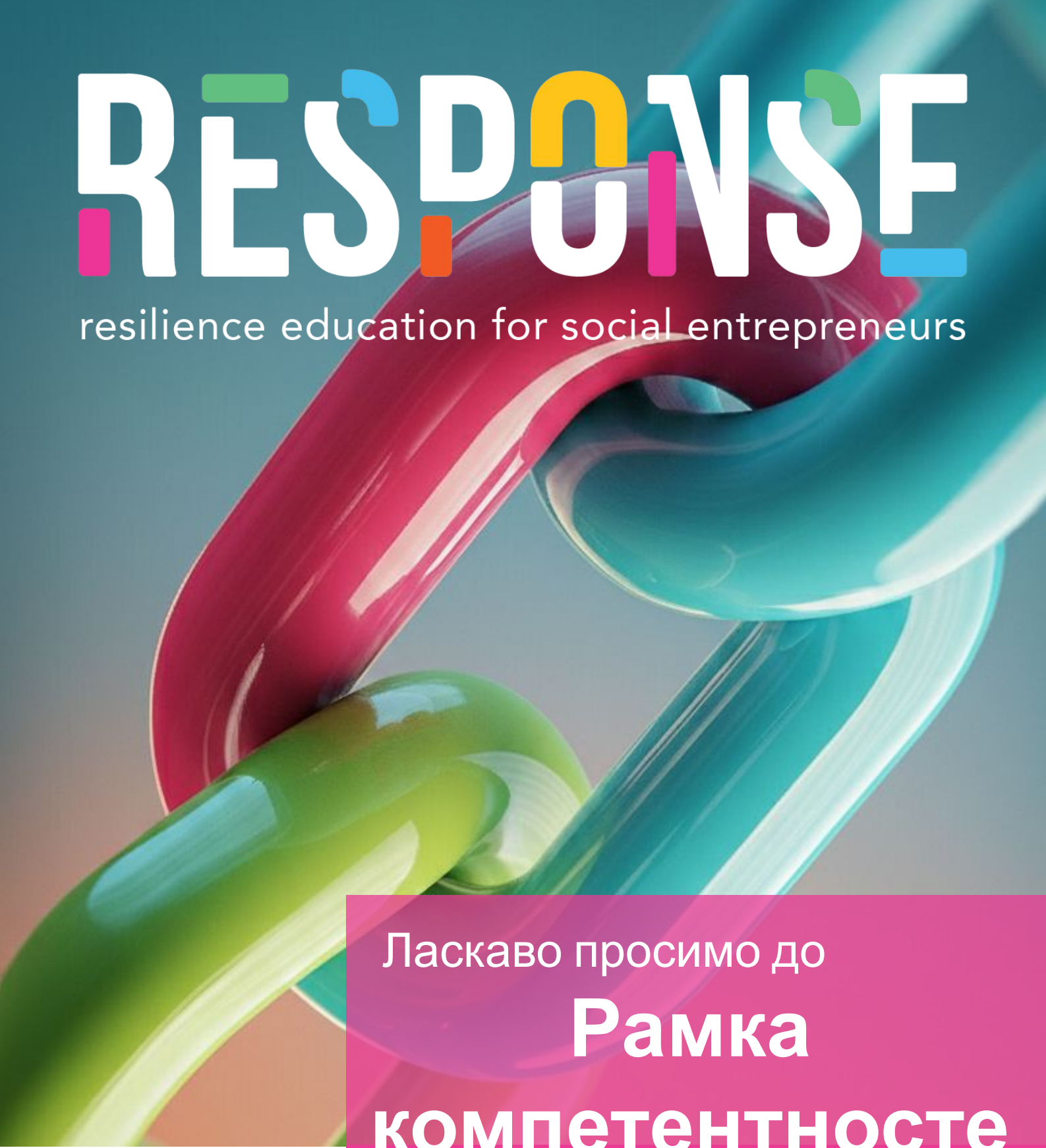
RESPONSE

resilience education for social entrepreneurs



Ласкаво просимо до

Рамка компетентносте

й

www.responseforresillience.eu

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Зміст

01 Вступ

02 Мета

03 Обґрунтування та методологія дослідження

04 Структура Рамки

05 Огляд сфер компетентності та навичок

06 Рівні розвитку

07 Цільові групи та використання Рамки

08 Детальні дескриптори компетентностей

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

01

Вступ



Вступ

Рамку компетентностей RESPONSE із кризової стійкості в соціальному підприємництві розроблено як один із ключових результатів проєкту для інтеграції навчання з кризової стійкості в освіту дорослих і навчання із соціального підприємництва. Соціальні підприємства відіграють важливу роль у задоволенні соціальних, економічних, екологічних і громадських потреб, особливо в умовах невизначеності, криз і трансформацій. Водночас здатність тривалий час забезпечувати соціальний вплив залежить не лише від місії, а й від уміння передбачати ризики, реагувати на кризи, адаптувати діяльність, мобілізувати ресурси, розбудовувати партнерства та зберігати безперервність роботи під тиском.

Рамка відповідає на чітко визначену в межах проєкту потребу: навчання з кризової резильєнтності досі недостатньо інтегроване в освіту дорослих та інфраструктуру підтримки соціального підприємництва. Соціальні підприємці й громадські організації регулярно стикаються з фінансовою вразливістю, недостатньою готовністю до криз, операційною нестабільністю, фрагментованими системами підтримки, прогалинами у вимірюванні впливу та необхідністю захищати соціальну місію за складних обставин. Водночас викладачам і тренерам у сфері освіти дорослих потрібні структуровані, практичні й адаптивні ресурси для системного розвитку цих спроможностей. Саме тому **Рамка компетентностей RESPONSE** пропонує спільний європейський орієнтир щодо ключових компетентностей, необхідних соціальним підприємцям для посилення резильєнтності до, під час і після криз. Вона визначає основні сфери компетентностей, окремі компетентності та послідовні рівні їх розвитку, які стануть основою для навчальної програми **RESPONSE**, навчальних матеріалів, інструментів оцінювання й освітніх ресурсів.

Рамка є практичною та придатною до адаптації. Її структуру можна використовувати в різних країнах і екосистемах соціального підприємництва, адаптуючи приклади, кейси, навчальні активності й термінологію до національного, регіонального та організаційного контекстів. Це не універсальна модель «одного рішення для всіх», а гнучкий компетентнісний підхід для соціальних підприємств, викладачів освіти дорослих, тренерів, громадських організацій та законотворців.

02

Мета



Мета Рамки

Мета Рамка компетентностей **RESPONSE** - визначити, систематизувати й описати ключові компетентності з кризової стійкості, які необхідні соціальним підприємцям. Вона допомагає викладачам освіти дорослих, тренерам та громадським організаціям розробляти навчання, що є науково обґрунтованим, орієнтованим на практику й пов'язаним з реальними викликами сектору.

