

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління взаємодією стейкхолдерів стартапу сервісу пошуку мін «Mine seeking dron» (у рамках проєкту EU4Youth «Відновлення через соціальне підприємництво» JA Ukraine, ГО «Джуніор Ачівмент Україна», м. Київ)
Назва теми


Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент
Назва


Шифр ДРМН. 020218.01.00.ПЗ

Виконав студент 4 курсу група МН-20-1  Роман САВКОВ
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. екон. наук, доцент  Наталія КАРВАЦКА
Наукова ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ом. Катер. Косар. КС  Ірина ГРАБОВСЬКА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування

 Ніла ТЮРИНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр, назва

Спеціальність 073 Менеджмент ОП «Менеджмент»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

"15" 02 2024р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Савков Роман Володимирович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Управління взаємодією стейкхолдерів стартапу сервісу пошуку мін «Mine seeking dron» (у рамках проекту EU4Youth «Відновлення через соціальне підприємництво» JA Ukraine, ГО «Джуніор Ачівмент Україна», м. Київ»

керівник роботи Карвацка Наталія Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри МА
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15.02. 2024 р. № 8 дод. 6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15.06. 2024 р.









3. Вихідні дані до роботи науково методична література, інформація про створення та розвиток ГО «Джуніор Ачівмент Україна», фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», за 2022-2023рр., інформація мережі інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1.Теоретико-методичні основи управління взаємодією стейкхолдерів соціального підприємства. 2.Характеристика діяльності та аналіз стейкхолдерів ГО «Джуніор Ачівмент Україна». 3.Визначення зацікавлених сторін соціального підприємства та формування комунікативної політики.

5. Перелік графічного матеріалу: 1.Принципи стейкхолдер-менеджменту. 2.Етапи управління стейкхолдерами. 3.Інструменти аналізу стейкхолдерів. 4.Зміна активів та пасивів протягом 2023 р. ГО «Джуніор Ачівмент Україна». 5.Порівняння фінансових коефіцієнтів за 2022-2023 рр. ГО «Джуніор Ачівмент Україна». 6.Зв'язки компанії «Джуніор Ачівмент Україна». 7. Аналіз стейкхолдерів проекту «Mine-seeking Drone». 8.Матричний аналіз заінтересованих

сторін проєкту «Mine-seeking Drone». 9. Цибулева діаграма зв'язків заінтересованих сторін проєкту «Mine-seeking Drone».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грбовська І.В., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 02.10.24

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	березень 2024	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, збір необхідної інформації до обраної теми	квітень 2024	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2024	
6.	Виконання першого розділу	травень 2024	
7.	Виконання другого розділу	червень 2024	
8.	Виконання третього розділу	червень 2024	
9.	Написання висновків	червень 2024	
10.	Здача роботи науковому керівнику	червень 2024	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	

Студент



(Підпис)

Р.В. Савков

(Ініціали, прізвище)

Керівник роботи



(Підпис)

Н.С. Карвацка

(Ініціали, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Савков Р. В. Управління взаємодією стейкхолдерів стартапу сервісу пошуку мін «Mine seeking dron» (у рамках проєкту EU4Youth «Відновлення через соціальне підприємництво» JA Ukraine, ГО «Джуніор Ачівмент Україна», м. Київ). Керівник роботи – канд. екон. наук., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Карвацка Н.С. Дипломна робота бакалавра: 51 с., 17 рисунків, 14 таблиць, 22 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТЕЙКХОЛДЕРИ, ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ, УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ, FPV-ДРОНИ, РОЗМІНУВАННЯ.

Досліджено теоретико-методичні основи управління взаємодією стейкхолдерів соціального підприємництва. Розкрито сутність, мету та завдання стейкхолдер-менеджменту. Визначено класифікаційні ознаки видів стейкхолдерів. Досліджено методи аналізу та ідентифікації стейкхолдерів, а також способи взаємодії з ними.

Проаналізовано діяльність ГО «Джуніор Ачівмент Україна» та її основних стейкхолдерів. Визначено сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози її розвитку. Проведено аналіз стейкхолдерів проєкту «Mine-seeking Drone», спрямованого на гуманітарне розмінування територій України.

Запропоновано механізм управління взаємодією зацікавлених сторін у рамках проєкту «Mine-seeking Drone», який включає розробку плану комунікації, впровадження механізмів зворотного зв'язку, організацію публічних заходів та управління потенційними конфліктами.

14.06.2024

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	8
1.1 Сутність стейкхолдер-менеджменту у соціальному підприємстві	8
1.2 Методи ідентифікації та аналізу зовнішнього оточення компанії	13
1.3 Способи взаємодії із заінтересованими сторонами	15
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГО «ДЖУНІОР АЧІВМЕНТ УКРАЇНА» ТА ЙОГО ОСНОВНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	21
2.1 Загальна характеристика ГО «Джуніор Ачівмент Україна» та основних показників діяльності	21
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища громадської організації	29
2.3 Аналіз заінтересованих сторін ГО «Джуніор Ачівмент Україна»	32
3 УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН СТАРТАПУ СЕРВІСУ ПОШУКУ МІН «MINE SEEKING DRONE»	36
3.1 Визначення кола стейкхолдерів проекту «Mine-seeking Drone»	36
3.2 Опис цільової аудиторії проекту	43
3.3 Формування механізму управління взаємодією заінтересованих сторін	46
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, що ставить перед підприємствами нові виклики та вимагає від них постійного розвитку та адаптації. В умовах посилення конкуренції, швидких технологічних змін та зростання соціальних очікувань, особливого значення набуває ефективна взаємодія з усіма зацікавленими сторонами, або стейкхолдерами.

Стейкхолдер-менеджмент є стратегічним підходом до управління, який ставить у центр уваги інтереси та потреби всіх груп, що впливають на діяльність підприємства або зазнають впливу з його боку. Це включає не лише власників та інвесторів, а й працівників, клієнтів, постачальників, державні органи, громадські організації та місцеві спільноти. Успішне управління взаємодією зі стейкхолдерами дозволяє підприємству не лише мінімізувати ризики та конфлікти, а й створювати додаткову цінність, зміцнювати репутацію та забезпечувати сталий розвиток.

Особливої актуальності стейкхолдер-менеджмент набуває у сфері соціального підприємництва, де успіх вимірюється не лише фінансовими показниками, а й соціальним та екологічним впливом. Соціальні підприємства мають враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів, включаючи бенефіціарів соціальних програм, громадські організації та місцеві спільноти.

Метою роботи є виконання досліджень методів управління взаємодією стейкхолдерів у сфері соціального підприємництва, визначення та управління заінтересованих сторін стартапу сервісу пошуку мін «Mine seeking drone».

Завданнями дипломної роботи було:

- розглянути сутність стейкхолдер-менеджменту у соціальному підприємстві;

- визначити методи ідентифікації та аналізу зовнішнього оточення компанії;
- дослідити способи взаємодії із заінтересованими сторонами;
- виконати аналіз діяльності ГО «Джуніор Ачівмент Україна» та його основних стейкхолдерів;
- визначити коло стейкхолдерів проєкту «Mine-seeking Drone» та розробити заходи щодо управління взаємодією заінтересованих сторін стартапу.

Об'єктом дипломної роботи було ідентифікація та управління заінтересованими сторонами стартапу сервісу пошуку мін «Mine seeking drone».

Предметом дослідження були методи та моделі виявлення та оцінки оточення компанії, способи взаємодії із заінтересованими сторонами.

Інформаційною базою дипломної роботи були наукові праці українських і зарубіжних вчених, в яких висвітлені основні принципи та концепції стейкхолдер-менеджменту. Ці дослідження надають різні методи та підходи, які можна використовувати для аналізу стейкхолдерів.

Результати дипломної роботи було апробовано на VI Міжнародній науково-практичній конференції «DÉBATS SCIENTIFIQUES ET ORIENTATIONS PROSPECTIVES DU DÉVELOPPEMENT SCIENTIFIQUE» (1 березня 2024 р.), що відбулась у онлайн форматі у м. Париж; Франція.

Дипломна робота бакалавра: 51 с., 17 рисунків, 14 таблиць, 22 джерела посилання.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1 Сутність стейкхолдер-менеджменту у соціальному підприємстві

Однією з особливостей ринків, що розвиваються, є взаємозалежність фірм та інших економічних інститутів. Тому важливо швидко реагувати на вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб забезпечити досягнення бізнес-цілей організації та врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

«Стейкхолдер-менеджмент — це управління зацікавленими групами в рамках організації або проєкту». [19]

«Управління стейкхолдерами – це процес, який допомагає зрозуміти потреби та очікування стейкхолдерів та налагодити відносини з ними» [20].

«Стейкхолдер-менеджмент - це не просто техніка управління. Це філософія ведення бізнесу, яка ставить зацікавлені сторони в центр прийняття рішень»[19].

«Стейкхолдер-менеджмент, або управління зацікавленими сторонами, відіграє ключову роль у функціонуванні будь-якого підприємства, і соціальні підприємства не є винятком»[2].

Основні принципи стейкхолдер-менеджменту у соціальному підприємстві:

– «етичність та соціальна відповідальність (принципи етики, чесності та поваги до інтересів усіх зацікавлених сторін лежать в основі взаємодії зі стейкхолдерами);

– справедливість і рівність (кожному учаснику надається рівна можливість брати участь у процесі прийняття рішень і отримання інформації).

- прозорість та відкритість (соціальне підприємство відкрито повідомляє стейкхолдерів про свої дії, результати та плани);
- залучення та участь (стейкхолдери активно беруть участь у процесі прийняття рішень, щоб задовольнити свої інтереси);
- взаємовигідне співробітництво (взаємодія зі стейкхолдерами будується на основі співпраці, яка принесе користь кожній стороні)» [1].



Рисунок 1.1 - Принципи стейкхолдер-менеджменту у соціальному підприємстві

Ефективна взаємодія з різними групами, які мають інтерес до діяльності організації, належить до сфери відповідальності топ-менеджменту, оскільки воно тісно пов'язане з місією та стратегією компанії і є запорукою її стійкості та успішного розвитку.

Сьогодні корпоративна репутація – це актив, який потребує системної та постійної роботи. Управління зацікавленими сторонами є ключовим аспектом вищого керівництва, оскільки репутація є основою успіху компанії сьогодні та її майбутнього розвитку. Щоб зрозуміти причини високої чи низької репутації компанії, важливо розглянути її відносини з усіма зацікавленими сторонами, визначити їхні інтереси та очікування. Однак різноманітність стейкхолдерів ускладнює їх ефективне залучення до системи управління підприємством. У

сучасному світі соціального підприємництва існує безліч типів стейкхолдерів, кожен з яких має свої особливості та потребує специфічного підходу до управління (таблиця 1.1) [2].

Таблиця 1.1 - Класифікація стейкхолдерів

Ознака	Класифікація	Приклади
Рівень впливу	Внутрішні	Працівники, акціонери, керівництво
	Зовнішні	Клієнти, постачальники, державні органи, громадські організації
Рівень зацікавленості	Первинні	Клієнти, інвестори, працівники
	Вторинні	Місцеві жителі, ЗМІ, екологічні організації
Ставлення до організації	Підтримуючі	Партнери, лояльні клієнти
	Нейтральні	Нові клієнти, які ще не визначилися
	Противники	Конкуренти, активісти, які протестують проти діяльності організації
Інші ознаки	Фінансовий статус	Інвестори, кредитори, боржники
	Географічне розташування	Місцеві жителі, національні уряди, міжнародні організації
	Галузь	Постачальники, конкуренти, партнери

Управління стейкхолдерами в соціальному підприємстві, як і в будь-якому бізнесі, спрямоване на створення сприятливих умов для оптимального функціонування організації. Для досягнення цієї мети необхідно провести аналіз поточних відносин із зацікавленими сторонами, виявити причини такого стану, розробити та реалізувати стратегічні заходи щодо покращення відносин із цими зацікавленими сторонами.

Етапи управління стейкхолдерами у соціальному підприємстві:

– «Визначення стейкхолдерів (визначити кожну сторону, яка може впливати на соціальне підприємство або бути впливовою його діяльністю. Внутрішні стейкхолдери, такі як працівники, акціонери та керівництво, і зовнішні стейкхолдери, такі як клієнти, постачальники, державні органи,

громадські організації, бенефіціари соціальної програми, місцеві громади та довкілля, можуть бути включені).

