств, організацій, які перебувають у власності Фонду.

4.3. Джерелом формування майна та коштів Фонду не можуть бути кредити.
4.4. Кошти та інше майно Фонду використовуються відповідно до чинного законодавства на втілення у життя статутних положень і напрямків діяльності Фонду, на організаційно-господарські витрати та на утримання штатного апарату Виконавчої дирекції.
Майно Фонду не може бути предметом застави.

4.5. Право власності на кошти та майно Фонду реалізують Загальні збори Фонду в порядку, передбаченому законодавством України та цим Статутом. Окремі функції щодо використання та розпорядження майном покладаються Правлінням Фонду на створені нею органи, або посадових осіб.

Надходження Фонду від фінансової діяльності спрямовуються виключно на благодійництво і забезпечення господарської діяльності в порядку і розмірах, встановлених Законом України "Про благодійництво та благодійну діяльність". Розмір витрат на утримання Фонду не може перевищувати 20 відсотків від кошторису Фонду в поточному році.

4.6. Фонд відповідає за своїми зобов'язаннями всім майном, на яке, згідно з чинним законодавством України, може бути звернено стягнення.

4.7 Засновники Фонду та його члени не несуть відповідальності за зобов'язаннями Фонду, як і Фонд не несе відповідальності за зобов'язаннями Засновників та членів Фонду, крім випадків передбачених законодавством.

Фонд не відповідає за зобов'язаннями держави, її органів і організацій, рівно як і держава, її органи та організації не несуть відповідальності за зобов'язаннями Фонду.

4.8. Фінансова діяльність Фонду здійснюється згідно з чинним законодавством, вона спрямована на благодійництво і не розглядається як підприємницька або інша прибуткова діяльність.

5. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ЧЛЕНІВ ФОНДУ. ПОРЯДОК ПРИЙОМУ ТА ВИБУТТЯ ІЗ ФОНДУ

5.1. Членами (учасниками) Фонду є його засновники та інші фізичні та юридичні особи, що вступили до Фонду в установленому цим Статутом порядку.

5.2. Членами Фонду можуть бути громадяни України, громадяни іноземних держав, особи без громадянства, які досягли 18 років, а також учасниками - юридичні особи, які підтримують мету та завдання Фонду, визнають цей Статут, виконують рішення органів Фонду, надають матеріальну підтримку Фонду або іншою активною діяльністю в установленому порядку сприяють реалізації мети та завдань Фонду.

5.3. Органи державної влади і органи місцевого самоврядування, а також державні і комунальні підприємства, установи, організації України, що фінансуються з бюджету, не можуть бути засновниками та учасниками Фонду.

5.4. Засновники та члени (учасники) Фонду мають рівні права. Учасники Фонду - юридичні особи - діють через своїх повноважних представників.

5.5. Члени (учасники) Фонду в порядку, передбаченому законодавством та цим Статутом, мають право:

5.5.1. брати участь в управлінні справами Фонду, в тому числі шляхом обговорення, голосування та прийняття рішень з усіх питань його діяльності;

5.5.2. обирати і бути обраними до керівних органів Фонду, брати участь в їх роботі, в інших структурних осередках та в заходах, що проводяться Фондом;

5.5.3. вносити пропозиції на розгляд вищого органу та інших органів Фонду;

5.5.4. отримувати будь-яку інформацію, що стосується діяльності Фонду, стану майна, доходів та витрат;

5.5.5. добровільно вийти з Фонду на підставі письмової заяви, поданої до Конференції

5.5.6. брати участь у діяльності інших добровільних об'єднань без згоди Фонду.
Члени (учасники) Фонду користуються іншими правами, передбаченими законодавством та

-6-

внутрішніми документами Фонду.

5.6. Члени (учасники) Фонду зобов'язані:

5.6.1. дотримуватись цього Статуту і виконувати рішення Загальних зборів членів Фонду;

5.6.2. виконувати свої зобов'язання перед Фондом, в тому числі пов'язані з майновою участю;

5.6.3. не допускати дій, які наносять Фонду моральну та матеріальну шкоду;

5.6.4. подавати допомогу у пропагуванні і досягненні його цілей і завдань;

5.6.5. нести інші обов'язки, передбачені законодавством, цим Статутом та внутрішніми документами Фонду.