Зокрема, Рамка має на меті:

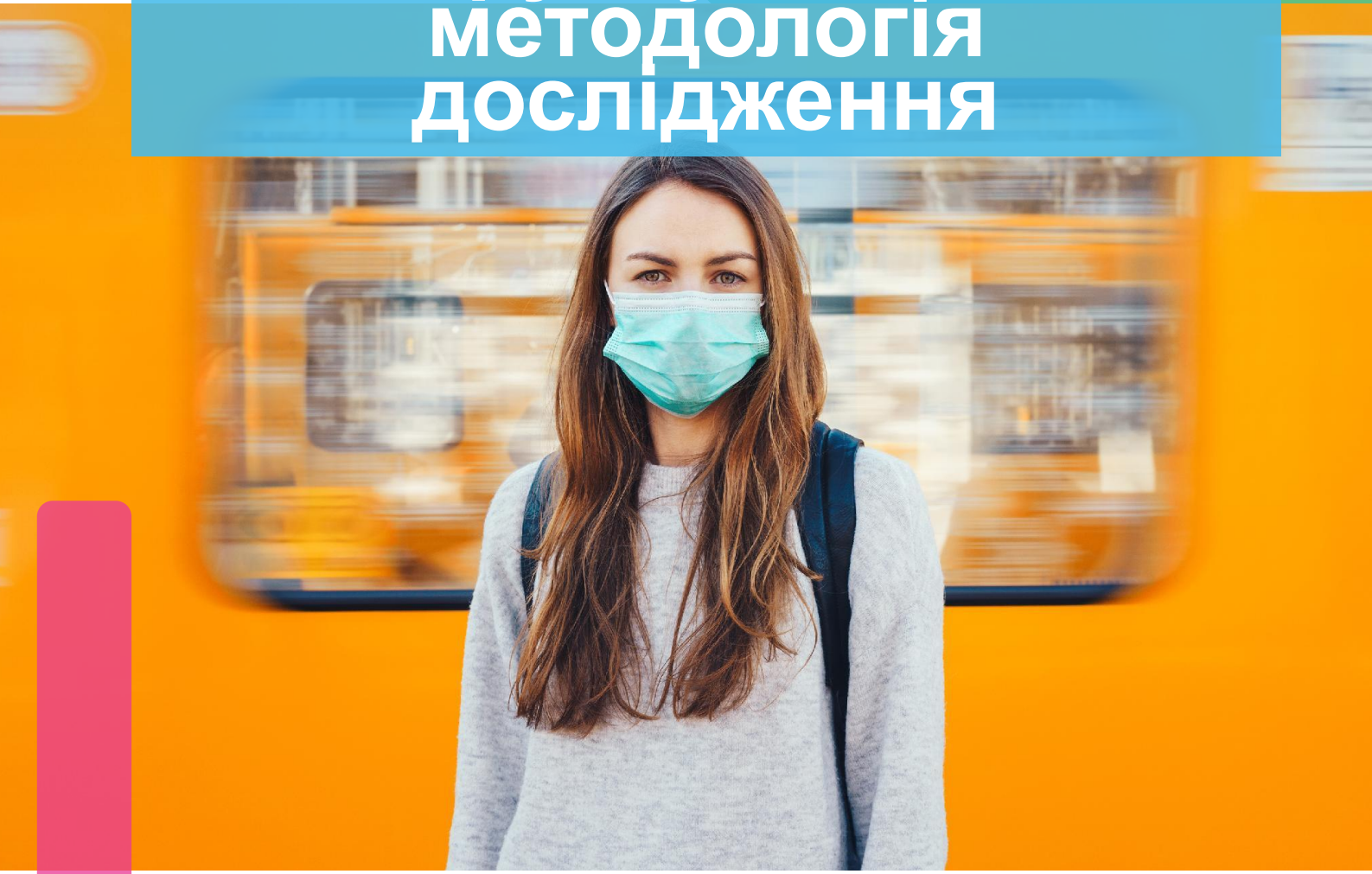
- визначити ключові сфери компетентностей для кризової стійкості у соціальному підприємництві;
- перетворити результати досліджень стейкхолдерів на структуровану освітню модель;
- підтримати розроблення навчальної програми RESPONSE;
- запропонувати послідовні рівні розвитку компетентностей для навчання, рефлексії й оцінювання;
- одночасно забезпечити стійкість бізнесу та захист соціальної місії;
- посилити спроможність викладачів підтримувати соціальних підприємців в очному, змішаному й цифровому форматах навчання;
- сприяти спільному європейському розумінню кризової резильєнтності з можливістю адаптації до національних і регіональних контекстів.

Кризова резильєнтність — це більше, ніж здатність пережити кризу. Це спроможність передбачати ризики, бути підготовленим до порушень діяльності, ефективно реагувати, відновлюватися, вчитися на досвіді та продовжувати створювати соціальну цінність. Резильєнтність є не лише внутрішньою властивістю організації, а й характеристикою екосистеми, яку формують доступ до фінансування, партнерства, довіра громади, структури підтримки, політичне середовище й можливості для навчання.



03

Обґрунтування та методологія дослідження



Обґрунтування та методологія дослідження

Рамка компетентностей RESPONSE ґрунтується на дослідницькому й аналітичному етапах проєкту. Для її розроблення було застосовано кабінетне дослідження, огляд національних даних, консультації зі стейкхолдерами та міжкраїновий аналіз, проведений партнерами проєкту в Німеччині, Ірландії, Іспанії та Україні. Це дало змогу порівняти, як соціальні підприємства переживають кризи, з якими викликами стикаються, які механізми підтримки вже існують і які прогалини в компетентностях має усунути навчання.

Кабінетне дослідження охопило наукові публікації, інституційні джерела, програмні документи, звіти проєктів і релевантну «сіру» літературу з питань соціального підприємництва, організаційної стійкості, кризового реагування, фінансової стійкості, екосистем соціальної економіки, вимірювання впливу та розвитку компетентностей. Це допомогло визначити наявні моделі, концептуальні прогалини й потреби країн-учасниць.