– Аналіз залучених сторін (оцінка впливу та зацікавленості всіх стейкхолдерів. Використання карт стейкхолдерів і матриць впливу та зацікавленості для аналізу стейкхолдерів).

– Визначення пріоритетів (визначення найважливіших учасників, з якими необхідно найтісніше співпрацювати. Це стейкхолдери з найбільшим впливом і зацікавленістю).

– Розробка плану (створити стратегію взаємодії з кожним стейкхолдером. Визначення цілей, комунікаційні стратегії, очікувані результати та показники успішності повинні бути включені до плану).

– Впровадження стратегії (здійснення плану дій і відстеження результатів. Застосування різних каналів комунікації для взаємодії зі стейкхолдерами)» [3].

Перевагами ефективного стейкхолдер-менеджменту є:

- Підвищення лояльності та підтримки з боку стейкхолдерів
- Зниження ризиків та покращення репутації
- Полегшення доступу до ресурсів
- Стимулювання інновацій та співпраці
- Збільшення прибутку та довгострокового успіху.

Управління зацікавленими сторонами є не лише важливою функцією вищого керівництва, а й ключовим елементом стратегічного управління. Наприклад, для зростання та зміцнення репутації компанії важливо враховувати інтереси різних зацікавлених сторін і діяти відповідно до їхніх очікувань.

Зазвичай в системі управління розглядаються відносини лише з кількома ключовими стейкхолдерами, але варто прагнути об'єднати ці відносини в єдину систему, що відповідає стратегії діяльності. Економія ресурсів можлива завдяки врахуванню спільних інтересів різних зацікавлених сторін.

У деяких ситуаціях дії, спрямовані на одну групу зацікавлених сторін, можуть мати позитивний вплив на інші групи. Таким заходам слід приділяти пріоритет у стратегії управління організацією. Наприклад, покращення умов праці та безпеки працівників може позитивно вплинути на екологічні показники виробництва, що зацікавить не лише екологічні організації, а й місцевих жителів та споживачів.

Хоча компанії зазвичай активно працюють над залученням і утриманням клієнтів, репутаційну цінність формують в першу чергу самі співробітники. Їхнє сприйняття основних цінностей організації, таких як орієнтація на клієнта, є результатом ефективного менеджменту. Тому робота зі звичайними працівниками та керівниками теж важлива.

Основні групи зацікавлених сторін, такі як клієнти, співробітники та інвестори, зазвичай стають у центрі уваги. Однак успішне управління також передбачає співпрацю з іншими зацікавленими сторонами, такими як постачальники, громадські організації та громадськість[4].

Для ефективної взаємодії з різними стейкхолдерами важливо розуміти їхні інтереси, цілі та очікування. Це дозволить розробити оптимальні стратегії управління та комунікації, враховуючи специфіку кожної групи. Кожна категорія стейкхолдерів ставить перед собою певні цілі, які можуть відрізнитися від цілей інших груп.

Влада, акціонери та інвестори - стейкхолдери, які найбільше зацікавлені в проєкті, дуже корисні. Успіх проєкту залежить перш за все від них. Вони зазвичай є партнерами.

Менеджмент і команди - менеджери більше зацікавлені в успіху проєкту, ніж звичайні працівники. Це місце для цілей, влади та повноти відповідальності.

1.2 Методи ідентифікації та аналізу зовнішнього оточення компанії

Одним із найбільш важливих етапів процесу управління стейкхолдерами є їх ідентифікація та аналіз з метою вивчення інтересів усіх зацікавлених сторін. Адже у зв'язку з тим, що інтереси різних груп мають різний вектор спрямування, неврахування цих інтересів може призвести до конфлікту [18, с. 349]. Розуміння інтересів, у свою чергу, створить основу для співпраці між ними.

Ідентифікація та детальна характеристика стейкхолдерів дозволяє визначити, хто є зацікавленими сторонами, хто має пріоритет і хто керує процесом прийняття рішень і його тривалістю та ефективністю.

Аналіз стейкхолдерів – це процес, що визначає та оцінює важливі групи людей або організації, які можуть вплинути на успіх бізнесу [11]; це метод пошуку та оцінки важливих зацікавлених груп або організацій, які впливають на фінансову діяльність підприємства [22, с. 85].

Е. Фріман підкреслив, що «ідентифікація та пріоритизація груп стейкхолдерів має певний алгоритм, що складається з шістьох етапів: ідентифікація груп і індивідів, визначення ключових потреб кожної групи, аналіз інтересів і ступеня впливу кожної групи, формування плану заходів для управління очікуваннями стейкхолдерів, реалізація запланованих дій, аналіз результатів управління і повтор (ідентифікація груп стейкхолдерів) [1].

Відповідно до сучасних дослідників Ю. Ю. Гусєва та М. В. Канцевич, аналіз зацікавлених сторін складається з трьох етапів [9]:

– по-перше, необхідно визначити всіх потенційних учасників процесу та зібрати відповідну інформацію, включаючи їхні ролі, сфери діяльності, інтереси, знання, очікування та ступінь впливу. Основних учасників, як правило, легко визначити. Це той, хто впливає на результат (місцеві органи влади під керівництвом міського голови); це учасник (суб'єкт),

який бере участь у прийнятті рішень або керівництві. Опитування вже визначених стейкхолдерів зазвичай використовується для ідентифікації інших зацікавлених осіб. Доки не буде включено всіх потенційних зацікавлених сторін до реєстру, їхній список буде розширений.

– по-друге, оцінка потенційного впливу кожного учасника, розподіл їх за категоріями, щоб визначити стратегічний підхід до управління. Це означає, що потрібно оцінити, хто має пріоритет, щоб забезпечити ефективну комунікацію та управління очікуваннями.

– по-третє, планування впливу на ключових зацікавлених сторін з метою отримання їх підтримки або пом'якшення потенційних негативних наслідків шляхом оцінки ймовірності та типу реакції.

Інші дослідники визначають чотирьох етапний алгоритм проведення аналізу стейкхолдерів [8]: ідентифікація стейкхолдерів; визначення впливу ініціативи на стейкхолдерів, а також впливу цих осіб або груп на ініціативу; визначення потенційних типів співпраці для стейкхолдерів; розробка плану залучення стейкхолдерів відповідно до типу співпраці та етапу ініціативи. Подібної думки і Н. Я. Шкроміда, автор включає такі основні етапи аналізу стейкхолдерів, як [22]:

- ідентифікація — виявлення групи людей і організацій, які мають інтерес і впливають на діяльність підприємства;
- систематизація цих людей за спільними ознаками, групами впливу та збір інформації про них;
- оцінка їхніх цілей і завдань;
- розробка планів для подальшої успішної діяльності та встановлення механізмів і методів управління, які задовольняють інтереси всіх учасників діяльності

Для аналізу зацікавлених сторін використовують ряд моделей та інструментів (табл. А.1, додаток А). До них відносяться матриці «влада/інтерес», «влада/динамізм», карта зацікавлених сторін та ін.

Отже, з метою виявлення можливих протиріч та конфліктів між зацікавленими сторонами, їх силою, вагомістю, терміновістю та, відповідно, пріоритетністю для вирішення використовуються методи оцінки та аналізу зацікавлених сторін [18, с. 350]. Важливо, щоб оцінка та аналіз продовжувалися після прийняття рішень і дій. Стратегії комунікації, взаємодії та залучення мають вирішальне значення.

1.3 Способи взаємодії із зацікавленими сторонами

Взаємодія із зацікавленими сторонами - це діяльність компанії, спрямована на створення можливостей для діалогу між компанією та однією або кількома зацікавленими сторонами з метою забезпечення інформаційної основи для прийняття рішень компанією.

Мета взаємодії з зацікавленими сторонами полягає в тому, щоб вибрати правильний курс стратегічного розвитку компанії, визначити способи покращення її діяльності та досягти такого рівня сталого розвитку, від якого виграють всі: суспільство, бізнес і його стейкхолдери.

У більшості випадків зацікавлені сторони намагаються отримати достатню компенсацію за свою участь у справі. Як зазначається - «стейкхолдери в першу чергу зацікавлені в тому, щоб бути почутими», а підприємство бере на себе відповідальність за наслідки своєї діяльності та має гарантувати, що всі зацікавлені сторони мають право бути почутими та отримати допомогу, можливість впливати на рішення, які стосуються їхніх інтересів[17].

Поділ зацікавлених сторін на зовнішні та внутрішні групи є необхідною передумовою для розробки моделі взаємодії з ними (Рис1.2).



Рисунок 1.2 - Класифікація стейкхолдерів

Далі залежно від групи зацікавлених сторін формуються відповідні аспекти відносин:

- «Інтровертний аспект відносин - це в основному контрольована сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних актів взаємодії персоналу та акціонерів/власників підприємства, яка визначається внутрішніми комунікаціями. Ці комунікації відображають ключові можливості підприємства щодо досягнення встановлених цілей маркетингу відносин у порівнянні з конкурентами (внутрішні зв'язки).
- Екстравертний аспект відносин - це в основному неконтрольована сукупність взаємодій підприємства з партнерами та громадськістю, що характеризують готовність і здатність компанії вступати у відносини, впливати на них та стимулювати їх до дій для досягнення бажаних маркетингових цілей (зовнішні зв'язки)»[12].

Організація процесу взаємодії зі стейкхолдерами та високий рівень їх залучення у планування й реалізацію певних заходів потребує обов'язкового дотримання таких принципів:

- істотність, що означає правильну та повну оцінку того, що важливо для бізнесу та всіх його учасників, включаючи їхні інтереси, мотивації та проблеми;

- широта, що охоплює весь спектр важливих наслідків діяльності підприємства та управління ними; усвідомлення потреб і думок стейкхолдерів щодо діяльності підприємства;
- реагування, тобто демонстрація та публікація адекватної відповіді, а також прийняття ефективних рішень і методів їх реалізації щодо питань, які стосуються всіх зацікавлених сторін.

Зацікавлені сторони повинні мати можливість спілкуватися через діалог.

Діалог — це обмін інформацією між двома особами або організацією, або між двома організаціями у формі запитів і відповідей. Менеджмент полюбив поняття «діалог», яке часто описує групові форми спілкування та взаємодії в компанії. Продумана PR-стратегія іноді включає розмову. Усе більше менеджерів зацікавлені в спілкуванні зі своїми стейкхолдерами, в першу чергу тому, що вони знають їхні інтереси та хочуть уникати ризиків, які можуть вплинути на роботу організації[5].

Діалог зі стейкхолдерами — це процес залучення основних груп зацікавлених сторін до розробки та впровадження політики компанії; він розглядається як інструмент, який полегшує ефективну комунікацію між компанією, урядом, групи громадянського суспільства, науковці та інші групи. Задля створення стратегії розвитку (бачення, місії та цінностей) та операційного управління компанія повинна залучати стейкхолдерів до всіх відповідних політик і процесів [6].

Проведення діалогу із зацікавленими сторонами відкриває безліч можливостей. Зокрема:

- «створення нових ефективних партнерств для об'єднання ресурсів (знань, людей, фінансів, технологій) з метою вирішення проблем і досягнення цілей, які одній компанії не під силу;
- покращення управління ризиками та репутацією компанії;
- вдосконалення продуктів і послуг для кращого задоволення очікувань зацікавлених сторін, насамперед споживачів;

- оптимізація процесів прийняття рішень;
- сприяння розвитку довірливих і прозорих відносин із зацікавленими сторонами, що позитивно впливає на репутацію та прибутковість компанії» [8].

Виділяють чотири фактори, які можуть вплинути на результати розмови підприємства зі стейкхолдерами:

1. Зобов'язання: необхідно надати ресурси та пріоритети для забезпечення того, щоб вирішення важливого питання, яке було предметом обговорення з стейкхолдерами. Крім того, представники компанії повинні брати участь у плануванні та реалізації результатів обговорення.

2. Перспектива: ресурси, організаційні, людські та фізичні, доступні для проведення обговорення зі стейкхолдерами. Ресурси збільшують ймовірність розмови.

3. Консенсус: успіх діалогу залежить від наявності узгоджених цілей і загальних цінностей, а також консенсусу між учасниками та виконавцями рішень. Це правда навіть для компаній з великим потенціалом.