5.7. Розміри вступних та членських внесків, порядок їх сплати визначається Положенням про порядок сплати вступних та членських внесків, що затверджується Правлінням.

5.8. Члени (учасники) вступають та вибувають з Фонду шляхом подачі заяви чи рішення колективу установи, підприємства, організації про вступ чи вихід з Фонду на розгляд керівного органу відділення Фонду, а при відсутності його безпосередньо до Правління Фонду. Заява має бути розглянута Правлінням в місячний термін.

5.9. Прийняття до складу членів Фонду здійснюється за умови:

- визнання положень Статуту Фонду;

- визнання цілей Фонду;

- сприяння діяльності Фонду;

- сплати вступного внеску в розмірі, що визначається Правлінням Фонду.

5.10. Член Фонду, який порушує статутні вимоги, перешкоджає своїми діями виконанню Фондом статутних завдань, може бути виключений зі складу членів Фонду за мотивованим рішенням Правління Фонду, що затверджується Конференцією з обов'язковим письмовим повідомленням цього члена Фонду. При прийнятті цього рішення Загальними зборами членів Фонду такий член у голосуванні участі не бере.

6. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ФОНДОМ ТА КОНТРОЛЮ ЗА ЙОГО ДІЯЛЬНІСТЮ

6.1. Органами управління та контролю Фонду є:

- а) Конференція;
- б) Правління Фонду;
- в) Наглядова рада.

7. КОНФЕРЕНЦІЯ

7.1. Вищим органом управління Фонду є Загальні збори членів Фонду (далі по тексті - Конференція). Конференція правомочна приймати рішення з усіх питань діяльності Фонду, норму представництва та порядок обрання делегатів Конференції встановлюється Правлінням Фонду.

7.2. Порядок денний Конференції визначається в рішенні Правління Фонду про скликання Конференції.

7.3. Позачергове скликання Конференції для вирішення термінових питань можливе або за рішенням Правління за своєю ініціативою, або на вимогу Наглядової Ради, або не менш як 1/3 членів Фонду. У пропозиції повинен бути чітко визначений порядок денний позачергової Конференції. Позачергова Конференція може бути скликана в будь-який час.

7.4. Про час та місце проведення Конференції члени Фонду мають бути повідомлені в письмовій формі Президентом Фонду не пізніше, ніж за 14 днів до її проведення.

7.5. Рішення Конференції Фонду мають силу в разі присутності не менш як 2/3 від загальної кількості членів Фонду. Кожен член Фонду має один голос.

7.6. До компетенції Конференції належать такі питання:

7.6.1. визначення основних напрямків діяльності Фонду, затвердження благодійних програм, які є цілями Фонду, та планів, звітів про їх виконання;

7.6.2. затвердження Статуту та внесення змін і доповнень до нього;

7.6.3. вибори Президента Фонду, членів Правління та Наглядової Ради терміном на 5 років та їх відкликання;

7.6.4. затвердження Положення про Наглядову Раду;

7.6.5. затвердження керівників відділень та координаторів представництва Фонду;

7.6.6. заслуховування, обговорення і затвердження звітів Президента, Правління;

7.6.7. заслуховування, обговорення і затвердження звітів та висновків Наглядової Ради щодо

- 7 -

контролю за цільвим використанням коштів і майна Фонду;
 7.6.8. прийняття рішення про припинення діяльності, ліквідацію, реорганізацію Фонду; вжиття заходів пов'язаних з цим;
 7.6.9. реалізація права власності на кошти та майно Фонду;
 7.6.10. визначення основних напрямків діяльності Фонду;
 7.6.11. затвердження рішення Правління про виключення з членів (учасників) Фонду;
 7.6.12. затвердження зразків печатки, символіки та атрибутики Фонду;
 7.6.13. інші питання статутної діяльності Фонду.
 7.7. Конференція вправі в установленому порядку приймати рішення про передачу частини своїх повноважень іншому органу або посадовій особі. Повноваження, передбачені п.п.7.6.1-8 належать до виключної компетенції Конференції і не можуть бути передані іншим органам Фонду.
 7.8. Всі рішення Конференції оформлюються у вигляді протоколів і приймаються шляхом голосування простою більшістю голосів від загальної кількості присутніх, за винятком питань про внесення змін до статуту, відчуження майна на суму, що становить п'ятдесят і більше відсотків майна Фонду, та про ліквідацію Фонду приймаються більшістю не менш як у 3/4 голосів, якщо інше не встановлено законом.