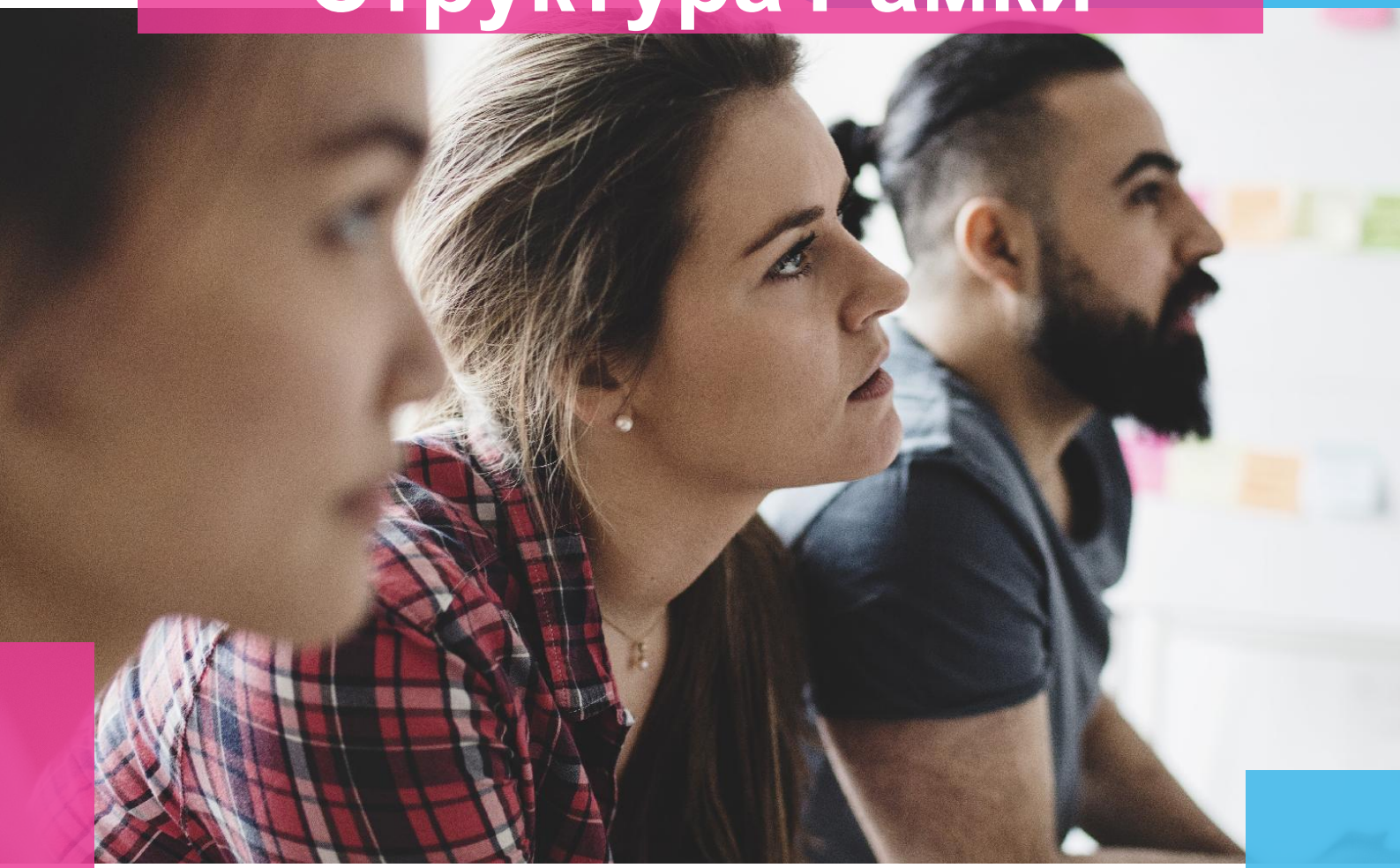
Консультації зі стейкхолдерами додали практичну точку зору завдяки досвіду соціальних підприємців, організацій соціальної економіки, тренерів, громадських організацій та інших учасників екосистеми. Вони підтвердили актуальність компетентностей, пов’язаних із фінансовими й операційними викликами, реагуванням на кризи, доступом до підтримки, стійкістю команд, партнерствами та комунікацією впливу.

Міжкраїновий аналіз виявив спільні європейські закономірності та особливості національних контекстів. Потреби залежать від правового регулювання, зрілості екосистеми, моделей фінансування, територіальних умов і рівня впливу криз. Водночас спільними пріоритетами є готовність до криз, адаптивне планування, фінансова стійкість, мобілізація ресурсів, безперервність операційної діяльності, побудова партнерств, вимірювання впливу, етичне ухвалення рішень і захист місії.

На цій доказовій основі Рамка містить три сфери, кожна з яких охоплює три окремі компетентності. Для кожної компетентності визначено три послідовні рівні розвитку — від усвідомлення до практичного застосування та стратегічної інтеграції.

04

Структура Рамки



Структура Рамки

Рамка компетентностей RESPONSE має трирівневу структуру:

- 3 сфери компетентностей, що відображають основні виміри кризової резильєнтності у соціальному підприємництві;
- 9 окремих компетентностей — по три в кожній сфері;
- 3 послідовні рівні розвитку — від базового усвідомлення до практичного застосування та стратегічної інтеграції.

Така структура є чіткою та практичною для викладачів, тренерів і громадських організацій. Вона достатньо проста для розроблення навчання й водночас відображає багатовимірний характер резильєнтності соціальних підприємств.

Три сфери компетентностей:

Сфера компетентностей	**Фокус**
Сфера 1. Стратегічна, адаптивна та кризова резильєнтність	Здатність передбачати ризики, ухвалювати рішення в умовах невизначеності, адаптувати стратегії та вчитися на кризових ситуаціях.
Сфера 2. Фінансова, операційна та ресурсна резильєнтність	Здатність забезпечувати фінансову стійкість, мобілізувати ресурси, диверсифікувати фінансування та підтримувати операційну безперервність.
Сфера 3. Соціальна, впливова та екосистемна резильєнтність	Здатність розбудовувати партнерства, комунікувати вплив, захищати соціальну місію та діяти етично в ширших екосистемах.

05

Огляд сфер компетентності та навичок



Огляд сфер компетентності та навичок

Рамка охоплює дев’ять взаємопов’язаних компетентностей у трьох сферах. Разом вони поєднують стратегічні, фінансові, операційні, соціальні й етичні виміри кризової резильєнтності.

Сфера компетентностей	Компетентність	Короткий опис
Сфера 1. Стратегічна, адаптивна та кризова стійкість	**1. Готовність до криз та усвідомлення ризиків**	Здатність передбачати ризики, розуміти вразливості й готуватися до порушень, що можуть вплинути на організацію, людей або громади.
	2. Адаптивне планування й ухвалення рішень	Здатність коригувати плани, пріоритезувати дії та ухвалювати обґрунтовані рішення в мінливих і напружених умовах.
	3. Організаційне навчання та відновлення	Здатність вчитися на кризовому досвіді, підтримувати команди, адаптувати лідерські практики й посилювати організацію.
Сфера 2. Фінансова, операційна та ресурсна стійкість	**4. Фінансове планування та стійкість**	Здатність планувати й управляти фінансовими ресурсами для довгострокової стійкості та безперервності місії.
	5. Мобілізація ресурсів і диверсифікація фінансування	Здатність залучати й поєднувати різні ресурси та механізми підтримки відповідно до соціальної місії.
	6. Операційна безперервність, безпека та управління ресурсами	Здатність підтримувати критичні операції, відповідально управляти ресурсами й захищати спільноти під час криз.
Сфера 3. Соціальна, впливова та екосистемна стійкість	**7. Розбудова партнерств та екосистемна співпраця**	Здатність будувати довірчі відносини із зацікавленими сторонами, громадами, донорами, владою та організаціями підтримки.
	8. Вимірювання й комунікація впливу	Здатність визначати, вимірювати, використовувати й висвітлювати соціальний вплив для навчання, підзвітності та залучення підтримки.
	9. Захист місії та етичне ухвалення рішень	Здатність зберігати соціальну місію, діяти етично й балансувати фінансові, операційні та соціальні пріоритети.