4. Усвідомлення: генеральні директори компаній повинні допомагати у впровадженні рішень дискусії та їх інтеграції в організаційну систему. Компанії повинні усвідомлювати, яким чином виконувати рішення, які були прийняті під час розмови з усіма сторонами [10].

Таким чином, діалог є основою моделі взаємодії зі стейкхолдерами.

Існує дві найбільш поширені моделі взаємодії підприємства з його групами впливу:

- Перша, підхід «із середини на зовні», дозволяє підприємству самостійно приймати внутрішні рішення та звітувати про свої соціальні досягнення перед своїми групами впливу, щоб отримати контроль над своєю діяльністю та створити позитивну репутацію в очах зовнішнього оточення. Одним із методів маркетингу підприємства може бути соціальна звітність;

– Друга, альтернативна модель побудови стосунків із групами впливу базується на взаємодії підприємства з цими групами для досягнення певних соціально значущих цілей. Згідно з цією моделлю, комунікація не є універсальним методом урегулювання стосунків із зовнішнім середовищем підприємства. У відносинах з групами впливу необхідні постійні переговори, під час яких ухвалюються спільні рішення щодо ключових кроків для досягнення соціально значущих цілей. У цій моделі групи впливу є співучасниками разом із підприємством у побудові стосунків. Вони спільно намагаються скоротити розрив між своїми протилежними інтересами, щоб потім врахувати їх у своїй операційній діяльності[15].

Основні види взаємодії бізнесу зі стейкхолдерами:

– Взаємодія, що ґрунтується на безпосередньому впливі стейкхолдерів (ресурсна модель впливу), передбачає, що стейкхолдери мають можливість вирішувати, чи надає підприємство ресурси, і визначати, чи буде підприємство використовувати ресурси ефективно. Ця взаємодія ґрунтується на визначенні ступеня взаємозалежності між підприємством і стейкхолдерами та розробці стратегії впливу.

– Взаємодія, що ґрунтується на теорії конвергенції (зближення обох сторін на основі взаємодії та взаєморозуміння), передбачає низький рівень залежності підприємства від стейкхолдерів і сприяє побудові "здорових" і практичних відносин[16].

Способи взаємодії стейкхолдерів наведено у таблиці А.2, додаток А.

Важливо пам'ятати, що взаємодія з зацікавленими сторонами є постійним циклічним процесом, який потребує постійного розвитку практик, процедур, форм і методів. Таким чином, створення ефективної моделі взаємодії зі стейкхолдерами має дозволити компанії досягти стратегічних цілей, створити додаткову вартість і вартість у довгостроковій перспективі та створити позитивну репутацію. В цілому, управління компанією в цілому повинно базуватися на принципах соціальної відповідальності, щоб

підприємство могло розвивати міцні взаємовигідні стосунки зі своїми стейкхолдерами та створювати стійкі характеристики.

Висновки до розділу. Діалог зі стейкхолдерами є важливою частиною діяльності соціальних підприємств. Налагоджені взаємовідносини із стейкхолдерами дають змогу підвищити довіру до організацій, покращити його імідж та репутацію; залучати кращі кадри та зміцнювати внутрішні взаємовідносини, а за рахунок цього підвищувати ефективність діяльності. Діалог зі стейкхолдерами допомагає організаціям краще сформувати свою місію, стратегію; поліпшити свої продукти/послуги, розвивати інновації; краще керувати ризиками та репутацією; завойовувати довіру у споживачів та партнерів по бізнесу тощо. Результатом ефективного стейкхолдер-менеджменту є цінність організації. Вона створюється спільними зусиллями усіх стейкхолдерів на основі їхньої взаємодії.

Для ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів на діяльність підприємств та організацій використовуються різноманітні моделі/матриці/мапи стейкхолдерів. Створення ефективної системи взаємодії зі стейкхолдерами має дозволити компанії досягти стратегічних цілей, створити додаткову вартість у довгостроковій перспективі та позитивну репутацію.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГО «ДЖУНІОР АЧІВМЕНТ УКРАЇНА» ТА ЙОГО ОСНОВНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

2.1 Загальна характеристика ГО «Джуніор Ачівмент Україна» та основних показників діяльності

Junior Achievement Україна є частиною всесвітньої мережі JA Worldwide, заснованої у 1919 році в Сполучених Штатах Америки для підтримки молодіжного підприємництва. Це одна з найбільших та найефективніших неурядових організацій світу, яка працює для молоді.

JA Ukraine вперше розпочала свою діяльність у 1992 році. Тоді організатори розробили та адаптували навчальні матеріали українською мовою, а також підготували вчителів до викладання освітніх програм організації. Під час другого етапу діяльності організації матеріали були оновлені, а 544 викладачі пройшли підготовку. З цього часу діяльність JA Ukraine стала загальнонаціональною у загальноосвітніх школах[14].

У 2020 році завдяки партнерству з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) JA Europe розпочала відновлення програмної діяльності JA в Україні. В рамках цієї співпраці JA Україна за підтримки Міністерства освіти і науки України та департаментів освіти обласних державних адміністрацій у 2021/22 навчальному році почала працювати із закладами освіти в Запорізькій та Донецькій областях, а у 2022/23 навчальному році поширила свою діяльність на Львівську та Чернівецьку області[14].

Третій етап розвитку розпочався у жовтні 2021 року зі створення Junior Achievement Ukraine (ГО «Джуніор Ачівмент Україна»). Першими учасниками її навчальних програм та заходів стали 120 студентів і 20 вчителів з 11 закладів

професійно-технічної освіти Запорізької та Донецької областей. Вдалося запустити курс «Компанія» у закладах освіти цих областей, а також провести «Табір підприємництва» 20-21 лютого 2022 року в місті Запоріжжя[14].

З початком повномасштабної війни російської федерації проти України, мережа JA в Європі активно долучилася до проєктів на підтримку української молоді. Російську організацію JA було відсторонено від участі у всіх міжнародних заходах мережі Junior Achievement. Усі навчальні матеріали JA були перекладені українською мовою. Організації JA в країнах, куди вимушено прибували українські юнаки та дівчата, працювали над залученням українських педагогів та молоді до підприємницького навчання, адже ці навички будуть корисні для відбудови української економіки. Мережа корпоративних партнерів JA значно збільшила обсяги навчальних проєктів на користь України[14].

Однак досягнення JA не обмежуються кар'єрними досягненнями учасників програм. Junior Achievement сприяє економічному процвітання, миру та стабільності в усьому світі, допомагаючи молодим людям розвивати свої підприємницькі здібності та починати власні справи. Участь у навчальних програмах JA дозволяє молодим людям стати лідерами в економічному розвитку своїх країн і громад.

Місія компанії — виховати молодих українців, які є економічно розумними, готовими працювати в різних галузях господарства, ініціативними, творчими, завзятими та впевненими у своєму майбутньому.

Завдання компанії — навчити молодь працювати та розвивати їхні підприємницькі навички.

Основні принципи компанії включають:

- Освіта: надання високоякісних освітніх програм, які відповідають вимогам сучасного ринку праці.
- Інновації: впровадження нових технологій і підходів до навчання.
- Підприємництво: спонукати молодь до підприємництва.

- Партнерство: співпраця з компаніями, державними органами та іншими групами для досягнення спільних цілей.

На разі ГО «Джуніор Ачівмент Україна» пропонує різноманітні освітні програми, розроблені спеціально для учнів і студентів. Основні напрямки роботи включають:

- Підготовка до ринку праці - підготовка молоді до потреб майбутніх професій;
- Фінансова грамотність - заохочування незалежності у фінансах;
- Підприємництво - розвивання підприємливого способу мислення.

Окрім знань і практики студенти отримують:

- «Можливість брати участь у міжнародних заходах і ініціативах. Наприклад, долучитися до Gen-E Festival, найбільшого в Європі заходу, присвяченого підприємництву та досягненням молоді в Європі;
- Знайомства з молодими студентами, прогресивними викладачами, бізнес-менторами та успішними підприємцями, що допоможуть у створенні власного ком'юніті, пошуку роботи та залучення нових клієнтів;
- Entrepreneurial Skills Pass (ESP) — це міжнародна сертифікація знань, навичок і досвіду, які студенти отримують під час навчання в програмі JA. ESP допоможе вам знайти роботу та вступити до європейських навчальних закладів» [14].

Результат проходження навчальних програм JA:

- 80% учнів розуміють, які навички потрібні їм для виконання різних ролей і завдань.
- 77% учнів починають краще розуміти свої майбутні інтереси.
- У результаті участі в програмі «Компанія» 60% людей вважають самозайнятість кращою кар'єрою.

Таким чином, ГО «Джуніор Ачівмент Україна» розвиває у молоді підприємницьке мислення та пропонує їм можливості для професійного та особистісного розвитку.

Таблиця 2.1 - Аналіз балансу ГО «Джуніор Ачівмент Україна»

Показники	В середньому за рік, тис грн		Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз, %		
	2022	2023	2023/ 2022 тис грн	2023/ 2022 %	2022	2023	Зміни, +/-
Активи							
II. Оборотні активи							
Запаси	22,15	22,4	0,25	101,13	5,56	3,11	-2,45
Поточна дебіторська заборгованість	66,35	123,9	57,55	186,74	16,65	17,20	0,55
Гроші та їх еквіваленти	309,4	573,3	263,9	185,29	77,66	79,61	1,95
Інші оборотні активи	0,5	0,55	0,05	110,00	0,13	0,08	-0,05
Усього за розділом II	398,4	720,15	321,75	180,76	100,0	100,0	0,0
Баланс	398,4	720,15	321,75	180,76	100,0	100,0	0,0
Пасиви							
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	6,5	6,5	0	0	1,63	0,90	-0,73
розрахунки з бюджетом	0	0,35	0,35	0	0,00	0,05	0,05
Інші поточні зобов'язання	391,9	713,3	321,4	182,01	98,37	99,05	0,68
Усього за розділом III	398,4	720,15	321,75	180,76	100,0	100,0	0,00
Баланс	398,4	720,15	321,75	180,76	100,0	100,0	0,00

Складено на основі [21]

Розглядаючи таблицю фінансової звітності за активами та пасивами для 2022 і 2023 років, можна зробити такі висновки:

- Значення запасів зросло з нуля на початку 2022 року до 44.30 тис. грн на кінець 2023 року. Це може свідчити про покращення управління запасами та більш ефективне їх використання.
- Щодо поточної дебіторської заборгованості - вона також зросла з 0 тис. грн на початку 2022 року до 132.70 тис. грн на кінець 2023 року. Це може бути результатом збільшення обсягу продажів або більш активної політики кредитування.
- Гроші та їх еквіваленти - їх значення зросло з 0 тис. грн на початку 2022 року до 618.80 тис. грн на кінець 2023 року. Це може вказувати на збільшення ліквідності та здатність компанії утримувати більше готівки.
- Інші оборотні активи - їх значення лише незначно змінилося, зростаючи з 0 тис. грн на початку 2022 року до 1.00 тис. грн на кінець 2023 року.
- Щодо поточної кредиторської заборгованості - вона зросла з 0 тис. грн на початку 2022 року до 13.00 тис. грн на кінець 2023 року.
- Інші поточні зобов'язання - їх сума зменшилася з 783.80 тис. грн на початку 2022 року до 642.80 тис. грн на кінець 2023 року.

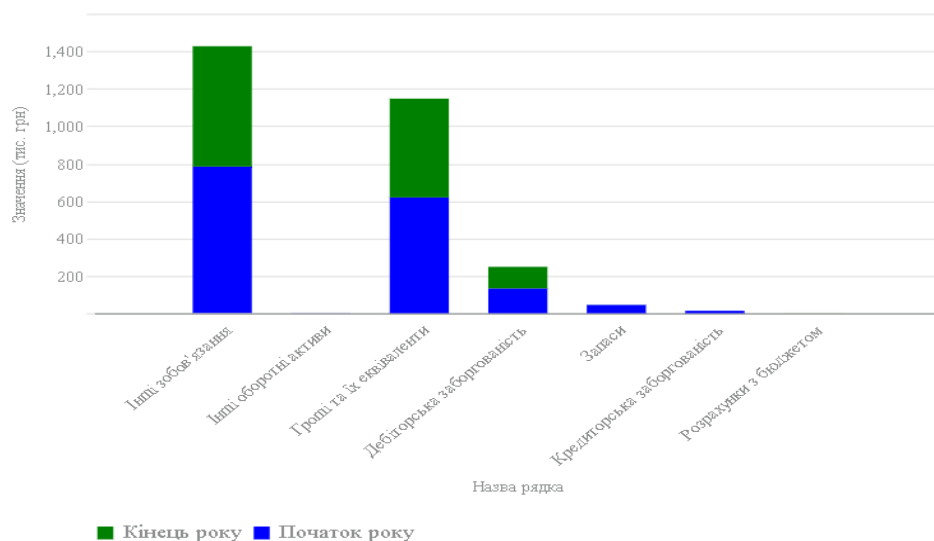


Рисунок 2.1 - Зміна активів та пасивів протягом 2023р.

