

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

**Факультет суспільних наук**

**Кафедра управління та організаційного розвитку**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

**на тему «Управління змінами в молодіжних НПО в сучасних умовах (на прикладі міської молодіжної організації «Станиця Вінниця Пласту – Національної скаутської організації України»)»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН20/М  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Казакова О. К.

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

Рецензентка: к.п.н., Дашаківська О. В.

Львів - 2022

Казакова О. К. Управління змінами в молодіжних НПО в сучасних умовах (на прикладі міської молодіжної організації «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ»): Магістерська робота: (073 Менеджмент «Управління неприбутковими організаціями») / О. К. Казакова / Український католицький університет. Кафедра Управління та організаційного розвитку УКУ; Наук. кер.: У. В. Щурко, д.е.н., доцентка – Львів: УКУ, 2022. – 95 с.

**Анотація.** В роботі розкриті теоретико-методологічні засади управління змінами в НПО. Проаналізовано виклики громадського сектору в Україні в сучасних умовах, стан організаційної спроможності громадських організацій м. Вінниця та окремо ММО «Станиці Вінниці Пласту - НСОУ». Запропоновані рекомендації по управлінню змінами в ММО «Станиці Вінниці Пласту - НСОУ та молодіжних НПО.

**Ключові слова:** управління змінами, організаційний розвиток, громадська організація, громадянське суспільство.

**Abstract.** The paper reveals the theoretical and methodological principles of change management in NGOs. The challenges of the public sector in Ukraine in modern conditions, the state of organizational capacity of public organizations in Vinnytsia and separately the NGO “Stanytsia Vinnytsia of Plast - NSOU” are analyzed. Recommendations for change management in youth NGOs are offered.

**Keywords:** change management, organizational development, public organization, civic society.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ:

НПО – неприбуткові організації

ОВМ – органи місцевої влади

ОГС – організації громадянського суспільства

ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ» - Міська молодіжна організація «Станиця Вінниця Пласту – Національної скаутської організації України»

## ЗМІСТ

ЗМІСТ .....	5
ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ГРОМАДСЬКИХ	
ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	8
1.1 Класифікація змін в управлінні організаціями.....	8
1.2 Загальна характеристика моделей управління змінами .....	15
1.3. Особливості управління змінами в НПО .....	26
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МОЛОДІЖНИХ НПО .....	30
2.1 Виклики громадського сектору України в сучасних умовах .....	30
2.2 Розвиток організаційної спроможності громадського сектору м. Вінниця	
.....	37
2.3 Аналіз організаційної спроможності ММО «Станиця Вінниця Пласту -	
НСОУ».....	42
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В	
МОЛОДІЖНИХ НПО.....	54
3.1 Рекомендації по управлінню змінами в ММО «Станиця Вінниця Пласту	
- НСОУ» .....	54
3.2 Адаптація рекомендацій по управлінню змінами для молодіжних НПО в	
сучасних умовах .....	68
ВИСНОВКИ.....	74
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

Уміння приймати рішення та управляти змінами є надзвичайно важливими навиком, необхідним для лідерів та керівників громадських організацій задля впевненого, сталого управління організаціями та реалізації поставлених цілей. За час карантинних обмежень та суспільно-політичних змін в країні, громадські організації стикнулись з рядом викликів, як от нестача та потреба перерозподілу ресурсів, зміна векторів діяльності, перепрофілювання на актуальні проблеми та запити суспільства, зміна складу команди та інші. Організації мусили навчитись швидко мобілізувати свої ресурси, адаптовуватись до нових вимог та обмежень, знаходити нетипові рішення, приймати нові форми роботи, інколи змінювати стратегію та цілі діяльності організації, проте залишатись ефективними та результативними. Зважаючи на виклики, що постали перед громадським сектором України, доцільним є дослідження питання управління змінами в НПО, що допоможе громадським організаціям бути спроможними продовжувати свою діяльність та виконувати поставлені цілі та завдання.

*Мета роботи* – розробити рекомендації по роботі зі змінами в НПО на прикладі ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ» для їх ширшої адаптації в середовищі молодіжних НПО України.