06

Рівні розвитку



Рівні розвитку

Кожну компетентність описано через три послідовні рівні. Це не окремі компетентності, а етапи їх поступового розвитку.

Три рівні:

Рівень	Назва	Загальне значення
Рівень 1	**Усвідомлення**	Учасник розуміє компетентність, усвідомлює її значення та визначає базові ризики, потреби або дії за допомогою сторонньої підтримки.
Рівень 2	**Застосування**	Учасник застосовує компетентність у знайомих організаційних контекстах, користується практичними інструментами й ухвалює обґрунтовані рішення.
Рівень 3	**Інтеграція**	Учасник інтегрує компетентність у стратегію, адаптує її до складних ситуацій і підтримує інших у її застосуванні.

Рівні призначені для планування навчання, самоаналізу й оцінювання. Вони дають змогу адаптувати активності до різних профілів учасників — від соціальних підприємців-початківців до досвідчених практиків та організацій підтримки.

Логіка розвитку:

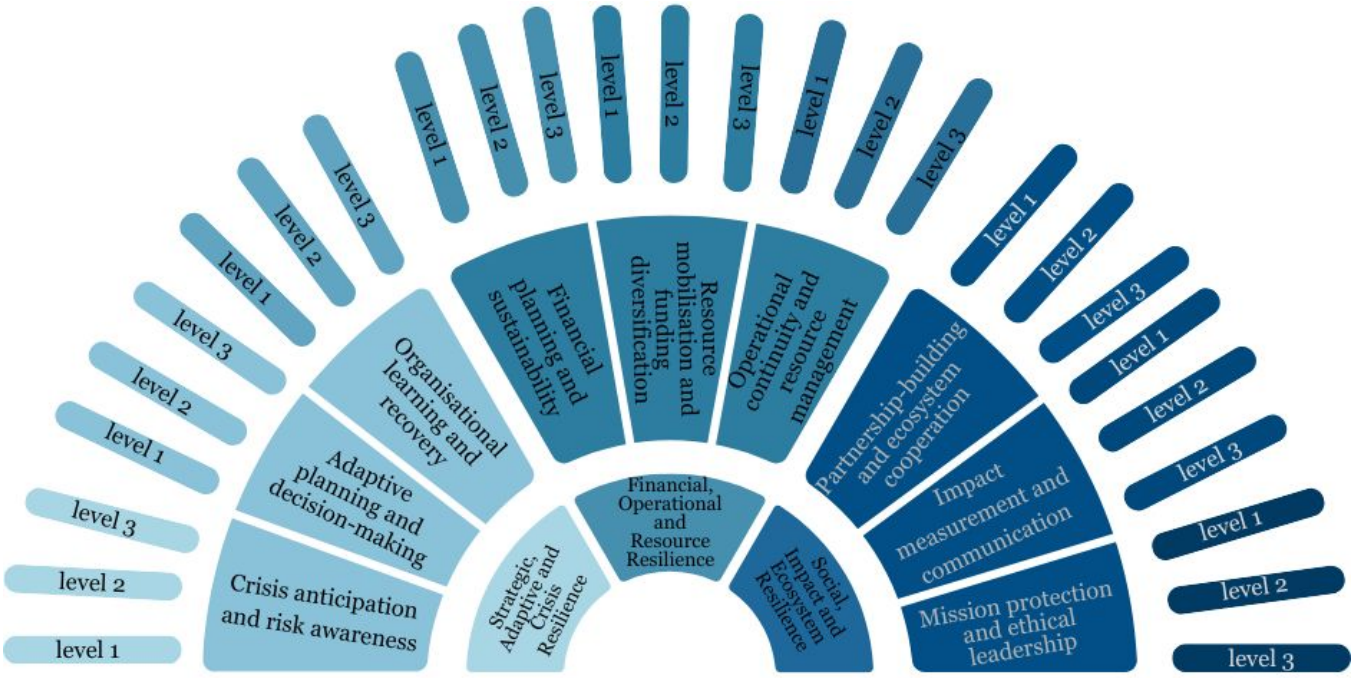
Рівень 1 — Усвідомлення: розуміння поняття та його значення.

Рівень 2 — Застосування: практичне використання компетентності за допомогою інструментів, методів і реальних ситуацій.

Рівень 3 — Інтеграція: інтеграція компетентності в організаційну культуру, стратегію та ухвалення рішень.

Рівні розвитку

Така прогресія робить Рамку не лише описовою, а й педагогічною. Вона є основою для формулювання очікуваних результатів навчання, розроблення навчальних активностей, кейсів, практичних вправ та інструментів оцінювання в межах навчальної програми **RESPONSE**.



07

Цільові групи та використання Рамки



Цільові групи та використання Рамки

Рамку компетентностей RESPONSE розроблено для кількох взаємопов'язаних цільових груп.

Передусім вона призначена для **викладачів освіти дорослих, тренерів і фасилітаторів**, які підтримують соціальних підприємців та організації соціальної економіки. Для них Рамка є структурованим орієнтиром для розроблення навчальних модулів, очікуваних результатів навчання, активностей і методів оцінювання.

Друга група — **соціальні підприємці й соціальні підприємства**, які прагнуть посилити кризову резильєнтність. Вони можуть використовувати Рамку для самоаналізу й розвитку, визначаючи сильні сторони, прогалини та пріоритети для вдосконалення.

Третя група — **організації підтримки бізнесу, інкубатори, мережі соціальної економіки та суб'єкти розвитку громад**. Рамка допоможе вдосконалювати менторство, консультаційні послуги, взаємонавчання та програми розвитку спроможності.

Рамка також може бути корисною **розробникам політик і органам місцевого самоврядування**, зацікавленим у посиленні екосистем соціального підприємництва. Вона забезпечує спільний інструмент для розуміння компетентностей, що потрібні соціальним підприємствам для збереження організаційної стійкості та соціального впливу в періоди криз і трансформацій.