В цілому, можна сказати, що компанія підвищила свій актив та заборгованість перед кредиторами, що може вказувати на зростання обсягів бізнесу та розширення його діяльності. Зменшення інших поточних зобов'язань може свідчити про оптимізацію фінансових процесів.

Аналізуючи надані дані про фінансові результати (таблиця 2.2), можна зробити кілька важливих висновків щодо діяльності компанії за звітний та попередній періоди.

По-перше, чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг у звітному періоді склав 5 150.40 тис. грн. Це вказує на стабільність або можливе збільшення обсягів продажів, якщо порівнювати з попередніми періодами.

По-друге, собівартість реалізованої продукції за звітний період дорівнює чистому доходу, тобто 5 150.40 тис. грн. Це може свідчити про відсутність прибутку від основної діяльності або про роботу компанії з мінімальною маржею, що є типовим для громадської організації.

Таблиця 2.2 - Показники звіту про фінансові результати ГО «Джуніор Ачівмент Україна»

Показники	Дані за рік, тис грн		Динаміка по роках	
	2022	2023	2023/2022 тис грн	2023/2022 %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5150,4	-	-5150,4	0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5150,4	-	-5150,4	0,00
Інші доходи	5656,1	16713,10	11057	295,49
Інші витрати	5656,1	16713,10	11057	295,49
Разом доходи	10806,5	16713,10	5906,6	154,66
Разом витрати	10806,5	16713,10	5906,6	154,66
Кількість працівників	3	6	3	200,0

Складено на основі [21].

Аналізуючи фінансові результати ГО «Джуніор Ачівмент Україна» за 2022 та 2023 роки, можна побачити, що у 2023 році організація повністю відмовилася від комерційної діяльності, оскільки чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартість реалізованої продукції стали нульовими. Це може свідчити про зміну стратегії організації або переорієнтацію на неприбуткову діяльність.

Спостерігається значне зростання інших доходів та витрат. У 2023 році інші доходи збільшилися майже втричі порівняно з 2022 роком, що свідчить про успішне залучення грантів, спонсорських внесків або інших видів фінансування. Збільшення витрат, ймовірно, пов'язане з реалізацією нових проектів та програм, на які були спрямовані ці додаткові кошти.

Кількість працівників також подвоїлася, що може бути пов'язано з розширенням діяльності організації та необхідністю залучення додаткових кадрів для реалізації нових проектів.

Далі виконаємо аналіз фінансового стану ГО «Джуніор Ачівмент Україна» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансового стану ГО «Джуніор Ачівмент Україна»

Коефіцієнт	Метод розрахунку	2022	2023
Коефіцієнт ліквідності	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	1	1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оборотні активи-запаси/ Поточні зобов'язання	0	0.9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Гроші та їх еквіваленти/поточні зобов'язання	0.77	0.82
Валовий прибуток	Чистий дохід від реалізації-собівартість реалізованої продукції	0	0
Коефіцієнт покриття зобов'язань	Оборотні активи/поточні зобов'язання	1	1

Складено на основі [21].

Значення коефіцієнта ліквідності залишилось на рівні 1 протягом обох років, що свідчить про здатність організації покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Це є показником достатнього рівня ліквідності, що дозволяє організації своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. У 2022 році цей показник швидкої ліквідності дорівнював 0, що означає відсутність достатніх оборотних активів (за винятком запасів) для покриття поточних зобов'язань. Однак у 2023 році коефіцієнт швидкої ліквідності зріс до 0.9, що свідчить про покращення фінансового стану організації та збільшення частки ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0.77 у 2022 році до 0.82 у 2023 році. Підвищення цього показника вказує на збільшення грошових коштів та їх еквівалентів відносно поточних зобов'язань, що покращує здатність організації негайно виконувати свої фінансові зобов'язання.

Валовий прибуток залишається на рівні 0 протягом обох років, що свідчить про те, що чистий дохід від реалізації продукції дорівнює собівартості реалізованої продукції. Це вказує на те, що організація працює без прибутку від основної діяльності, що є типовим для неприбуткових організацій. Коефіцієнт покриття зобов'язань також залишилось незмінним на рівні 1 протягом обох років. Це означає, що організація має достатню кількість оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань, підтримуючи таким чином стабільний фінансовий стан.

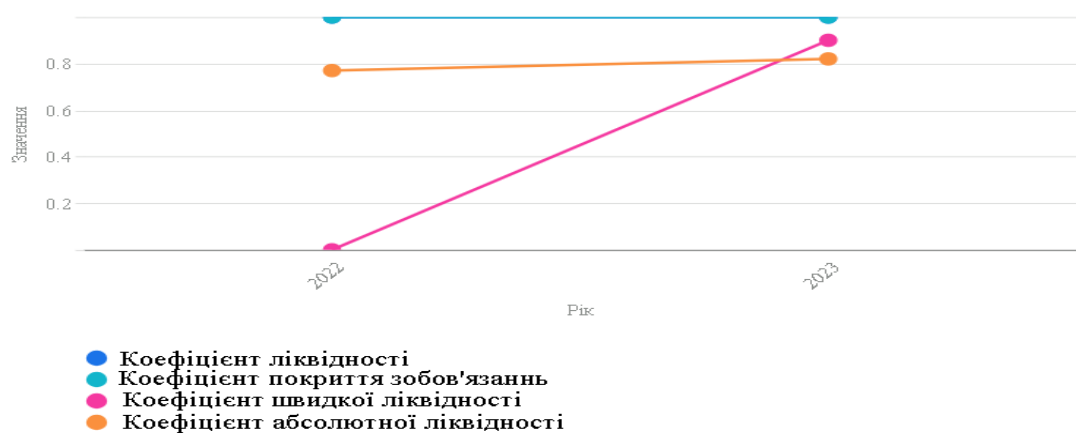


Рисунок 2.2 - Порівняння фінансових коефіцієнтів за 2022-2023рр.

Загалом, аналіз показує, що фінансова стійкість компанії залишається на однаковому рівні в обидва роки, з показниками ліквідності, що підтримуються на достатньо високому рівні. Проте, відсутність чистого прибутку та зростання інших доходів і витрат вимагає додаткового аналізу щодо ефективності управління доходами та витратами.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища громадської організації

Аналіз зовнішнього оточення ГО «Джуніор Ачівмент Україна» (Junior Achievement Ukraine) включає оцінку різних факторів, що впливають на її діяльність. Для цього використаємо модель PESTEL (табл.Б.2, додаток Б), яка розглядає політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти.

Зовнішнє оточення ГО «Джуніор Ачівмент Україна» є досить динамічним і включає як виклики, так і можливості. Ретельний моніторинг та адаптація до змін у політичному, економічному, соціальному, технологічному, екологічному та правовому середовищах є ключем до успішної діяльності організації.

Для того, щоб краще зрозуміти положення JA Ukraine в поточному середовищі, ідентифікувати ключові аспекти для зосередження зусиль та розробити стратегії для подолання можливих викликів, доцільно використати такий інструмент як SWOT-аналіз (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз компанії ГО «Джуніор Ачівмент Україна»

Категорія	Фактор	Опис
Сильні сторони (Strengths)	Визнана репутація та досвід	JAU має добре відомий бренд і значний досвід у сфері підприємницької освіти.
	Широка мережа партнерств	Організація активно співпрацює з освітніми установами, бізнесами та міжнародними організаціями.
	Інноваційні програми	JAU пропонує сучасні програми, які відповідають потребам молоді та ринку праці.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Залежність від зовнішнього фінансування	Високий рівень залежності від грантів та донорської підтримки може бути ризикованим.
	Обмежені ресурси	Нестача ресурсів для повного охоплення всіх регіонів України.
	Виклики в адаптації	Швидко змінювані технологічні та соціальні умови потребують постійної адаптації програм.
Можливості (Opportunities)	Розширення співпраці	Можливість укладення нових партнерств з міжнародними організаціями та донорами.
	Технологічні інновації	Впровадження нових технологій та онлайн-платформ може значно покращити доступність та якість навчання.
	Актуальні освітні програми	Розвиток програм, що відповідають сучасним соціальним і економічним викликам, таким як екологічна освіта та цифрові навички.
Загрози (Threats)	Політична нестабільність	Військовий конфлікт та політичні зміни можуть ускладнити діяльність організації.
	Економічні труднощі	Економічна криза може зменшити доступність фінансування та підтримку з боку донорів.
	Законодавчі зміни	Нові регуляції та зміни в законодавстві можуть обмежити можливості для діяльності неприбуткових організацій.

Виходячи із SWOT-аналізу компанії ГО «Джуніор Ачівмент Україна», видно, що організація має великий потенціал завдяки своєму визнаному бренду та досвіду у галузі підприємницької освіти. Однак висока залежність від зовнішнього фінансування становить серйозний ризик для стабільності компанії. Це свідчить про необхідність активної диверсифікації джерел фінансування та розвитку стратегій для залучення приватного капіталу.

Крім того, успішний розвиток інноваційних програм та широка мережа партнерів створюють можливості для подальшого росту та розвитку компанії. Проте швидко змінювані технологічні та соціальні умови потребують постійної адаптації стратегій та програм.

Також, необхідно враховувати ризики, пов'язані з зовнішнім середовищем, такими як політична нестабільність, економічні труднощі та зміни в законодавстві. Для зменшення цих ризиків рекомендується постійно здійснювати моніторинг зовнішнє середовище та розробляти стратегії для адаптації до непередбачуваних умов.

Розглянувши аналіз конкурентів для ГО «Джуніор Ачівмент Україна», можна виділити кілька ключових аспектів. Щодо прямих конкурентів, до них можна віднести інші освітні програми, які також надають послуги з розвитку підприємницьких навичок для молоді. Серед таких конкурентів можуть бути місцеві та міжнародні освітні організації, які пропонують аналогічні курси та тренінги. Наприклад: Фонд Віктора Пінчука "Завтра.UA" (Освітня програма для молоді, що включає тренінги з підприємництва), "Київська школа економіки" (KSE) (Пропонує освітні програми та тренінги з економіки та підприємництва для молоді), "GoTeens" (Програми для підлітків, що включають курси з програмування та основ підприємництва), "Business School of Youth" (Освітні програми для молодих підприємців, що включають бізнес-курси та практичні тренінги). Складено на основі [14].

Непрямі конкуренти можуть включати інші форми розвитку молоді, такі як волонтерські програми, молодіжні громадські організації або онлайн-курси з підприємництва. До них можна віднести "Українську Академію Лідерства"

(Ukrainian Leadership Academy) (Програма розвитку молоді, що включає волонтерські проекти та лідерські тренінги), "Асоціацію молодіжних ініціатив" (Youth Initiative Association) (Громадська організація, що підтримує молодіжні проекти та проводить тренінги з особистого розвитку), Онлайн-платформу "Prometheus" (Пропонує онлайн-курси з підприємництва та інших дисциплін для молоді), "Український молодіжний форум" (Ukrainian Youth Forum) (Платформа для молоді, що включає волонтерські проекти та програми розвитку лідерських навичок) [14].

Сильні сторони конкурентів можуть включати широкий діапазон послуг, добре визначену мережу партнерів та високу репутацію у галузі освіти. У той же час, слабкі сторони можуть включати обмежену географічну доступність, відсутність інновацій у програмах або обмеженість ресурсів.

Можливості від конкурентів можуть включати можливість для співпраці та партнерства, а також конкурентний натиск, який стимулює ГО «Джуніор Ачівмент Україна» до постійного вдосконалення своїх програм та послуг. Загрози ж можуть полягати в можливості втрати клієнтів через конкурентну боротьбу або зміну попиту на ринку освіти.