*Завдання дослідження:*

1. Дослідити теоретичні аспекти управління змінами в громадських організаціях.
2. Проаналізувати стан та організаційні спроможності громадського сектору м. Вінниці та ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ».
3. Розробити комплекс рекомендацій та рішень для ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ».

*Об'єкт дослідження* – управління змінами в НПО.

*Предмет дослідження* – рекомендації по управлінню змінами в молодіжних НПО на прикладі ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ».

*Методи дослідження:* аналіз, соціологічні дослідження, інтерв'ювання.

Розробка рекомендацій по управлінню змінами в молодіжних НПО дозволить ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ» діяти більш виважено, стратегічно та стало, розуміти природу змін та можливі трансформації і наслідки, викликані змінами. Організація зможе ефективніше працювати зі змінами та викликами. Адаптовані рекомендації дозволять молодіжним організаціям ефективніше проводити свою діяльність, витримувати зміни в сучасних умовах, а також планувати свою діяльність, враховуючи невизначені фактори, що значно підсилить їхню інституційну спроможність, здатність діяти стало і стратегічно.

*Обсяг та структура роботи* складає 3 розділи. В першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади управління змінами, визначено загальну характеристику та класифікацію змін, розглянуті різні моделі та підходи управління змінами, вивчено особливості управління змінами в молодіжних НПО. В другому розділі розглянуто загально виклики громадського сектору в Україні в сучасних умовах, проведений аналіз результатів дослідження взаємодії громадських організацій м. Вінниця між собою та з владою, розглянуто їх особливості організаційного розвитку, також досліджено актуальний стан та особливості організаційного розвитку і управління змінами в ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ». В третьому розділі представлені напрацювання рекомендацій та алгоритму дій по підсиленню діяльності та управлінню змінами в молодіжних НПО на прикладі ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ», напрацьовані адаптовані рекомендації для молодіжних НПО по управлінню змінами.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

#### 1.1 Класифікація змін в управлінні організаціями

З часом, зміною обставин, зростанням чи послабленням, організації змінюються. Змінюється їх структура, функції, розподіл ролей, напрямки діяльності. Якісне і грамотне управління будь-якою організацією передбачає в собі володіння навичкою управління змінами. Ефективне управління організацією, зокрема в сучасних умовах, є важливою складовою організаційного розвитку молодіжних НПО, зокрема через управління змінами.

Управління змінами – це збалансована система управління різними ресурсами, як от людськими, технічними, фінансовими, що пов'язана з будь-якими можливими змінами. Це також сукупність діяльностей, що включають в себе перехід від однієї організаційної структури до іншої, включно з плануванням, тестуванням, та власне переходом; впровадження нових правил, норм, взаємозв'язків, адаптація до змін та боротьба з протистоянням змінам; досягнення консенсусу між всіма сторонами, що охоплені зміною [1].

В першу чергу управління змінами направлене на діяльність людського фактору в процесі змін за допомогою методик та інструментів для досягнення бажаних результатів та реалізації змін в соціальній частині організації. Діяльність неприбуткових громадських організацій направлена переважно на забезпечення потреб сторін із зовнішнього середовища. Так, організацію можна вважати успішною, якщо вона досягає поставлених цілей. Зовнішнє середовище постійно змінюється, змінюються також його вимоги та потреби, а тому змінюється пріоритети в роботі організації. Для того, щоб досягти успіху, організації необхідно змінюватись та адаптуватись, щоб відповідати поставленим вимогам. Якщо організація не буде в змозі пристосуватись до зовнішніх змін, це рано чи пізно призведе до руйнівних змін всередині. Проте слід зазначити, що крім зовнішніх, організація знаходиться під впливом

внутрішніх змін, що можуть стати імпульсами до її зростання через нові ідеї, нових людей, цікаві проекти, тощо [2].