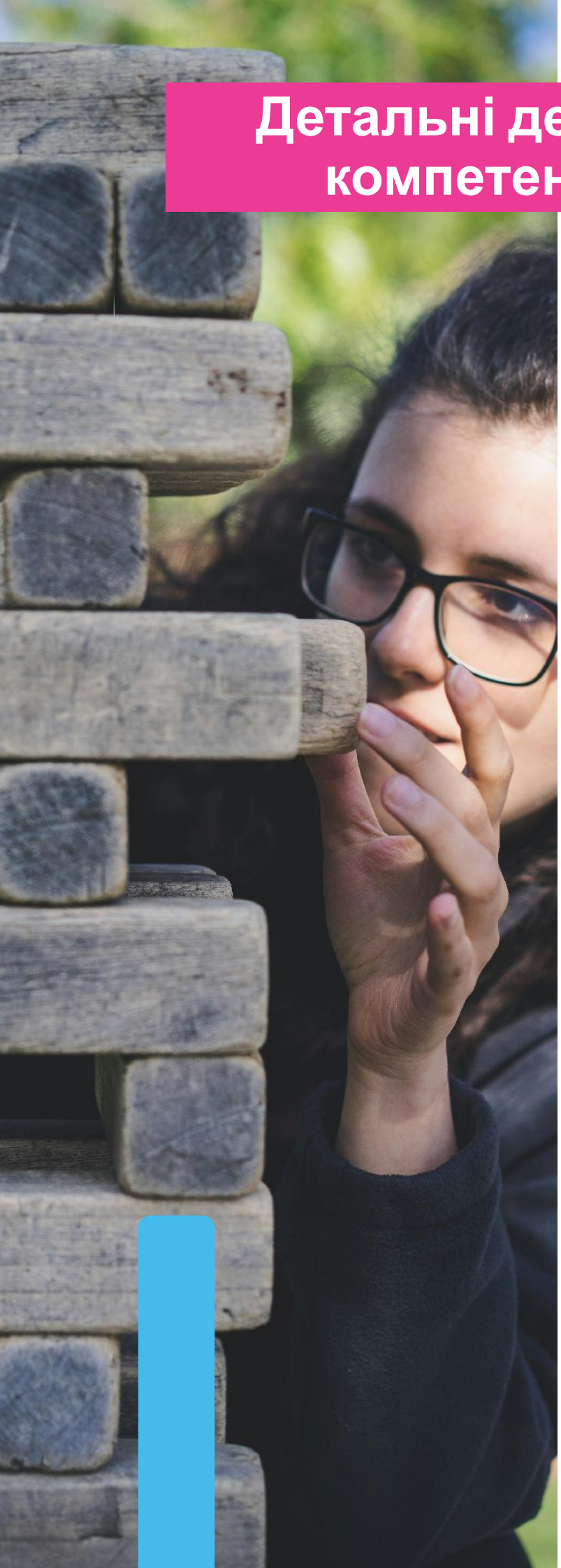
Рамку можна використовувати:

- як орієнтир для розроблення навчальних програм;
- як основу навчальних модулів і напрямів;
- як інструмент самооцінювання та рефлексії;
- як посібник для менторських і консультаційних послуг;
- як спільний інструмент співпраці між викладачами, соціальними підприємцями, організаціями підтримки та розробниками політик.

08

Детальні дескриптори компетентностей





Детальні дескриптори компетентностей

У цьому розділі подано детальні дескриптори кожної компетентності Рамки RESPONSE.

Кожну компетентність описано через визначення, основні знання, уміння й ставлення, а також три послідовні рівні розвитку.

Дескриптори слугуватимуть основою для подальшого розроблення:

- навчальної програми RESPONSE;
- навчальних модулів;
- результатів навчання;
- активностей;
- інструментів оцінювання.

Вони допомагають викладачам і тренерам перетворювати Рамку на навчальний досвід, адаптований до різних профілів учасників та організаційних контекстів.

Сфера 1. Стратегічна, адаптивна та кризова резильєнтність

Ця сфера охоплює здатність соціальних підприємців і соціальних підприємств передбачати ризики, готуватися до невизначеності, ухвалювати рішення під тиском, адаптувати стратегії та вчитися на кризовому досвіді. Резильєнтність розглядається не лише як реакція на порушення, а й як проактивна організаційна спроможність, яку можна розвивати до настання кризи.

Соціальні підприємства працюють у складному середовищі, де фінансова нестабільність, зміна потреб громад, кліматичні ризики, зміни політик, соціальні надзвичайні ситуації або раптові потрясіння можуть впливати на діяльність. Тому їм потрібні стратегічні й адаптивні компетентності для визначення вразливостей, реалістичного планування, гнучкого реагування та організаційного навчання.

Сфера 1 охоплює:

- **Компетентність 1. Готовність до криз та усвідомлення ризиків**
- **Компетентність 2. Адаптивне планування й ухвалення рішень**
- **Компетентність 3. Організаційне навчання та відновлення**

Сфера 1. Стратегічна, адаптивна та кризова

Компетентність 1. Готовність до криз та усвідомлення ризиків

Визначення

Це здатність визначати, розуміти й пріоритезувати потенційні ризики для соціального підприємства, його команди, бенефіціарів, громад, ресурсів або соціальної місії; розпізнавати внутрішні й зовнішні вразливості, передбачати порушення та завчасно зменшувати вплив кризи.

Готовність не означає передбачити кожну кризу. Вона передбачає вміння помічати сигнали, оцінювати можливі наслідки та впроваджувати базові превентивні заходи.

Знання

Учасники мають розуміти:

- фінансові, операційні, екологічні, соціальні, репутаційні та управлінські ризики;
- відмінності між ризиком, вразливістю, кризою та порушенням;
- основи готовності й запобігання кризам;
- вплив нестабільності фінансування, кліматичних подій, конфліктів, змін політики та надзвичайних ситуацій у громадах;
- важливість захисту людей, ресурсів, послуг і соціальної місії;
- прості інструменти виявлення, пріоритезації та моніторингу ризиків.

Сфера 1. Стратегічна, адаптивна та кризова

Компетентність 1. Готовність до криз та усвідомлення ризиків

Уміння

Учасники мають уміти:

- визначати ризики й вразливості організації або проєкту;
- розрізняти невідкладні, імовірні та високовпливові ризики;
- користуватися базовими інструментами картування ризиків;
- аналізувати вплив кризи на різні напрями діяльності;
- залучати команду, бенефіціарів і зацікавлені сторони до визначення ризиків;
- планувати базові заходи готовності;
- відстежувати зміни середовища;
- чітко й відповідально комунікувати ризики.

Ставлення

- Проактивність і відповідальність;
- готовність визнавати слабкі сторони без звинувачень;
- прагнення діяти до загострення проблем;
- спокій і реалізм;
- турбота про людей і громади;
- відданість соціальній місії.

Рівні розвитку	Дескриптор
Рівень 1. Усвідомлення	Розуміє різні ризики та значення готовності до криз; з підтримкою визначає базові ризики.
Рівень 2. Застосування	Використовує прості інструменти для виявлення й пріоритезації ризиків та пропонує базові заходи готовності.
Рівень 3. Інтеграція	Інтегрує усвідомлення ризиків у планування й рішення; допомагає іншим готуватися до складних змін.

Компетентність 2. Адаптивне планування й ухвалення рішень

Визначення

Це здатність коригувати плани, пріоритети й дії відповідно до змін, невизначеності або кризи. Вона поєднує стратегічне мислення з гнучкістю та дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення за неповної інформації, обмежених ресурсів і швидких змін.