2.3 Аналіз заінтересованих сторін ГО «Джуніор Ачівмент Україна»

Рушійною силою успіху фінансового стану ГО «Джуніор Ачівмент Україна» є її партнери, компанія пишається своїми численними партнерами, які відіграють важливу роль у реалізації місії організації - допомогти молоді розвинути навички та знання, необхідні для успіху в житті (табл. 2.5, рис.2.3).

Таблиця 2.5 - Партнери ГО «Джуніор Ачівмент Україна»

Тип партнера	Приклади	Переваги для JAУ
Стратегічні партнери	Міністерство освіти і науки України, Український фонд стартапів, SAP Україна	Доступ до ресурсів та можливостей для реалізації програм на національному рівні. Підтримка розвитку та підтримки молодих підприємців. Доступ до програмного забезпечення та навчальних ресурсів для підготовки молоді до успішної кар'єри в ІТ-сфері.
Корпоративні партнери	Citi Ukraine, MetLife Ukraine, Western NIS Enterprise Fund	Фінансова підтримка та ресурси для реалізації програм. Розробка та реалізація програм економічної освіти та фінансової грамотності для молоді. Гранти для підтримки програм та розширення діяльності.
Некомерційні партнери	Українська Асоціація Розвитку Економічної Освіти, Центр "Український Молодий Форум"	Розробка та реалізація програм економічної освіти та розвитку лідерських якостей для молоді. Обмін досвідом та кращими практиками з іншими НУО.
Міжнародні партнери	JA Worldwide	Доступ до кращих практик та ресурсів з усього світу. Участь у міжнародних програмах та проектах.
Волонтери	Люди різного віку та професій	Допомога у реалізації програм та заходів. Підвищення видимості та репутації організації.

Зовнішнє оточення компанії ГО «Джуніор Ачівмент Україна» (JA Ukraine) характеризується співпрацею з різноманітними партнерами, кожен з яких робить унікальний внесок у розвиток організації та її програм.

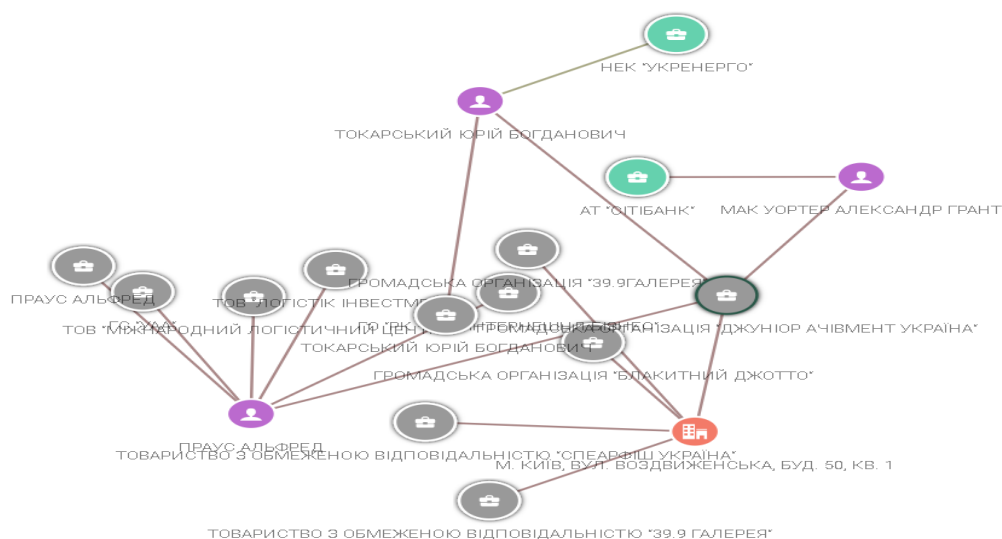


Рисунок 2.3 - Зв'язки компанії ГО "Джуніор Ачівмент Україна" згідно інформацією з Clarity Project на основі аналітики закупівель Prozorro

Стратегічні партнери, такі як Міністерство освіти і науки України, Український фонд стартапів та SAP Україна, забезпечують JA Ukraine доступ до національних ресурсів і можливостей, сприяючи реалізації програм на широкому рівні. Вони підтримують розвиток молодих підприємців і надають важливі навчальні ресурси, особливо в сфері IT[21].

Корпоративні партнери, такі як Citi Ukraine, MetLife Ukraine та Western NIS Enterprise Fund, надають фінансову підтримку і ресурси для реалізації програм. Вони допомагають розробляти і впроваджувати програми економічної освіти та фінансової грамотності, а також надають гранти для розширення діяльності організації[14].

Некомерційні партнери, такі як Українська Асоціація Розвитку Економічної Освіти та Центр «Український Молодий Форум», сприяють розробці та впровадженню програм економічної освіти і розвитку лідерських якостей серед молоді. Вони також забезпечують обмін досвідом та кращими практиками з іншими неурядовими організаціями.

Міжнародні партнери, зокрема JA Worldwide, надають доступ до найкращих практик та ресурсів з усього світу, а також відкривають можливості для участі у міжнародних програмах та проєктах.

Волонтери, залучені з різних вікових груп та професій, допомагають у реалізації програм та заходів, підвищуючи видимість та репутацію організації.

Таким чином, ефективне співробітництво з цими різноманітними партнерами дозволяє ГО «Джуніор Ачівмент Україна» успішно реалізовувати свої освітні та підприємницькі ініціативи, сприяючи розвитку молоді та формуванню нових лідерів в Україні[14].

Висновки до розділу. Проведено детальний аналіз діяльності ГО «Джуніор Ачівмент Україна» та її основних стейкхолдерів. Було досліджено фінансовий стан організації, виявлено ключові тенденції та особливості її фінансової діяльності. Зокрема, було відзначено стабільність доходів від реалізації продукції та значне зростання інших доходів та витрат, що вказує на активний розвиток організації та розширення її діяльності.

SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Серед сильних сторін можна виділити визнану репутацію, широку мережу партнерств та інноваційні програми. Основними слабкими сторонами є залежність від зовнішнього фінансування та обмеженість ресурсів.

Аналіз стейкхолдерів виявив ключові групи, що мають вплив на діяльність організації, такі як стратегічні, корпоративні, некомерційні та міжнародні партнери, а також волонтери. Кожна з цих груп відіграє важливу роль у забезпеченні успішної реалізації освітніх та підприємницьких програм організації.

Загалом, аналіз діяльності ГО «Джуніор Ачівмент Україна» показав, що організація має значний потенціал для подальшого розвитку, але також стикається з певними викликами. Для успішного подолання цих викликів та реалізації наявних можливостей необхідно розробити та впровадити ефективні стратегії управління, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін та особливості зовнішнього середовища.

3 УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН СТАРТАПУ СЕРВІСУ ПОШУКУ МІН «MINE SEEKING DRONE»

3.1 Визначення кола стейкхолдерів проєкту «Mine-seeking Drone»

Проєкт «Mine-seeking Drone» спрямований на те, щоб забезпечити гуманітарне розмінування територій України, особливо агроугідь приватних власників та агрокомпаній. Використання FPV-дронів (дронів з видом від першої особи), оснащених датчиками для виявлення та картографування мінних полів, є інноваційним методом цієї кампанії. Метою проєкту є створення більш ефективного, швидшого та безпечного сервісу розмінування порівняно з традиційними методами.

Основними перевагами використання FPV-дронів є:

- Безпека - значно безпечніший метод для саперів.
- Швидкість - швидке сканування великих територій, що скорочує час розмінування.
- Ефективність - висока точність виявлення мін завдяки сучасним датчикам.
- Соціальність - доступніші послуги у порівнянні з традиційними методами, створення робочих місць для колишніх військових.

В Україні значна частина території країни на разі замінована, тому проєкт виник як відповідь на термінову потребу в розмінуванні територій. Основною цільовою аудиторією є власники угідь та агрокомпанії, які мають землі, що потребують безпечного та швидкого очищення для відновлення сільськогосподарської діяльності.

Аналіз стейкхолдерів дозволить зрозуміти, хто має інтерес до проєкту, і є основою для визначення ключових осіб (організацій), які візьмуть участь у

його реалізації, а також допоможе зрозуміти, на кого вплинуть прийняті рішення. На основі цього буде розроблена стратегія взаємодії зі стейкхолдерами.

Як було визначено у теоретичному розділі дипломної роботи, заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) є особи, організації, бізнеси та спільноти/громади, які можуть прямо або опосередковано, позитивно чи негативно впливати на реалізацію проєкту.

Основні групи стейкхолдерів проєкту з розмінування за допомогою FPV-дронів (додаток В, таблиця В.1):

– Бенефіціари цільової групи (Колишні військові оператори дронів - потенційні працівники, які мають досвід керування безпілотними апаратами. Цей проєкт пропонує їм можливість перекваліфікуватися та знайти нову роботу після завершення військової служби. Сільськогосподарські працівники отримують можливість безпечно працювати на розмінованих полях, що забезпечує їх зайнятість та дохід. Місцеві громади отримують вигоду від відновлення сільськогосподарського виробництва, створення робочих місць та покращення економічної ситуації в регіоні);

– Платоспроможні клієнти (Власники та орендарі земель сільськогосподарського призначення отримують пряму користь від розмінування своїх земель, що дозволяє відновити їх використання та отримувати прибуток. Агрохолдинги та фермерські господарства зацікавлені у швидкому та ефективному розмінуванні своїх земель для відновлення виробництва).

– Органи влади (Міністерство аграрної політики та продовольства України зацікавлене у відновленні сільськогосподарського сектору та забезпеченні продовольчої безпеки країни. Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) відповідає за розмінування територій та забезпечення безпеки населення. Міністерство оборони України може бути зацікавлене у співпраці та використанні технологій FPV-дронів для

розмінування військових об'єктів. Місцеві органи влади зацікавлені у відновленні економіки регіону та забезпеченні безпеки місцевого населення).

– Приватні компанії та бізнеси (Виробники FPV-дронів та комплектуючих зацікавлені у продажі своєї продукції та розширенні ринку збуту. Сервісні центри з обслуговування дронів отримують можливість розширити спектр послуг та залучити нових клієнтів.).

– Громадські організації (Організації, що займаються питаннями розмінування можуть надавати експертну підтримку, сприяти просуванню проєкту та залученню додаткових ресурсів. Організації ветеранів зацікавлені у створенні робочих місць для колишніх військових та їх соціальної адаптації. Екологічні організації можуть підтримувати проєкт, оскільки розмінування сприяє відновленню природних екосистем).

– Експерти (Фахівці з питань розмінування надають експертну підтримку у розробці та впровадженні технологій розмінування. Оператори FPV-дронів забезпечують виконання робіт з розмінування. Інженери та техніки відповідають за обслуговування та ремонт обладнання).

Визначення та залучення цих стейкхолдерів є важливим етапом у реалізації проєкту «Mine-seeking Drone». Кожна група має свої інтереси та очікування, і для того, щоб проєкт був успішним, необхідно враховувати ці фактори та ефективно керувати взаємодією з усіма зацікавленими сторонами (Таблиця В1, додаток В). Для того, щоб визначити рівень включення заінтересованих сторін у процес розроблення проєкту використаємо такий метод аналізу заінтересованих сторін як матриця впливовості-інтересу (Рис. 3.1).

Аналіз стейкхолдерів за критеріями впливу та зацікавленості дозволяє розподілити їх у чотири квадранти, що допомагає краще зрозуміти їхні ролі та розробити стратегії взаємодії для кожної групи.



Рисунок 3.1 - Матричний аналіз заінтересованих сторін проекту «Mine-seeking Drone»

Великий вплив, низький інтерес - стейкхолдери в цьому квадранті мають значний вплив на реалізацію проекту, але їхній інтерес є відносно низьким. Міністерство оборони України знаходиться у цій категорії. Хоча міністерство має важливий вплив на питання безпеки та регулювання використання дронів, його безпосередній інтерес до цивільного розмінування може бути обмеженим. Стратегія взаємодії з цими стейкхолдерами повинна включати інформування та консультації для забезпечення підтримки та уникнення потенційних перепон.

Великий вплив, великий інтерес - цей квадрант включає стейкхолдерів з високим рівнем впливу та зацікавленості. Сюди відносяться власники та орендарі земель, Міністерство аграрної політики та продовольства, а також Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС). Вони мають вирішальне значення для успіху проекту, оскільки їхні інтереси та ресурси безпосередньо пов'язані з результатами розмінування. Взаємодія з цими стейкхолдерами повинна бути пріоритетною, включаючи постійну комунікацію, співпрацю та залучення до прийняття рішень.