В сучасній теорії управління переважають 3 концепції першопричин, що спричиняють розвиток організацій, а відповідно змін. Перша, екстерналістська, теорія стверджує, що першопричини зміни в соціокультурній організації перебувають за межами системи. Прихильники теорії стверджують, що самостійно організація не має властивості спонтанно змінюватись, без впливу зовнішніх факторів вона залишається фактично незмінною. В теорії екстерналізму існує механістичний підхід до соціально-економічних явищ, за яким «... який-небудь соціокультурний феномен знаходиться в стані спокою або статичної рівноваги до тих пір, поки деяка зовнішня сила не виведе його з такого стану і не змусить змінюватися» [3]. Інший підхід - біхевіористичий і в його основі лежить принцип «стимул-реакція», де стимул – це завжди зовнішнє відносно до людини або організації, а без стимулу системи не спроможні на відповідну реакцію: активність чи трансформацію. Ще один сучасний підхід – підхід інвайроменталізму розкриває те, що всі зміни спричинені факторами, що діють поза організацією. Згідно нього, саме інвайроменталістичні сили контролюють, розвивають, руйнують або формують організацію.

Теорія іманентної зміни визначає систему, яка перетворюється через її невід’ємну властивість змінюваності та виходить з наявних ресурсів та можливостей. В даній теорії зовнішні фактори розглядаються як додаткові, а не основні, а розвиток організації ґрунтується на пошуку нових можливостей для її розвитку та потенціалу.

Третя теорія – інтегральна і поєднує в собі природу змін в організації через взаємодію зовнішніх та внутрішніх факторів. Найефективніше використовується тоді, коли фіксують зовнішні і внутрішні фактори змін залежно від ситуації, а не однопорядково [3].

Джеймс Харрінгтон розкриває 5 основних складових організаційної досконалості, необхідної для досягнення цілей в організаціях, що пояснюють основи управління: процесами, проектами, змінами, знаннями, ресурсами.



Далеко не всі організації в сучасних умовах усвідомлюють потребу в комплексному підході до створення системи управління змінами [2].

Змін існує дуже багато, тому для кращого розуміння їх систематизують та класифікують. Зміни розрізняються за фактором несподіваності, масштабом, інтенсивністю, напрямком. Управління організацією під час змін потребує дещо інших навичок, умінь, підходів, аніж управління в часі стабільності і визначеності. Розрізняють три рівні змін:

1. Індивідуальні;
2. Групові;
3. Організаційні.

Перші – індивідуальні зміни – це реакції окремих індивідів на певні нововведення. Реакція може бути будь-якою, починаючи від байдужості, закінчуючи абсолютною підтримкою чи повним несприйняттям. Характер самої реакції може залежати від досвіду людини, її віку, стану здоров'я, в тому числі й психологічного, посади, особистих мотивів, часу перебування в організації, тощо. Групові зміни проявляються в окремих підрозділах організації чи службах, також в неформальних групах, які загалом підтримують або саботують будь-які нововведення від керівництва. Треті - організаційні зміни можуть стосуватись будь-якого напрямку організації: культурного, фінансового, наукового, маркетингового та інших. За напрямками зміни можна класифікувати:

1. Зміна мети або завдань організації;
2. Зміна у використуваних технологіях;
3. Зміна в організаційній структурі та управлінських процесах;
4. Зміна в організаційній культурі;
5. Зміна в людських ресурсах організації;
6. Зміна ефективності роботи команди;
7. Зміна репутації організації, в способі представлення назовні;
8. Зміна позиції організації в суспільстві [2].

Окремо можна виділити поділ організаційних змін на два види: планові та ситуаційні, або іншими словами – динамічні.

Планові зміни, їх ще називають стратегічними, реалізуються за планом, результати таких змін переважно прораховуються наперед і є чітко зрозумілими. Такі зміни проводяться відповідно до місії організації, стратегічних цілей та основних напрямків діяльності. В таких випадках враховують стан зовнішнього середовища: конкурентність, економіку, соціальний стан середовища; а також внутрішнє середовище: наявні ресурси, можливості, культуру, структуру, систему загалом.

Динамічні (ситуаційні) зміни - це реакція на події, які відбулись за фактом, або відбуваються в теперішньому часі. Сюди також відносять еволюційні зміни, як от розширення або зміна персоналу, зношення обладнання, зміна приміщення. Ці зміни відбуваються незалежно від бажання чи небажання керівництва організації. В даному випадку можна планувати діяльність, але неможливо прорахувати наслідки.