8. ВИКОНАВЧІ ОРГАНИ ФОНДУ

8.1. Виконавчим органом, що здійснює керівництво діяльністю Фонду в період між скликанням Конференції, є Правління, яке очолює Президент. Правління проводить свої засідання раз в три місяці. Засідання є правомочним, якщо на ньому присутні 2/3 його членів.
 8.2. Члени Правління, за винятком Президента, не одержують заробітної плати за свою роботу в цьому органі.
 8.3. Члени Правління в кількості 4 осіб та Президент, який також є членом Правління, обираються Конференцією Фонду терміном на 5 років з числа членів Фонду.
 8.4. До компетенції Правління відносяться такі питання:
 8.4.1. визначення часу, місця та порядку денного Конференції Фонду;
 8.4.2. виконання рішень Конференції, що належать до його компетенції;
 8.4.3. здійснення загального керівництва діяльністю Фонду в період між проведенням Конференції;
 8.4.4. позачергове скликання Конференції Фонду або за своєю ініціативою, або на вимогу Наглядової Ради, або не менше, ніж 1/3 від загальної кількості членів Фонду;
 8.4.5. призначення координаторів представництва Фонду з подальшим затвердженням їх на конференції; підтвердження про створення відділень Фонду, затвердження Положення про них;
 8.4.6. заслуховування та затвердження звітів керівників відділень, координаторів представництва Фонду;
 8.4.7. визначення пріоритетності проектів і програм Фонду;
 8.4.8. здійснення господарського управління майном та коштами Фонду;
 8.4.9. затвердження Положення про Виконавчу дирекцію та призначення виконавчого директора;
 8.4.10. прийняття рішень про створення та припинення діяльності філій, відділень та представництв, затвердження Положень про них.
 8.4.11. встановлення видів, розмірів і напрямків використання засобів і майна Фонду;
 8.4.12. прийняття до складу членів Фонду;
 8.4.13. визначення розміру вступного внеску;
 8.4.14. фінансування поточної діяльності Фонду;
 8.4.15. надання Наглядовій Radі за її вимогою необхідної інформації про діяльність Фонду;
 8.4.16. внесення пропозицій щодо змін та доповнень до Статуту та інших установчих документів Фонду;
 8.4.17. скликання позачергової Конференції Фонду в разі відмови Президента від скликання;
 8.4.18. здійснення інших функцій, які не належать до виключної компетенції Конференції.
 8.5. Усі рішення Правління приймаються на його засіданнях простою більшістю голосів і оформляються у вигляді протоколів.
 8.6. Президент є вищою посадовою особою Фонду, обирається Конференцією, якщо за це проголосувало щонайменше 2/3 членів від загальної кількості присутніх, підзвітний Конференції і несе відповідальність перед нею за виконання покладених на нього функцій.
 Президент без довіреності діє від імені Фонду, представляє Фонд у відносинах з юридичними та фізичними особами, в тому числі з органами державної влади та місцевого самоврядування.
 Президент може приймати рішення з усіх питань, які не віднесені до компетенції Конференції.
 8.7. До компетенції Президента Фонду належать такі питання:

- 8 -

8.7.1. представництво Фонду у взаємовідносинах з державними та іншими організаціями як в Україні, так і за кордоном;
 8.7.2. укладення без доручення угод та здійснення інших юридичних актів від імені Фонду;
 8.7.3. затвердження балансів, річних звітів, кошторисів доходів і видатків, планів діяльності та інших документів Фонду;
 8.7.4. право підпису фінансових документів, як першої особи Фонду; відкриття рахунків у банківських установах;
 8.7.5. внесення пропозицій щодо змін та доповнень до Статуту Фонду;
 8.7.6. затвердження поданого Виконавчою дирекцією кошторису витрат на діяльність Фонду відповідно до п.4.5. цього Статуту.
 8.8. Для забезпечення поточної діяльності благодійної організації призначається, адміністративно-виконавчий орган - Виконавча дирекція на чолі з виконавчим директором. Виконавча дирекція діє на підставі Положення про Виконавчу дирекцію, яке затверджує Правління. Виконавчий директор: в межах наданих йому Правлінням повноважень:
 • здійснює оперативне керівництво роботою Фонду;
 • організовує роботу персоналу Фонду;
 • приймає на роботу і звільняє штатних працівників Виконавчої дирекції Фонду;
 • здійснює підготовку матеріалів для розгляду на засіданнях Правління.