Низький вплив, низька зацікавленість - до цього квадранту належать стейкхолдери з обмеженим впливом на проект та низькою зацікавленістю у

його результатах, такі як мешканці сусідніх населених пунктів та ЗМІ. Вони не мають значного впливу на процес прийняття рішень та реалізацію проєкту. Стратегія взаємодії повинна включати періодичне інформування про хід проєкту та результати, щоб підтримувати позитивний імідж та громадську підтримку.

Низький вплив, висока зацікавленість - стейкхолдери з цього квадранту мають високу зацікавленість у проєкті, але їхній вплив є обмеженим. Це включає сільськогосподарських працівників, місцеві громади, операторів FPV-дронів, інженерів та техніків, організації ветеранів та екологічні організації. Вони є важливими партнерами, які можуть сприяти успішній реалізації проєкту через свою підтримку та участь у різних етапах. Взаємодія з цими стейкхолдерами повинна бути орієнтована на залучення, підтримку та підвищення їхньої ролі у проєкті через освітні та інформаційні заходи.

Аналіз стейкхолдерів та їх розподіл по квадрантах дозволяє зрозуміти, хто з них потребує більшої уваги та залучення, а хто – регулярного інформування. Ефективне управління взаємодією зі стейкхолдерами на основі їхнього впливу та зацікавленості сприятиме успішній реалізації проєкту "Mine-seeking Drone", забезпечить підтримку та мінімізує ризики. Цей підхід дозволяє побудувати міцні партнерські відносини, забезпечити прозорість та відповідальність у процесі прийняття рішень, а також максимально використати ресурси та можливості кожного стейкхолдера.

Щоб візуалізувати заінтересованих сторін (стейкхолдерів), для визначення їх впливовості і зв'язків у трьох або більше секторах — громадянське суспільство, держава/муніципалітет, приватний сектор/бізнес, використаємо цибулеву діаграму (Рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Цибулева діаграма зв'язків заінтересованих сторін проекту «Mine-seeking Drone»

Основні взаємозв'язки між стейкхолдерами:

- Власники та орендарі земель мають тісні стосунки з сільськогосподарськими працівниками, агрохолдингами та фермерськими господарствами, оскільки їхні інтереси безпосередньо пов'язані з використанням землі та сільськогосподарським виробництвом. Вони також мають тісні стосунки з Міністерством аграрної політики та продовольства та місцевими органами влади, оскільки ці органи регулюють діяльність у сільському господарстві та надають підтримку.
- Міністерство аграрної політики та продовольства та ДСНС мають тісні стосунки з Міністерством оборони, оскільки всі ці органи зацікавлені у розмінуванні територій, хоча їхні пріоритети можуть відрізнятися.
- Місцеві громади мають тісні стосунки з місцевими органами влади, оскільки вони обидва зацікавлені у відновленні економіки та безпеки регіону.
- Організації, що займаються питаннями розмінування, та експерти мають тісні стосунки з ДСНС та Міністерством оборони, оскільки вони

надають експертну підтримку та допомагають у реалізації проєктів з розмінування.

– Виробники FPV-дронів та комплектуючих та сервісні центри мають тісні стосунки з операторами FPV-дронів та інженерами та техніками, оскільки вони забезпечують їх обладнанням та підтримкою.

– Організації ветеранів мають тісні стосунки з Міністерством оборони та операторами FPV-дронів, оскільки вони сприяють працевлаштуванню та соціальній адаптації ветеранів.

– Екологічні організації мають слабші стосунки з іншими стейкхолдерами, оскільки їх інтереси у відновленні екосистем можуть не завжди збігатися з інтересами інших груп.

– Мешканці сусідніх населених пунктів та ЗМІ мають слабкі стосунки з більшістю стейкхолдерів, але їхня думка та підтримка можуть бути важливими для успіху проєкту.

Аналіз взаємозв'язків між стейкхолдерами проєкту з розмінування за допомогою FPV-дронів виявив складну мережу взаємодій, яка включає як тісні партнерські відносини, так і потенційні конфлікти інтересів.

Більшість стейкхолдерів мають тісні взаємозв'язки, засновані на спільних інтересах та потребах. Це свідчить про потенціал для ефективної співпраці та координації дій. Між деякими стейкхолдерами, такими як Міністерство оборони, ДСНС та власники земель, можуть виникнути розбіжності щодо пріоритетів, стандартів безпеки та розподілу ресурсів.

Для успішної реалізації проєкту необхідно забезпечити ефективну комунікацію та залучення всіх стейкхолдерів, враховуючи їхні інтереси та потреби. Це допоможе мінімізувати ризики конфліктів та забезпечити підтримку проєкту з боку всіх зацікавлених сторін.

3.2 Опис цільової аудиторії проєкту

Проєкт з розмінування сільськогосподарських угідь за допомогою FPV-дронів має чітко окреслений фокус на тих, кому він може допомогти, та тих, хто готовий за це платити. Структуру цільової аудиторії проєкту «Mine-seeking Drone» наведено у таблиці 3.1. В першу чергу, це власники та орендарі земель сільськогосподарського призначення, які прагнуть відновити свої поля після війни. Це можуть бути як окремі люди з невеликими ділянками, так і потужні агрохолдинги з величезними угіддями. Не менш важливими є сільськогосподарські підприємства та фермерські господарства, для яких швидке та безпечне розмінування – це запорука відновлення виробництва та забезпечення продовольчої безпеки регіону. Звісно, місцеві громади також відчують позитивний ефект від нашої роботи, адже відновлення сільського господарства означає нові робочі місця та покращення економіки.

Таблиця 3.1 - Структура цільової аудиторії проєкту «Mine-seeking Drone»

Група	Інтереси	Характеристика
Прямі користувачі послуг		
Власники та орендарі сільськогосподарських земель	Зацікавлена у швидкому відновленні своїх земель для сільськогосподарського виробництва.	Власники та орендарі земель сільськогосподарського призначення. Це основна група, яка найбільше постраждала від замінування. Купівельна спроможність цієї групи може значно відрізнятись залежно від розміру землевласника та його фінансового стану.

Завершення таблиці 3.1

Агрохолдинги.	Мають значні земельні банки, які потребують розмінування	Великі агропромислові підприємства. Вони мають високу купівельну спроможність та зацікавлені в ефективних та швидких рішеннях для відновлення виробництва.
Бенефіціари		
Ветерани-оператори дронів	Працевлаштування після завершення бойових дій або служби в армії	Висока кваліфікація керуванням дронів
Сільськогосподарські працівники	Безпечні умови праці, стабільний дохід, збереження робочих місць	Працівники з середнім або низьким рівнем освіти, залежать від сільськогосподарської діяльності
Місцеві громади	Відновлення економічної активності, створення робочих місць, покращення якості життя, безпека	Мешканці сільських регіонів, які зазнали впливу війни і потребують стабільності та безпеки
Споживачі сільськогосподарської продукції	Забезпечення продовольчої безпеки, доступність продуктів харчування, стабільні ціни	Широка аудиторія споживачів, які залежать від сільськогосподарської продукції, виробленої на розмінованих землях

Говорячи про платоспроможних клієнтів, ми розуміємо, що агрохолдинги та великі сільськогосподарські підприємства мають достатньо ресурсів, щоб інвестувати у розмінування своїх земель. Фермерські господарства середнього розміру також можуть бути нашими клієнтами, особливо якщо ми запропонуємо їм зручні умови оплати або допоможемо отримати державну підтримку. Не варто забувати і про державні програми та фонди, які можуть фінансувати такі проєкти. Характеристику цільової аудиторії проєкту «Mine-seeking Drone» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Характеристика цільової аудиторії проєкту «Mine-seeking Drone»

Географічне розташування	Цільова аудиторія зосереджена переважно у сільській місцевості України, особливо у регіонах, які зазнали впливу військових дій і мають великі площі замінованих сільськогосподарських угідь
Соціально-демографічні характеристики	Цільова аудиторія включає осіб різного віку, статі та рівня освіти. Власники та орендарі земель можуть бути як молодими фермерами, так і досвідченими аграріями. Сільськогосподарські працівники часто мають середній або низький рівень освіти та доходу
Потреби та очікування	Основні потреби цільової аудиторії – це безпека, швидкість та ефективність розмінування, а також доступність послуг за розумною ціною. Вони очікують, що проєкт допоможе їм відновити використання своїх земель і забезпечити стабільний дохід
Канали комунікації	Для ефективної взаємодії з цільовою аудиторією необхідно використовувати різні канали комунікації, такі як особисті зустрічі, презентації, інформаційні матеріали (брошури, буклети), засоби масової інформації (телебачення, радіо, газети), соціальні мережі та спеціалізовані онлайн-платформи для аграріїв

Розуміння цільової аудиторії дозволяє розробити ефективну маркетингову стратегію, що враховує специфічні потреби та очікування різних груп, забезпечити ефективну комунікацію та залучення до проєкту. Це, у свою чергу, сприятиме успішному виконанню проєкту, досягненню його цілей та максимальному позитивному впливу на регіони, які потребують розмінування та відновлення.

Розуміємо, що потреба у розмінуванні в Україні зараз величезна через війну, і багато хто потребує наших послуг. Проте, не всі мають достатньо коштів, особливо приватні особи та невеликі господарства. Тому державна підтримка у вигляді фінансування, субсидій чи пільгових кредитів є надзвичайно важливою. Ми також усвідомлюємо, що різні клієнти мають різні потреби - агрохолдинги хочуть швидкого розмінування великих площ, а приватні власники – детального обстеження своїх ділянок. Враховуючи ці

нюанси при розробці нашої стратегії та цінової політики, ми зможемо задовольнити потреби всіх наших клієнтів та забезпечити стабільну роботу проєкту.

3.3 Формування механізму управління взаємодією заінтересованих сторін

Ефективне управління взаємодією заінтересованих сторін є критично важливим для успішної реалізації проєкту з розмінування сільськогосподарських угідь за допомогою FPV-дронів. Враховуючи різноманітність стейкхолдерів, їхні інтереси та потенційні конфлікти, необхідно розробити комплексний механізм, який забезпечить прозорість, злагодженість та взаємовигідну співпрацю.

Для того, щоб сформувати механізм управління взаємодією зацікавлених сторін використаємо результати таблиць В.1 та 3.1, матричний аналіз стейкхолдерів та визначені зв'язки за допомогою цибулевої діаграми (рис. 3.1 та рис. 3.2).

Розроблена таблиця 3.3 надає комплексний механізм управління взаємодією зацікавлених сторін у рамках проєкту. Кожен компонент відповідає за конкретні аспекти комунікації, залучення та управління стейкхолдерами, спрямовані на досягнення загальних цілей проєкту.

Розробка плану комунікації дозволить забезпечити прозорість та ефективну інформаційну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами. Впровадження механізмів зворотного зв'язку допомагає отримувати важливі відгуки та пропозиції від стейкхолдерів щодо покращення проєкту «Mine-seeking Drone».

Таблиця 3.3 - Механізм управління взаємодією стейкхолдерів проекту «Mine-seeking Drone»

Компоненти управління взаємодією	Мета	Функції	Оцінка важливості
1. Розробка плану комунікації	Забезпечити прозорість та ефективну комунікацію з усіма стейкхолдерами, інформувати їх про хід проекту та залучати до його реалізації.	<ul style="list-style-type: none"> - Для ключових стейкхолдерів: особисті зустрічі, регулярні консультації, участь у засіданнях консультативної ради. - Для основних стейкхолдерів: презентації, семінари, інформаційні матеріали, веб-сайт проекту, сторінки у соціальних мережах. - Для вторинних стейкхолдерів: прес-релізи, публікації у ЗМІ, інформаційні стенди у громадських місцях. 	4
2. Впровадження механізмів зворотного зв'язку	Отримання зворотного зв'язку від стейкхолдерів щодо їхнього ставлення до проекту, задоволеності його результатами та пропозицій щодо покращення.	<ul style="list-style-type: none"> - Для всіх стейкхолдерів: онлайн-анкетування, опитування громадської думки, "гаряча лінія" для звернень. - Для ключових стейкхолдерів: індивідуальні інтерв'ю, фокус-групи. 	5
3. Організація публічних заходів	Підвищення обізнаності громадськості про проект, залучення підтримки та формування позитивного іміджу.	<ul style="list-style-type: none"> - Презентації проекту для місцевих громад. - Семінари та тренінги для сільськогосподарських працівників з питань безпеки праці на розмінованих полях. - Дні відкритих дверей для демонстрації роботи FPV-дронів та технологій розмінування. - Участь у профільних виставках та конференціях. 	3
4. Управління потенційними конфліктами	Запобігання та вирішення конфліктів між стейкхолдерами, забезпечення конструктивного діалогу та пошуку компромісів.	<ul style="list-style-type: none"> - Для всіх стейкхолдерів: створення "гарячої лінії" для звернень, організація зустрічей для обговорення спірних питань. - Для ключових стейкхолдерів: медіація, переговори за участю незалежних експертів. 	5

Організація публічних заходів сприятиме підвищенню обізнаності громадськості та формуванню позитивного іміджу проекту. Вирішення конфліктів забезпечить конструктивний діалог та пошук компромісів між стейкхолдерами.