Ситуаційних змін завжди більше, аніж планових. Одним із напрямків менеджменту, який працює з ситуаційними змінами – кризовий менеджмент, що передбачає собою реактивну реакцію з максимально ефективним результатом дій [2].

За С. П. Бейтом виділяють 4 форми змін:

- Агресивні;
- Інструкційні;
- Корозійні;
- Миротворчі.

Агресивні зміни це зміни, зосереджені на терміновій зміні управлінських ролей, перерозподіл пріоритетів витрат ресурсів організації, а також реорганізації системи стимулювання через різкий наказовий порядок і тон. В такому випадку члени організації будуть дещо розгублені, розосереджені, проте це і буде метою дій, щоб швидко реалізувати нові елементи організаційної структури.

Інструкційними змінами будуть ті, що забезпечують швидке впровадження інновацій з допомогою керівника і його рішень, а також достатній кваліфікації управлінської команди.

Корозійні зміни – це зміни, ініційовані знизу, тобто від середньої ланки менеджерів. Це відбувається через процеси, які знаходяться в зоні відповідальності цих менеджерів. Вони можуть висувати ідеї для покращення, вдосконалення процесів або частин структури організації.

Миротворчими змінами являються зміни, які проводять поступово, враховуючи особливості всіх підрозділів організації. Метою цих змін є – збереження цінностей, запобігання конфліктам, покращення корпоративної культури організації [4]. Варто зазначити, що корозійні та миротворчі форми змін відповідають еволюційному шляху розвитку організації [5].

Сьогодення ставить нас перед фактом, що ефективно управляти організацією вдасться, якщо рівномірно враховувати як внутрішні фактори зміни: правління організації, політики, процеси, члени команди; так і зовнішні фактори (табл. 1.1): введення нових законів, конкуренція, технологічний прогрес.

*Таблиця 1.1*

#### **Зовнішні джерела основних змін**

<b>Економічні фактори</b>	<b>Технологічні фактори</b>
Глобалізація, посилення конкуренції, перехід до нового етапу економіки в світі	Нові інформаційні технології, обмін інформацією, інтегровані системи управління ресурсами, управління знаннями
<b>Політичні фактори</b>	<b>Соціальні фактори</b>
Дерегулювання ринків, мінливість контролюючих структур	Зміна традицій та суспільних ієрархій, зростання незалежності та свободи слова і вибору в суспільстві

*Джерело: [3]*

Більшість адаптації організацій до зовнішнього середовища відбуваються стихійно під впливом ситуацій. І ці зміни відбуваються з різною швидкістю: в один момент, поетапно та поступово. Згідно теорії Дж. Б. Кунінна та Дж. Войера існує два чинники, що визначають вибір схеми змін:

- 1) терміновість;
- 2) сила інерції всередині корпоративної культури організації.

Кінцево, управління організацією та змінами зводиться до того на скільки правильно лідер оцінить процеси, що відбуваються ззовні, щоб підібрати такі нововведення, які зведуть усі фактори змін в одну лінію поведінки, щоб зберегти та підвищити ефективність діяльності організації. Для ефективнішого управління змінами пропонується наступна типологія змін (табл. 1.2):

*Таблиця 1.2*

### Основні аспекти класифікації змін

Критерій	Аспекти характеристики змін
Форма зміни	Агресивна (aggressive), інструкційна (indoctrinative), корозійна (corrosive), тиха (consiliative).
Швидкість змін	Одномоментні, поетапні, поступові.
Локалізація змін	Внутрішні (фактори з середини організації, контролюються правлінням), зовнішні (економічні, технологічні, соціальні сили впливу, що прискорюють процеси перетворень).
Сили, що спонукають зміни	Криза, реалізація нової стратегії організації, зміна кадрів та членів команди, соціально-психологічний клімат в колективі, негласні правила поведінки, увага на окремих пріоритетах управління, тощо.