Для соціальних підприємств важливо балансувати фінансову стійкість, соціальний вплив, потреби громади й організаційну спроможність. Адаптивне планування допомагає уникати негнучких реакцій і підтримує практичні рішення, узгоджені з місією.

Знання

Учасники мають розуміти:

- роль стратегічного планування в організаційній резильєнтності;
- різницю між фіксованим та адаптивним плануванням;
- засади ухвалення рішень в умовах невизначеності;
- пріоритезацію дій за обмежених ресурсів;
- вплив короткострокових рішень на довгострокову стійкість і місію;
- значення доказів, консультацій і рефлексії;
- сценарне та резервне планування, матриці пріоритетів і плани дій.

Компетентність 2. Адаптивне планування й ухвалення рішень

Уміння

- Учасники мають уміти переглядати плани за зміни обставин;
- визначати пріоритети під час криз;
- порівнювати варіанти дій та наслідки;
- ухвалювати рішення за неповної інформації;
- поєднувати нагальні потреби з довгостроковими цілями;
- доречно залучати зацікавлені сторони;
- документувати й пояснювати рішення; оновлювати плани на основі зворотного зв’язку та доказів.

Ставлення

- Гнучкість і відкритість до змін;
- упевненість під тиском;
- готовність діяти попри невизначеність;
- відповідальність перед людьми й громадами;
- критичне мислення та реалізм;
- відданість рішенням, узгодженим із місією.

Рівні розвиткуани дій.

Рівень	Дескриптор
Рівень 1. Усвідомлення	Розуміє, чому плани слід змінювати під час кризи, і розпізнає, коли наявних планів недостатньо.
Рівень 2. Застосування	Коригує пріоритети й дії, використовуючи прості інструменти планування та ухвалення рішень.
Рівень 3. Інтеграція	Інтегрує адаптивне планування у стратегію та керує рішеннями у складних ситуаціях, балансуючи стійкість, вплив і місію.

Компетентність 3. Організаційне навчання та відновлення

Визначення

Це здатність відновлюватися після криз, осмислювати події, визначати засвоєні уроки та використовувати їх для посилення майбутньої резильєнтності. Вона охоплює відновлення критичних функцій, адаптацію внутрішніх практик і перетворення кризового досвіду на організаційне знання.

Резильєнтність стосується не лише негайного реагування, а й дій після кризи: аналізу того, що спрацювало, підтримки команди, відновлення довіри та інтеграції уроків у планування.

Знання

- Учасники мають розуміти етапи відновлення;
- різницю між поверненням до попередньої роботи й адаптацією;
- засади організаційного навчання та рефлексивної практики;
- способи виявлення сильних і слабких сторін;
- значення добробуту команди, комунікації та довіри;
- використання засвоєних уроків у стратегіях, процедурах і навчанні;
- зв’язок між відновленням, адаптацією та безперервністю місії.

Компетентність 3. Організаційне навчання та відновлення

Уміння

- Учасники мають уміти визначати, що слід відновити, адаптувати або покращити;
- проводити рефлексію після складного періоду;
- збирати зворотний зв’язок від команди, волонтерів, бенефіціарів і партнерів;
- фіксувати уроки й напрями вдосконалення;
- документувати зміни та рішення;
- адаптувати практики; підтримувати комунікацію й добробут команди;
- переносити навчання в плани, процедури та навчальні активності.

Ставлення

- Відкритість до рефлексії та зворотного зв’язку;
- готовність учитися на помилках;
- відповідальність перед людьми й громадами;
- терплячість;
- прагнення до безперервного вдосконалення;
- турбота про організаційний добробут і місію;
- переконання, що криза може стати джерелом навчання.

Рівні розвитку

Рівень	Дескриптор
Рівень 1. Усвідомлення	Розуміє, що відновлення є частиною резильєнтності, та з підтримкою визначає базові уроки.
Рівень 2. Застосування	Використовує рефлексію і зворотний зв’язок, щоб відновлювати, адаптувати й покращувати практики.
Рівень 3. Інтеграція	Інтегрує відновлення та навчання в стратегію, культуру й планування організації.

Сфера 2. Фінансова, операційна та ресурсна

Ця сфера охоплює здатність забезпечувати фінансову стійкість, мобілізувати ресурси, диверсифікувати фінансування та підтримувати критичні операції в умовах невизначеності або кризи. Соціальні підприємства часто мають гібридні бізнес-моделі, обмежені резерви, короткі цикли фінансування та високу відповідальність перед громадами й бенефіціарами.

Кризи впливають на доходи, персонал, ланцюги постачання, послуги, інфраструктуру, партнерства й доступ до підтримки. Тому підприємствам необхідно розуміти фінансовий стан, планувати стійкість, знаходити альтернативні ресурси, адаптувати операції та захищати людей, продовжуючи створювати соціальну цінність.

Сфера 2 охоплює:

- **Компетентність 4. Фінансове планування та стійкість**
- **Компетентність 5. Мобілізація ресурсів і диверсифікація фінансування**
- **Компетентність 6. Операційна безперервність, безпека та управління ресурсами**

Компетентність 4. Фінансове планування та стійкість

Визначення

Це здатність розуміти, планувати й управляти фінансовими ресурсами соціального підприємства задля довгострокової безперервності, резильєнтності та збереження соціальної місії. Вона охоплює оцінювання фінансового стану, прогнозування ризиків, бюджетування, моніторинг доходів і витрат та балансування економічної життєздатності із соціальним впливом.

Соціальні підприємства поєднують ринкові доходи, публічне фінансування, гранти, пожертви, контракти, ресурси громад або реінвестований прибуток. Фінансова резильєнтність означає стратегічне використання ресурсів і захист призначення організації.

Знання

- Учасники мають розуміти доходи, витрати, грошові потоки, резерви, собівартість і профіцит;
- зв’язок фінансової стійкості з місією;
- типові фінансові вразливості;
- бюджетування, прогнозування й моніторинг;
- вплив коротких циклів фінансування;
- наслідки фінансових рішень для команди, послуг і впливу;
- базові інструменти фінансового планування.

Сфера 2. Фінансова, операційна та ресурсна

Компетентність 4. Фінансове планування та стійкість

Уміння

- Учасники мають уміти читати базову фінансову інформацію;
- складати бюджети й фінансові плани;
- визначати ризики;
- контролювати доходи, витрати та грошові потоки;
- пов’язувати фінансове планування з пріоритетами й місією;
- оцінювати фінансову життєздатність діяльності;
- обговорювати дані з командою, правлінням, донорами й радниками;
- пропонувати практичні кроки для посилення стійкості.

Ставлення

- Відповідальність і прозорість;
- реалізм щодо обмежень;
- готовність планувати наперед;
- баланс економічної життєздатності й соціальної цінності;
- відкритість до консультацій;
- турбота про довгострокову стійкість місії.