Загальна оцінка важливості механізмів відобразатиме їхню значущість у забезпеченні успішної взаємодії з різними зацікавленими сторонами. Високі оцінки підкреслюватимуть необхідність впровадження цих механізмів у практику управління проектом для досягнення його цілей та успіху. Ці механізми управління взаємодією зацікавлених сторін дозволять забезпечити ефективну комунікацію, співпрацю та вирішення конфліктів, що є запорукою успішної реалізації проекту з розмінування сільськогосподарських угідь за допомогою FPV-дронів.

Висновки до розділу. Визначено коло стейкхолдерів проекту «Mine-seeking Drone», описано цільову аудиторію та сформовано механізм управління взаємодією зацікавлених сторін.

Використання FPV-дронів для розмінування – це інноваційний підхід, який має значні переваги порівняно з традиційними методами. І для успішного впровадження цієї технології необхідно враховувати різні інтереси та потреби стейкхолдерів. Це вимагає розробки комплексного механізму управління взаємодією, який забезпечить прозорість, комунікацію та співпрацю між усіма учасниками.

Розробка плану комунікації, впровадження механізмів зворотного зв'язку та організація публічних заходів є важливими кроками у цьому напрямку. Особливу увагу слід приділити вирішенню потенційних конфліктів інтересів, забезпечуючи конструктивний діалог та пошук компромісів.

ВИСНОВКИ

Управління взаємодією зацікавлених сторін (стейкхолдерів) є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, включаючи соціальні. Це особливо актуально в сучасному динамічному бізнес-середовищі, де компанії взаємодіють з широким колом стейкхолдерів, що мають різні інтереси та очікування.

Стейкхолдер-менеджмент являє собою комплексний підхід до управління відносинами з усіма зацікавленими сторонами, починаючи від власників та інвесторів, і закінчуючи працівниками, клієнтами, постачальниками, державними органами та громадськістю. Успішне управління стейкхолдерами базується на таких ключових принципах, як етичність, соціальна відповідальність, справедливість, рівність, прозорість, відкритість, залучення, участь та взаємовигідне співробітництво.

Важливим етапом в управлінні стейкхолдерами є їх ідентифікація та аналіз. Для цього використовуються різноманітні методи та моделі, такі як матриця "влада/інтерес", матриця "влада/динамізм", модель Мітчелла, карта стейкхолдерів, балансова модель взаємовідносин, модель Г. Савважа, призма ефективності та коло стейкхолдерів. Кожна з цих моделей дозволяє оцінити вплив та зацікавленість різних груп стейкхолдерів, що допомагає визначити пріоритети та розробити ефективні стратегії взаємодії.

Взаємодія зі стейкхолдерами може здійснюватися різними способами, включаючи прямий вплив, консультації, інформаційні кампанії, залучення до прийняття рішень та вирішення конфліктів. Вибір конкретних методів залежить від особливостей кожної групи стейкхолдерів, їхніх інтересів та рівня впливу на діяльність підприємства.

Ефективне управління взаємодією зацікавлених сторін сприяє підвищенню лояльності та підтримки з боку стейкхолдерів, зниженню ризиків та покращенню репутації компанії, полегшенню доступу до ресурсів,

стимулюванню інновацій та співпраці, а також збільшенню прибутку та довгостроковому успіху.

Таким чином, стейкхолдер-менеджмент є невід'ємною частиною сучасного бізнесу, що дозволяє компаніям ефективно взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами та досягати своїх цілей, враховуючи інтереси та потреби широкого кола стейкхолдерів. Це особливо важливо для соціальних підприємств, які прагнуть створити позитивний соціальний та екологічний вплив, одночасно забезпечуючи фінансову стійкість та успіх.

Аналіз діяльності ГО «Джуніор Ачівмент Україна» показав, що організація має значний потенціал для розвитку завдяки своєму визнаному бренду, багаторічному досвіду у сфері підприємницької освіти та розгалуженій мережі партнерств з освітніми установами, бізнесами та міжнародними організаціями. Проте, аналіз виявив і деякі слабкі сторони, зокрема, високу залежність від зовнішнього фінансування та обмеженість ресурсів для повного охоплення всіх регіонів України.

SWOT-аналіз дозволив виявити ключові аспекти, на які організації варто звернути увагу. Серед сильних сторін варто відзначити визнану репутацію та інноваційні програми, які відповідають потребам сучасної молоді та ринку праці. Однак, залежність від зовнішнього фінансування та обмежені ресурси є суттєвими викликами, які потребують вирішення.

Аналіз зовнішнього середовища виявив можливості для ГО «Джуніор Ачівмент Україна», такі як розширення співпраці з міжнародними організаціями та донорами, впровадження нових технологій та онлайн-платформ для покращення доступності та якості навчання, а також розвиток освітніх програм, що відповідають сучасним соціальним та економічним викликам, таким як екологічна освіта та цифрові навички.

Водночас, організація стикається з низкою загроз, серед яких політична нестабільність в країні, економічна криза, яка може зменшити доступність фінансування, та можливі зміни в законодавстві, що можуть обмежити діяльність неприбуткових організацій.

Загалом, ГО «Джуніор Ачівмент Україна» має значний потенціал для розвитку, але для його реалізації необхідно вирішити ключові проблеми, пов'язані з фінансуванням та ресурсами, а також адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для цього організації варто зосередитися на диверсифікації джерел фінансування, розширенні партнерств, впровадженні інновацій та активному моніторингу політичної та економічної ситуації в країні.

Управління взаємодією зацікавлених сторін є ключовим аспектом успішної реалізації будь-якого проєкту, особливо такого важливого, як розмінування сільськогосподарських угідь. Успіх проєкту "Mine-seeking Drone" залежить від розуміння та врахування інтересів всіх сторін, що беруть участь. Це включає власників земель, які прагнуть відновити свої угіддя, сільськогосподарських працівників, які потребують безпечних умов праці, місцеві громади, які очікують на відновлення економіки, та державні органи, відповідальні за безпеку та регулювання.

Використання FPV-дронів для розмінування є інноваційним підходом, який має значні переваги порівняно з традиційними методами. І для успішного впровадження цієї технології необхідно враховувати різні інтереси та потреби стейкхолдерів. Це вимагає розробки комплексного механізму управління взаємодією, який забезпечить прозорість, комунікацію та співпрацю між усіма учасниками.

Розробка плану комунікації, впровадження механізмів зворотного зв'язку та організація публічних заходів є важливими кроками у цьому напрямку. Особливу увагу слід приділити вирішенню потенційних конфліктів інтересів, забезпечуючи конструктивний діалог та пошук компромісів.

Успішна реалізація проєкту "Mine-seeking Drone" не лише допоможе відновити сільськогосподарське виробництво та економіку регіонів, що постраждали від війни, а й сприятиме підвищенню безпеки та якості життя місцевих громад. Це стане важливим кроком у відновленні України та забезпеченні її сталого розвитку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Freeman R. E. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*. 1994. Vol. 4. No. 4. P. 409–421.
2. Keevil A.A. Behavioral stakeholder theory. PhD Thesis. Charlottesville : University of Virginia. 2014. 127 p.
3. Mendelow A. Stakeholder Mapping. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. 1991. MA : Cambridge. 15 p.
4. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. № 4. Pp. 853–888.
5. Rodney Turner J. *Gower Handbook of Project Management: 4th Edition*. Gower e-book. 2007. 912 p.
6. Азарова Т. В., Абрамов Л. К. Технологія оцінки соціальних програм та проектів. Кіровоград : ІСКМ, 2007. 100 с.
7. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150–155.
8. Генрего Ю. О., Поліщук Є. А., Василичен Ю. В. Інноваційна політика: функції стейкхолдерів в процесі її формування. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/32.pdf
9. Гусєва Ю. Ю., Мартиненко О. С., Чумаченко І. В. Динамічний аналіз методів та інструментальних засобів управління зацікавленими сторонами проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 35. С. 27–36. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-35/6.pdf>
10. Гусєва Ю. Ю., Мартиненко О. С., Чумаченко І. В. Матрична модель 4R & WS для класифікації стейкхолдерів проекту. *Вісник НТУ «ХП»*.

Серія «Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами». 2017. № 2. С. 17–22.

11. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підручник / М. Саприкіна, О. Ляшенко, М. Саєнсус та ін. ; за наук. ред. О. Редькіна. Київ : ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.

12. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Корпоративна соціальна відповідальність : навч. посіб. Харків : СІМ, 2014. 528 с.

13. Мирошниченко Ю. О., Бондар А. В. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 5. С. 71–74. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/16_2018/14.pdf

14. Навчальні програми для молоді [Електронний ресурс] // ja-ukraine.org. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: Junior Achievement Ukraine | Навчальні програми для молоді (ja-ukraine.org).

15. Нохріна Л. А. Алгоритм ідентифікації груп стейкхолдерів // матеріали конференції «Місто, культура, цивілізація» (квітень 2015 р.). М. Харків, 2015. С. 168–175. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40107/1/168-175.pdf>

16. Рибак А. І. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті : монографія. Одеса, 2017. 145 с.

17. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / М. Саприкіна, Д. Каба. – К. : Фарбований лист, 2011 – 475 с.

18. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 348–353. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/58.pdf

19. СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТ. - ОСНОВИ БІЗНЕСУ [Електронний ресурс] // stud.com.ua. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТ. - ОСНОВИ БІЗНЕСУ - Підручники для студентів онлайн (stud.com.ua).

20. Стейкхолдер-менеджмент: завдання та вплив – Соціальне підприємництво в Україні [Електронний ресурс] // socialbusiness.in.ua. – 2020.

- Режим доступу до ресурсу: 14. Стейкхолдер-менеджмент: завдання та вплив
- Соціальне підприємництво в Україні (socialbusiness.in.ua).

21. Фінансова звітність [Електронний ресурс] // clarity-project.info. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: 44454953 - ГО \"ДЖУНІОР АЧІВМЕНТ УКРАЇНА\" - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project (clarity-project.info).

22. Шкроміда Н. Я. Стейкхолдери як основні фактори впливу на економічний потенціал підприємства: необхідність їх обліку та аналізу. Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка». 2014. Вип. 10. С. 83–87.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Порівняльний аналіз моделей оцінки стейкхолдерів

№	Назва	Суть	Результат
1	Модель А. Менделоу (матриця «влада/інтерес»)	Класифікація стейкхолдерів за двома критеріями: 1) рівень влади – здатність впливати; 2) рівень інтересу – бажання впливати. Розробляється з метою виявлення виду відносин; усунення негативного впливу стейкхолдерів на проект, мінімізації негативних наслідків.	Розподіл стейкхолдерів на чотири групи: Група А (мінімальний рівень влади та інтересу) – спостерігачі, що потребують моніторингу. Група Б (мінімальний рівень влади та високий інтерес) – потребують постійного поінформування. Група В (високий рівень влади та мінімальний інтерес) – потребують підтримки. Група Д (високий рівень влади та інтересу) – ключові гравці, що потребують співпраці.
2	Матриця «влада/динамізм»	Класифікація стейкхолдерів за двома критеріями: 1) рівень влади – здатність впливати; 2) рівень динамізму – зміна положення. Розробляється з метою визначення пріоритетних напрямків дій.	Розподіл стейкхолдерів на чотири групи: Група А (мінімальний рівень влади та динамізму) – прості у спілкуванні. Група Б (мінімальний рівень влади та високий динамізм) – потребують моніторингу. Група В (високий рівень влади та мінімальний динамізм) – передбачувані та потребують підтримки. Група Д (високий рівень влади та динамізму) – небезпечні, потребують нових стратегій взаємодії.