9. НАГЛЯДОВА РАДА

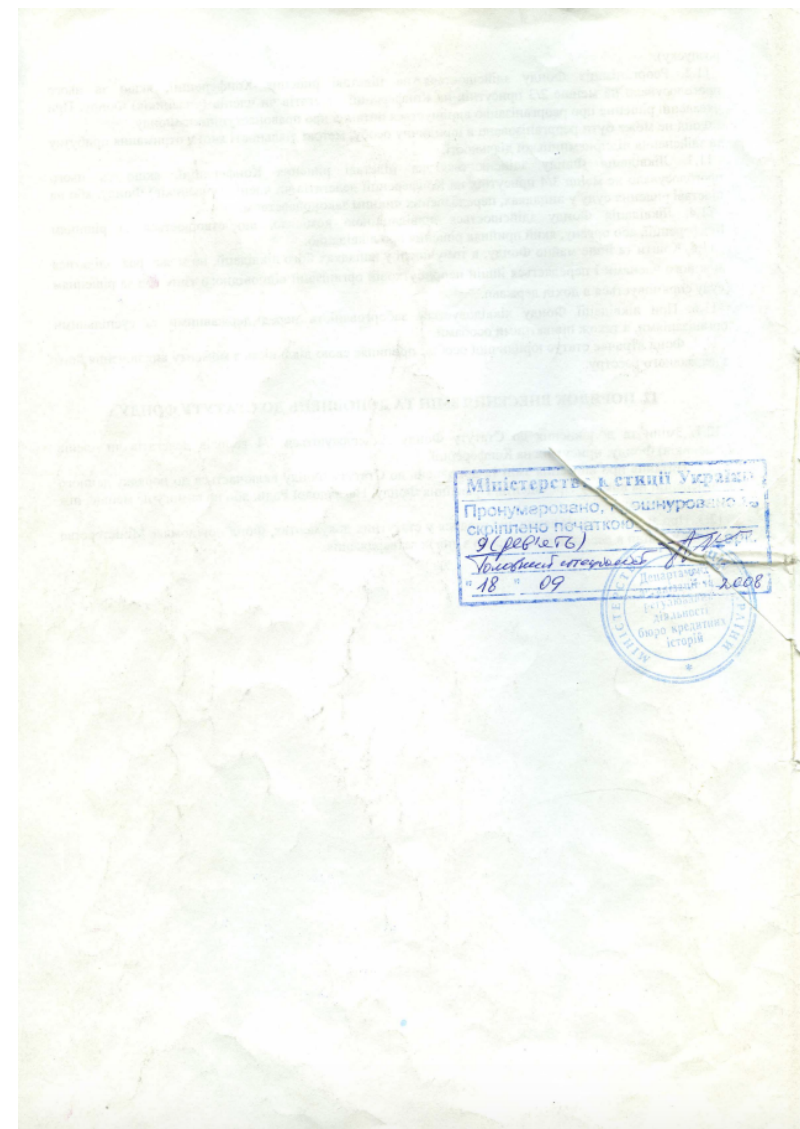
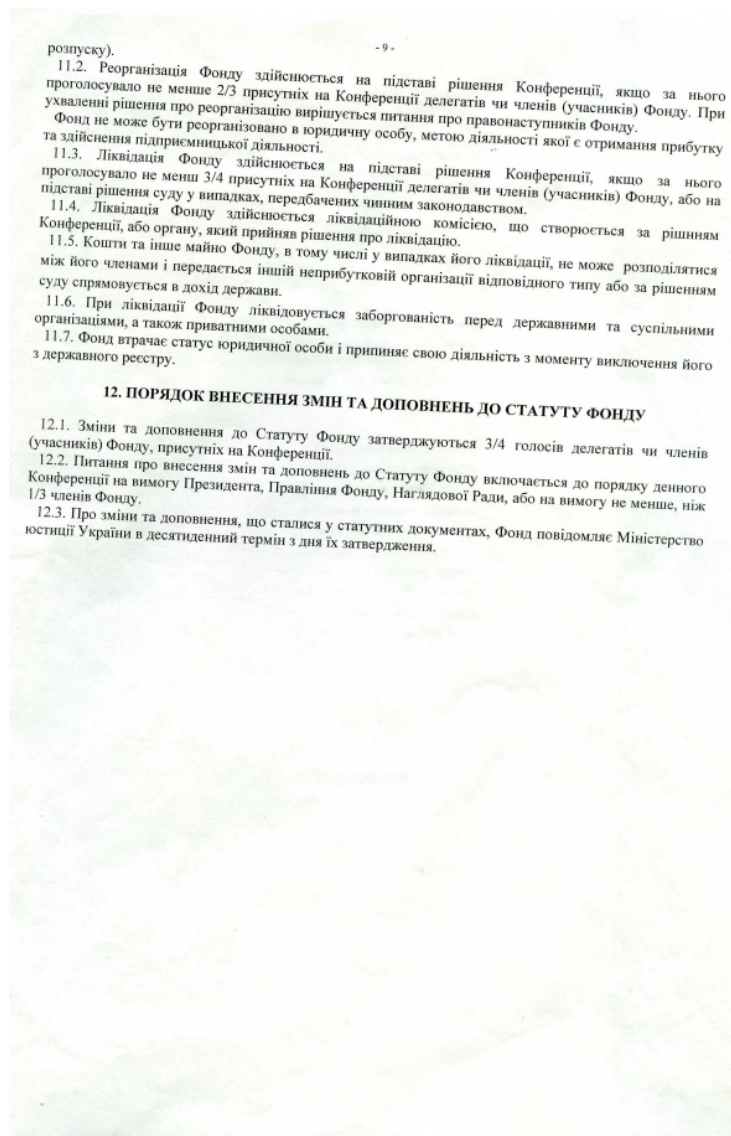
9.1. Розпорядчі та контролюючі функції у Фонді, а також контроль за виконанням Статуту, рішень Конференції Фонду, дотриманням статутних положень посадовими особами Фонду, його структурних підрозділів, фінансово-господарською діяльністю Фонду здійснюється Наглядовою Радою, яка обирається Конференцією Фонду і її підзвітна.
 9.2. Порядок утворення, діяльності Наглядової Ради та її кількісний склад визначаються Положенням про Наглядову Раду, яке затверджується Конференцією Фонду.
 9.3. Перевірки проводяться Наглядовою Радою за дорученням Конференції Фонду або з її власної ініціативи.
 9.4. На вимогу Наглядової Ради їй повинні бути подані всі матеріали, бухгалтерські або інші документи і особисті пояснення службових осіб Фонду.
 9.5. Наглядова Рада доповідає про результати проведених нею перевірок Конференції Фонду.
 9.6. Члени Наглядової Ради вправі брати участь у засіданнях Конференції з правом дорадчого голосу.
 9.7. Наглядова Рада складає висновок про річних звітах та балансах. Без висновку Наглядової Ради Конференція Фонду не вправі затверджувати цей баланс.
 9.8. Наглядова Рада може вимагати позачергового скликання Конференції Фонду у разі виникнення загрози суттєвим інтересам Фонду або виявлення зловживань службовими посадовими особами Фонду.

10. ПОРЯДОК ОБЛІКУ, ЗВІТНОСТІ ТА КОНТРОЛЮ

10.1. Фонд обліковує на окремих банківських рахунках кошти для господарської та благодійної діяльності як в національній, так і в іноземній валюті.
 10.2. Фонд здійснює облік результатів своєї діяльності, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність відповідно до чинного законодавства України.
 10.3. Фонд забезпечує виконання вимог статей 14, 22 та 24 Закону України "Про благодійництво та благодійні організації" в тому числі вільний доступ до своїх звітів документів про господарську та фінансову діяльність. Засновники та працівники Фонду не мають права отримувати матеріальних переваг і додаткових коштів у зв'язку з своїм становищем у Фонді, крім тих, що передбачені Законом України "Про благодійництво та благодійні організації".
 10.4. Раз на рік Фонд оприлюднює повний звіт про джерела залучення коштів (майна) для здійснення благодійної діяльності та про напрями їх використання, а також надає такий звіт будь-якому благодійнику Фонду на його запит.

11. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФОНДУ

11.1. Припинення діяльності Фонду може бути здійснено шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, розділення, виділення, гуретворення) чи ліквідації (саморозпуску, примусового



Додаток В
Цілі моніторингу