## Продовження таблиці 1.2

Масштаб	Незначні зміни (зачіпає малу частину команди організації або ресурсів і характерні низьким ризиком переривання діяльності, оскільки організації переважно мають досвід введення подібних змін), значні зміни (мають середній вплив на саму організацію, її ресурси, призводять до переривання діяльності, зміни структури, зміни послуг, які надає організація).
Пріоритетність	<p>Стандартні зміни: низький ризик, перевірена методика перетворень, мінімальний вплив, відомий набір правил і процедур виконання та реалізації змін.</p> <p>Важливі зміни: високий ризик, високі витрати, потенційно найбільший вплив на організацію та ресурси, вплив на критично-важливі процеси діяльності, що може призводити до припинення цих процесів.</p> <p>Екстрені зміни: термінове впровадження, високий ризик, неможливість заздалегідь підготуватись та визначити успішність зміни, результат збою може призвести до значного впливу на діяльність організації.</p>
Спланованість	<p>Планові (заплановані) зміни, що мають середню або довгу тривалість, спрямовані на формування готовності організації до очікуваних подій та потребують запланованих завдань та їх оптимізації.</p> <p>Ситуаційні зміни, які виражаються через реакцію на подію, яка відбувається в моменті. Найчастіше це короткострокові зміни.</p>

*Джерело: [3].*

Існує також «тиха» форма змін, яка передбачає поступові зміни, з урахуванням специфіки кожного підрозділу організації. Основна задача тихих

змін – уникнення конфліктів і організаційних «травм», збереження напрацьованих і вибудуваних цінностей [3].

Кожні описані зміни мають свої недоліки та переваги. Так в агресивній формі змін керівник або лідер має змогу створити штучну шокову ситуацію задля стимуляції прийняття рішення, наприклад через зміну управлінських ролей в команді. До прикладу в книзі «5 вад у роботі команди» автора Патріка Ленсіоні описаний процес зміни керівника однієї з продуктових компаній в кремнієвій долині. Новий керівник поставив команду перед фактом, що декому доведеться піти з компанії, а також з часом дехто змінить напрям своєї роботи. В кінцевому результаті це підвищило спроможність компанії на ринку та покращило її управління, хоча спершу викликало хвилю обурення та супротиву [6]. Одномоментні зміни дають змогу досягти швидкого результату, а поетапні допомагають досягнути сталості організації. В сучасності дуже важливою навичкою є вміння поєднувати ці дві зміни задля досягнення результату. Незаплановані зміни неможливо контролювати, проте їх можна врахувати і уникнути небажаних наслідків. Планові зміни натомість це не завжди повільні зміни, радше вони дають змогу «створювати майбутнє» [3].

Отож базове розуміння класифікації змін дозволяє нам зрозуміти природу зміни, а відповідно продумати до неї відповідь-реакцію. Організації таким чином можуть менш стресово сприймати ті зміни, що настають для них.

## **1.2 Загальна характеристика моделей управління змінами**

Далі пропонуємо розглянути кілька моделей управління змінами. Найпершою пропонуємо **модель управління змінами За Джоном Коттером**. На думку Джона Коттера управління змінами – це комплекс процесів та інструментів, а також механізмів, які існують для того, щоб впевнитися в процесі зміни, що вона не виходить з-під контролю. Дана модель включає в себе 4 основні етапи трансформації організації. І як зазначає автор, за умови відхилення від послідовності або відмови від одного з етапів, організація наражає себе на швидкий результат, але такий, що не буде відповідати 100%

бажаного результату. Модель передбачає в першу чергу роботу керівника організації.

1 етап. Початок:

- Розвиток почуття невідкладності або необхідності. Необхідно перевіряти ринок та стан конкурентів, визначити та обговорити можливі кризи, потенційні проблеми організації, щоб мотивувати членів команди до дій.

- Сформувані сильну коаліцію керівників (або сильну команду лідерів, менеджерів, управлінців), яка буде володіти достатньою владою, щоб очолити організацію в період змін, спонукати членів команди до спільної роботи. Виявлення і обговорення потенційно слабких місць в організації, а також основних перспектив.

2 етап. Вибір що робити:

- Сформувані світоглядну концепцію: бачення майбутнього, яке направляє дії організації; стратегія, яка реалізовує передбачені кроки.

- Збагатити бачення за допомогою будь-яких засобів: перегляд нових стратегій, перегляд прикладів керівних коаліцій. Долучити до обговорення команду, обговорити усі ідеї.