Завершення таблиці А.1

3	Модель Мітчелла	Ідентифікація зацікавлених сторін за поєднанням одного, двох або трьох атрибутів: 1) «влада» – здатність отримати бажаний результат; 2) «легітимність» – відповідність юридичним нормам; 3) «терміновість» – невідкладність задоволення вимог.	Розподіл стейкхолдерів на сім класів: Латентні (один атрибут): дирекційна група, бездіяльна/«спляча» група, група, що вимагає. Очікуючі (два атрибути): домінантна група, небезпечна група, залежна група. Категоричні (три атрибути): залишкова група.
4	Карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map)	Візуалізація груп стейкхолдерів за різними критеріями (рівень інтересу, впливу, доступу до нових ідей, знань і досвіду, легітимності тощо).	Розподіл стейкхолдерів на групи за певним критерієм з конкретизацією суб'єктів та рівнем взаємозв'язку та впливу. Карта ілюструє відносини, що впливають на систему та її учасників.
5	Балансова модель взаємовідносин зацікавлених сторін	Ідентифікація зацікавлених сторін за типом відносин для ресурсного обміну.	Розподіл на три групи: 1) асиметричні відносини (на користь цільового елемента); 2) асиметричні відносини (на шкоду цільовому елементу); 3) еквівалентні відносини.
6	Модель Г. Савважа	Ідентифікація стейкхолдерів за двома критеріями: 1) здатність завдати шкоди; 2) потенціал до співпраці. Розробляється з метою вибору стратегії взаємодії.	Розподіл на чотири групи: 1) мінімальна загроза та потенціал – стратегія спостереження; 2) мінімальна загроза та високий потенціал – стратегія залучення; 3) висока загроза та мінімальний потенціал – стратегія захисту; 4) висока загроза та потенціал – стратегія взаємодії.
7	Призма ефективності	Орієнтована на основні класи зацікавлених осіб: інвестори, клієнти, працівники, постачальники, регулятивні органи, преса та спільноти.	Відповіді на питання: А. Задоволеність зацікавлених осіб. В. Внесок зацікавлених осіб. С. Стратегії. D. Процеси. E. Можливості.
8	Коло стейкхолдерів	Групування стейкхолдерів у вигляді сегментів кола за силою влади та близькістю до проекту.	Чотири концентричні кола представляють «близькість» стейкхолдерів до проекту та силу їх влади.

Таблиця А.2 - Способи взаємодії стейкхолдерів

Стейкхолдери	Рівень впливу	Способи взаємодії
Менеджмент компанії	Високий	- Покращення системи управління - Програми підвищення ефективності
Персонал, потенційні співробітники регіонів	Високий	- Внутрішня комунікація - Наради, опитування, анкети - Громадські приймальні - Соціальні та благодійні програми - Оцінка впливу на навколишнє середовище
Постачальники, партнери, підрядники	Високий	- Відкриті тендери - Довгострокові договори з прозорими цінами - Участь у виставках і форумах - Двосторонні візити, робочі наради - Стратегічні партнерства
Акціонери	Високий	- Реалізація стратегічних цілей - Покращення корпоративного управління
Замовники	Високий	- Двосторонні візити, робочі наради - Участь у робочих групах - Впровадження сучасних технологій
Наукове освітнє співтовариство	Середній	- Замовлення наукових та конструкторських робіт - Участь у наукових конференціях - Підготовка та підвищення кваліфікації співробітників - Організація студентської практики
Професійні асоціації	Середній	- Створення виставкових центрів - Організація промислових форумів та конференцій
Громадські організації	Середній	- Соціальні та благодійні програми - Екологічні експедиції та оцінка впливу на довкілля - Публічна звітність та звіти з КСВ
Профспілкові організації	Середній	- Підвищення кваліфікації персоналу - Програми кадрового резерву - Соціальна підтримка працівників та партнерства

Завершення таблиці А.2

Органи місцевого та державного контролю	Середній	<ul style="list-style-type: none"> - Отримання ліцензій - Інспекційні перевірки - Оперативний та бухгалтерський облік - Пропозиції щодо вдосконалення законодавства
Органи місцевого самоврядування та державної влади	Середній	<ul style="list-style-type: none"> - Соціальні та благодійні програми - Громадські приймальні - Робота в комітетах, комісіях, експертних групах - Публічна звітність - Угоди про співпрацю
Міжнародні організації та фонди	Середній	<ul style="list-style-type: none"> - Міжнародні конференції, виставки, форуми - Спільні програми - Робота в комітетах, комісіях, експертних групах
ЗМІ	Середній	<ul style="list-style-type: none"> - Прес-конференції та прес-тури - Публічна звітність - Інформація на сайтах, в соціальних мережах
Фінансові інституції	Середній	<ul style="list-style-type: none"> - Кредитування - Страхування ризиків та інших видів страхування

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Фінансова звітність підприємства JA Ukraine

Актив					
Назва рядка	Код рядка	2022		2023	
		На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Запаси	1100	0	44.30	44.30	0.50
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0	132.70	132.70	115.10
Гроші та їх еквіваленти	1165	0	618.80	618.80	527.80
Інші оборотні активи	1190	0	1.00	1.00	0.10
Усього за розділом II	1195	0	796.80	796.80	643.50
Баланс	1300	0	796.80	796.80	643.50
Пасив					
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	0	13.00	13.00	0
Розрахунками з бюджетом	1620	0	0	0	0.70
Інші поточні зобов'язання	1690	0	783.80	783.80	642.80
Усього за розділом III	1695	0	796.80	796.80	643.50
Баланс	1900	0	796.80	796.80	643.50

Таблиця Б.2- PESTEL аналіз ГО «Джуніор Ачівмент Україна»

Фактор	Опис	Вплив на JA Ukraine
Політичні	Політична стабільність та безпека	Можливі ускладнення у реалізації програм у регіонах з конфліктами
	Державна політика в галузі освіти	Може сприяти чи перешкоджати впровадженню програм залежно від підтримки уряду
	Міжнародні відносини	Впливає на фінансування та співпрацю з іноземними партнерами
Економічні	Економічна ситуація в країні	Впливає на фінансування освітніх програм та ресурси організації
	Рівень безробіття	Може підвищити інтерес до програм JA Ukraine з розвитку підприємницьких навичок
	Фінансування та спонсорство	Економічні умови впливають на можливості залучення фінансування
Соціальні	Демографічні зміни	Зміни чисельності молоді можуть збільшити попит на освітні програми
	Освітній рівень населення	Високий рівень освіченості сприяє підтримці освітніх ініціатив
	Суспільні цінності та ставлення до освіти	Позитивне ставлення до інновацій та підприємництва сприяє успішній реалізації програм
Технологічні Екологічні	Розвиток ІТ та інтернет-технологій	Дозволяє впроваджувати онлайн-навчання та цифрові платформи
	Інновації в освіті	Покрашують якість програм та їх доступність
	Екологічна свідомість	Може вплинути на зміст програм, включаючи теми з екологічної освіти
	Екологічні умови в країні	Можуть обмежувати проведення заходів на відкритому повітрі

Завершення таблиці Б.2

Правові	Законодавство в галузі освіти	Відповідність програм вимогам українського законодавства є критичною
	Регулювання неприбуткових організацій	Впливає на юридичний статус, податкові пільги та звітність
	Міжнародні правові норми	Відповідність міжнародним стандартам впливає на співпрацю з іноземними партнерами

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Аналіз стейкхолдерів проекту «Mine-seeking Drone» за критеріями

Стейкхолдер	Інтерес	Влада	Ресурси	Відносини
Власники та орендарі земель	Відновлення використання земель, отримання прибутку	Висока (можуть відмовитися від послуг, впливати на репутацію)	Фінансові, земельні ресурси	Потенційно партнерські, але можуть виникнути конфлікти щодо вартості послуг або порядку розмінування
Агрохолдинг и та фермерські господарства	Швидке та ефективне розмінування земель, відновлення виробництва	Середня (можуть відмовитися від послуг, впливати на репутацію)	Фінансові ресурси, земельні ресурси	Потенційно партнерські, але можуть виникнути конфлікти щодо вартості послуг та порядку розмінування
Сільськогосподарські працівники	Безпечне робоче місце, стабільний дохід	Низька (можуть впливати на громадську думку, брати участь у протестах)	Трудові ресурси, знання місцевості	Потенційно партнерські, але можуть виникнути конфлікти щодо безпеки праці
Місцеві громади	Відновлення економіки, створення робочих місць, безпека	Середня (можуть впливати на громадську думку, підтримувати або перешкоджати проєкту)	Громадська підтримка, інформаційні ресурси	Потенційно партнерські, але можуть виникнути конфлікти щодо пріоритетності розмінування різних ділянок
Міністерство аграрної політики та продовольства	Відновлення сільськогосподарського сектору, забезпечення продовольчої безпеки	Висока (розробка політики, регулювання, фінансування)	Фінансові, адміністративні, інформаційні ресурси	Потенційно партнерські, але можуть виникнути конфлікти щодо пріоритетів фінансування та розподілу ресурсів
ДСНС	Забезпечення безпеки, виконання державних завдань	Висока (регулювання, контроль, дозвільна діяльність)	Експертиза, обладнання, фінансові ресурси	Потенційно партнерські, але можуть виникнути конфлікти щодо стандартів безпеки та відповідальності за результати розмінування

Продовження таблиці В.1

Міністерств о оборони	Використання технологій для розмінування військових об'єктів	Висока (фінансування, доступ до військових об'єктів)	Фінансові, військові ресурси	Потенційно партнерські, але можуть виникнути конфлікти щодо пріоритетів розмінування та доступу до технологій
Місцеві органи влади	Відновлення економіки регіону, забезпечення безпеки	Середня (видача дозволів, підтримка проєкту на місцевому рівні)	Адміністрати вні ресурси, інформаційні ресурси	Потенційно партнерські, але можуть виникнути конфлікти щодо розподілу відповідальності та ресурсів
Виробники FPV-дронів та комплектую чих	Розширення ринку збуту, збільшення прибутку	Низька (можуть впливати на ціни та якість продукції)	Технологічні ресурси, виробничі потужності	Потенційно партнерські, але можуть виникнути конфлікти щодо ціноутворення та умов постачання
Сервісні центри з обслуговува ння дронів	Розширення спектру послуг, залучення нових клієнтів	Низька (можуть впливати на якість обслуговування)	Технічні ресурси, кваліфіковани й персонал	Потенційно партнерські, але можуть виникнути конфлікти щодо умов співпраці та розподілу прибутку
Організації, що займаються питаннями розмінуванн я	Поширення кращих практик, соціальний вплив	Середня (можуть надавати експертну підтримку, впливати на громадську думку)	Експертиза, зв'язки з міжнародним и організаціями	Потенційно партнерські, але можуть виникнути конфлікти щодо підходів до розмінування та розподілу ресурсів
Організації ветеранів	Створення робочих місць для ветеранів, соціальна адаптація	Низька (можуть впливати на громадську думку, підтримувати проєкт)	Громадська підтримка, зв'язки з ветеранами	Потенційно партнерські
Екологічні організації	Відновлення природних екосистем	Низька (можуть впливати на громадську думку, підтримувати проєкт)	Громадська підтримка, експертиза з екологічних питань	Потенційно партнерські

Закінчення таблиці В.1

Фахівці з питань розмінування	Застосування знань та досвіду, професійний розвиток	Середня (можуть впливати на якість та безпеку розмінування)	Експертиза, знання, досвід	Потенційно партнерські, але можуть виникнути конфлікти щодо вибору методів розмінування та оцінки ризиків
Оператори FPV-дронів	Застосування навичок, отримання доходу	Низька (можуть впливати на якість та ефективність робіт)	Професійні навички, знання	Потенційно партнерські, але можуть виникнути конфлікти щодо умов праці та оплати
Інженери та техніки	Застосування знань та досвіду, професійний розвиток	Низька (можуть впливати на якість обслуговування та ремонту обладнання)	Технічні знання, досвід	Потенційно партнерські