Рівні розвитку

Рівень	**Дескриптор**
Рівень 1. Усвідомлення	Розуміє значення фінансової стійкості та з підтримкою визначає базові ризики й потребу в плануванні.
Рівень 2. Застосування	Використовує базові фінансові інструменти для аналізу доходів, витрат, грошових потоків і викликів.
Рівень 3. Інтеграція	Інтегрує фінансове планування у стратегію та готовність до криз для довгострокової стійкості й безперервності місії.

Компетентність 5. Мобілізація ресурсів і диверсифікація фінансування

Визначення

Це здатність визначати, залучати, поєднувати й управляти різними джерелами фінансової та нефінансової підтримки: грантами, публічним фінансуванням, власними доходами, пожертвами, спонсорством, партнерствами, ресурсами громади, волонтерською працею, внесками в натуральній формі та соціальним фінансуванням.

Залежність від одного джерела робить соціальне підприємство вразливим. Диверсифікація знижує ризик і допомагає зберігати діяльність, водночас вимагаючи етичності та узгодженості з місією.

Знання й уміння

Учасники мають розуміти види ресурсів, їх переваги й обмеження, значення диверсифікації, роль партнерств, ризик відхилення від місії та етичні засади фандрейзингу. Вони мають уміти картувати джерела підтримки, визначати ресурсні прогалини, оцінювати відповідність можливостей місії, складати плани мобілізації, чітко комунікувати потреби, творчо поєднувати ресурси, розбудовувати відносини й зменшувати залежність від одного джерела.

Навички

Учні, які розвивають цю компетенцію, повинні вміти:

- виявляти поточні та потенційні джерела фінансування та підтримки;
- визначати прогалини в ресурсах та пріоритети;
- оцінювати, чи відповідають можливості фінансування соціальній місії;
- розробляти базові плани залучення фінансування або ресурсів;
- ясно повідомляти про потреби організації до спонсорів, партнерів або прихильників;
- креативно поєднувати фінансові та нефінансові ресурси;
- будувати стосунки, які можуть допомогти отримати доступ до ресурсів;
- зменшувати надмірну залежність від одного джерела фінансування.

Сфера 2. Фінансова, операційна та ресурсна

Компетентність 5. Мобілізація ресурсів і диверсифікація фінансування

Ставлення

- Ініціативність і відкритість до різних форм підтримки;
- творчий пошук ресурсів поза межами грошей;
- етична уважність під час прийняття рішень щодо фінансування або партнерств;
- наполегливість;
- відповідальність перед донорами, громадами й бенефіціарами;
- захист соціальної місії під час мобілізації ресурсів.

Рівні розвитку

Рівень	**Дескриптор**
Рівень 1. Усвідомлення	Розуміє потребу в різноманітних ресурсах і з підтримкою визначає базові джерела фінансування.
Рівень 2. Застосування	Картує ресурси, визначає прогалини й досліджує можливості фінансування та партнерств, узгоджені з місією.
Рівень 3. Інтеграція	Розробляє інтегровану диверсифіковану стратегію мобілізації ресурсів, що знижує залежність і захищає місію.

Компетентність 6. Операційна безперервність, безпека та управління ресурсами

Визначення

Це здатність підтримувати критичні види діяльності, організовувати доступні ресурси й захищати людей під час порушень. Вона передбачає визначення критичних функцій, планування їх продовження або адаптації, відповідальне управління матеріальними й людськими ресурсами та забезпечення безпеки й добробуту команди, волонтерів, бенефіціарів і громад.

Соціальні підприємства часто надають послуги вразливим групам. Кризи можуть порушувати роботу персоналу й цифрових систем, функціонування приміщень, постачання, комунікацію та доступ до бенефіціарів.

Знання

- Учасники мають розуміти операційну безперервність;
- вплив криз на послуги, людей та інфраструктуру;
- різницю між критичними й некритичними функціями;
- основи планування безперервності та управління ресурсами;
- обов’язок піклування про безпеку;
- роль комунікації й координації;
- використання цифрових інструментів, партнерств та альтернативних способів надання послуг.

Сфера 2. Фінансова, операційна та ресурсна

Компетентність 6. Операційна безперервність, безпека та управління ресурсами

Уміння

Учасники мають уміти

- визначати критичні функції та послуги;
- оцінювати вплив порушень на операції й людей;
- пріоритезувати діяльність;
- відповідально розподіляти людські, матеріальні, фінансові й цифрові ресурси;
- розробляти прості плани безперервності та надзвичайні процедури;
- координувати ролі; чітко комунікувати зміни;
- адаптувати послуги з урахуванням безпеки, доступності та місії.

Ставлення

- Відповідальність перед людьми;
- спокій і практичність;
- турбота про безпеку, доступність і добробут;
- гнучкість;
- надійність;
- прагнення до безперервності без ігнорування людських меж і ризиків.

Рівні розвитку

Рівень	Дескриптор
Рівень 1. Усвідомлення	Розуміє вплив криз на операції, людей і послуги; з підтримкою визначає критичні функції та ризики безпеки.
Рівень 2. Застосування	Використовує прості інструменти безперервності й управління ресурсами для адаптації послуг.
Рівень 3. Інтеграція	Інтегрує безперервність, безпеку й управління ресурсами в планування та координує складні адаптації.

Сфера 3. Соціальна, впливова та екосистемна резильєнтність

Ця сфера охоплює здатність розбудовувати міцні відносини, співпрацювати із зацікавленими сторонами, демонструвати соціальну цінність і захищати місію під час невизначеності або криз. Резильєнтність є також екосистемною спроможністю, що ґрунтується на довірі, партнерствах, залученні громад, підзвітності та взаємній підтримці.

Соціальні підприємства діють у складних екосистемах, до яких належать громади, бенефіціари, органи влади, донори, організації громадянського суспільства, волонтери, освітяни, мережі та місцеві інституції. У кризах ці зв'язки забезпечують інформацію, підтримку, адаптацію послуг і легітимність. Рішення водночас мають залишатися узгодженими з місією та відповідальністю перед людьми.

Сфера 3 охоплює:

- **Компетентність 7. Розбудова партнерств та екосистемна співпраця**
- **Компетентність 8. Вимірювання й комунікація впливу**
- **Компетентність 9. Захист місії та етичне ухвалення рішень**

Компетентність 7. Розбудова партнерств та екосистемна співпраця

Визначення

Це здатність визначати, розвивати й підтримувати змістовні відносини із зацікавленими сторонами, які посилюють резильєнтність, стійкість і соціальний вплив. Вона охоплює розуміння екосистеми, картування учасників, побудову довіри, міжсекторальну співпрацю й мобілізацію підтримки.

Соціальні підприємства не стають резильєнтними ізольовано. Партнерства з громадами, владою, донорами, громадськими організаціями, волонтерами, бенефіціарами, менторами й мережами дають доступ до знань, ресурсів, легітимності, перенаправлень, адвокації, інфраструктури та спільного розв’язання проблем.

Знання

Учасники мають розуміти:

- екосистемну резильєнтність;
- типи зацікавлених сторін та їхню роль у кризі;
- картування стейкхолдерів;
- відмінність між транзакційними відносинами й стратегічними партнерствами;
- вплив довіри, взаємності та комунікації;
- ризики фрагментації підтримки;
- роль партнерств у мобілізації ресурсів і захисті громад.

Сфера 3. Соціальна, впливова та екосистемна резильєнтність

Компетентність 7. Розбудова партнерств та екосистемна співпраця

Уміння

Учасники мають уміти

- картувати зацікавлені сторони;
- аналізувати їхні ролі, інтереси, ресурси й внесок;
- будувати довірчі відносини;
- комунікувати з різними аудиторіями;
- знаходити можливості для співпраці, перенаправлення, спільних дій і навчання;
- мобілізувати мережі в нестабільні періоди;
- координуватися з повагою до ролей і меж;
- оцінювати користь, етичність та узгодженість партнерств із місією.

Ставлення

- Відкритість до співпраці;
- повага до різних знань і досвіду;
- надійність;
- готовність працювати між секторами;
- відповідальність перед громадами й партнерами;
- взаємність;
- усвідомлення дисбалансу влади.

Рівні розвитку

Рівень	Дескриптор
Рівень 1. Усвідомлення	Розуміє роль відносин, мереж та екосистемної підтримки; з підтримкою визначає ключових стейкхолдерів.
Рівень 2. Застосування	Картує стейкхолдерів, розбудовує практичні відносини й використовує мережі для підтримки та співпраці.
Рівень 3. Інтеграція	Інтегрує партнерства у стратегію, мобілізує екосистему в складних ситуаціях і посилює колективну резильєнтність.

Сфера 3. Соціальна, впливова та екосистемна резильєнтність

Компетентність 8. Вимірювання й комунікація впливу

Визначення

Це здатність визначати, збирати, аналізувати, використовувати й комунікувати докази соціальної цінності, створеної підприємством. Вона охоплює визначення впливу відповідно до місії, добір показників, збір даних і чітке представлення результатів зацікавленим сторонам, донорам, громадам і команді.

Ця компетентність посилює резильєнтність, оскільки допомагає доводити цінність, навчатися на даних, удосконалювати рішення, зберігати легітимність і залучати підтримку. Під час криз важливо чітко пояснювати, що робить організація, кого підтримує та чому її робота має значення.

Знання

Учасники мають розуміти

- соціальний вплив і соціальну цінність;
- різницю між продуктами діяльності, результатами та впливом;
- значення вимірювання для підзвітності, навчання й фінансування;
- основи показників і збору даних;
- пропорційність системи вимірювання;
- роль комунікації впливу;
- етику збору даних і представлення бенефіціарів;
- використання доказів у стратегії та кризовому реагуванні.

Сфера 3. Соціальна, впливова та екосистемна резильєнтність

Компетентність 8. Вимірювання й комунікація впливу

Уміння

Учасники мають уміти

- визначати очікуваний соціальний вплив;
- добирати прості релевантні показники;
- збирати якісні й кількісні дані;
- відрізняти проведені активності від створених змін;
- аналізувати інформацію;
- використовувати докази для планування й рішень;
- чітко комунікувати вплив різним аудиторіям;
- представляти його чесно, доступно й відповідно до місії;
- уникати перебільшень.

Ставлення

Підзвітність і прозорість;

- допитливість;
- повага до бенефіціарів і громад;
- чесність щодо результатів та обмежень;
- відкритість до вдосконалення;
- відповідальне представлення соціальної цінності;
- використання доказів не лише для звітності, а й для навчання.

Рівні розвитку

Рівень	Дескриптор
Рівень 1. Усвідомлення	Розуміє значення вимірювання й комунікації впливу та розрізняє продукти, результати й вплив.
Рівень 2. Застосування	Використовує прості інструменти для визначення показників, збору доказів і відповідальної комунікації.
Рівень 3. Інтеграція	Інтегрує вимірювання впливу в навчання, стратегію та підзвітність; посилює легітимність, доступ до фінансування й резильєнтність.

Компетентність 9. Захист місії та етичне ухвалення рішень

Визначення

Це здатність зберігати соціальну мету, цінності й підзвітність соціального підприємства під тиском, в умовах невизначеності або кризи. Вона передбачає баланс фінансової життєздатності, операційних потреб, очікувань зацікавлених сторін та відповідальності перед бенефіціарами й громадами.

Резильєнтність не зводиться до виживання організації. Соціальне підприємство є резильєнтним, коли продовжує створювати соціальну цінність, не втрачаючи місію, не експлуатуючи вразливі групи й не приймаючи підтримку, що спричиняє відхилення від місії.

Знання

- Учасники мають розуміти роль місії та цінностей;
- поняття відхилення від місії;
- типові етичні дилеми;
- вплив фінансового, операційного й політичного тиску;
- підзвітність перед бенефіціарами, громадами, донорами, командою й партнерами;
- засади етичного ухвалення рішень;
- вплив владних відносин, вразливості й представлення;
- зв’язок між захистом місії, легітимністю та довгостроковою резильєнтністю.

Сфера 3. Соціальна, впливова та екосистемна резильєнтність

Компетентність 9. Захист місії та етичне ухвалення рішень

Уміння

Учасники мають уміти

- визначати вплив рішень на місію й цінності;
- аналізувати етичні ризики та наслідки для різних сторін;
- балансувати фінансові, операційні й соціальні пріоритети;
- користуватися інструментами етичної рефлексії;
- прозоро й поважно пояснювати складні рішення;
- залучати тих, кого вони стосуються;
- знижувати ризик відхилення від місії;
- узгоджувати фінансування, партнерства, послуги й комунікацію з місією.

Ставлення

- Доброчесність і відповідальність;
- відданість соціальній цінності;
- сміливість ставити під сумнів рішення, що загрожують місії;
- повага до людей і партнерів;
- прозорість і підзвітність;
- чутливість до дисбалансу влади та вразливості;
- готовність ухвалювати складні, але узгоджені з місією рішення.

Рівні розвитку

Рівень	Дескриптор
Рівень 1. Усвідомлення	Розуміє значення захисту соціальної місії та з підтримкою розпізнає базові етичні ризики.
Рівень 2. Застосування	Застосовує прості інструменти етичного ухвалення рішень, балансує пріоритети й знижує ризик відхилення від місії.
Рівень 3. Інтеграція	Інтегрує захист місії та етичні рішення в управління, партнерства, фінансування і стратегію.

«Не судіть мене за моїми успіхами. Судіть за тим, скільки разів я падав і знову піднімався».

Нельсон Мандела

Кризова резильєнтність у соціальному підприємництві

ЦЕ НАША

RESPONSE

resilience education for social entrepreneurs

Рамка компетентностей RESPONSE

Розроблено SIC CLM

2026–2028

RESPONSE

resilience education for social entrepreneurs



www.responseforresillience.eu

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.