3 етап. Дії:

- Надати іншим право діяти за власним баченням, долати виклики, які виникають на шляху до змін, заохочувати ризикові ідеї та дії, змінити структуру, яка підриває загальне бачення, стимулювати членів команди до дій, визначити їх прогрес та досягнення;

- Визначити короткострокові цілі і досягати їх, планувати дії, що приведуть до видимого поліпшення показників діяльності, винагородження членів команди, які активно долучаються до поліпшень; ділити великі задачі на менші кроки.

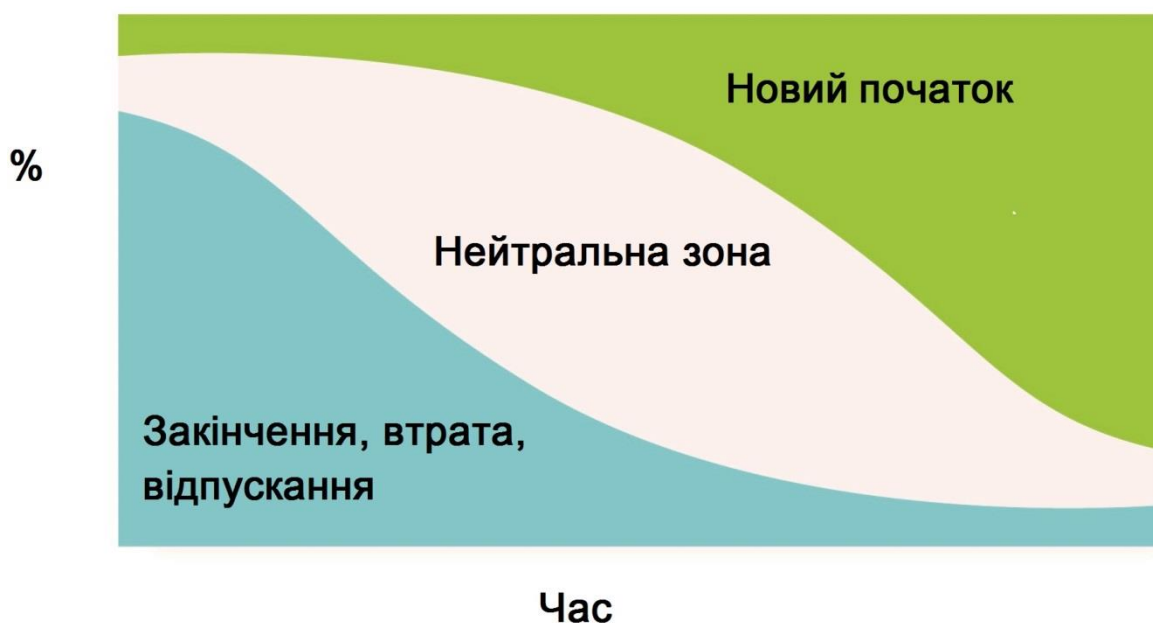
- Консолідуватися з метою перебудови, скористатись зростанням довіри, приймати в команду нових людей, що мають інше бачення та світогляд, і котрі здатні втілювати свої ідеї в життя, надати процесу змін нову енергію –

заохочувати наполегливість, цілеспрямованість, інформувати про майбутні задачі.

4 етап. Закріплення результатів:

- Інституціоналізувати нові підходи, чітко визначити взаємозв'язки між новими поведінковими рисами та успіхом, розробити і застосувати методи ініціативності та поступовості, підкреслити важливість та цінність реалізованого [7-9].

Ще одна модель, яка зображає управління змінами це **модель Вільяма Бріджеса**, який пропонує розрізнити поняття «зміна» і «перехід». Зміна пояснює певну ситуацію, яка спочатку була одним станом, а потім стала іншим станом, наприклад організація змінила приміщення або в деяких членів команди змінились обов'язки. Але також існує перехід, коли члени команди поступово відмовляються від старого і переходять в нове. Автор висуває припущення, що зміни є зовнішніми і ситуативними, а перехід є психологічним процесом і це внутрішня частина організаційного процесу.



**Рис. 1.1.** Схематичне зображення моделі Вільяма Бріджеса

*Джерело: [10]*

Бріджес виділяє три етапи, які проходять люди і організації, відчуваючи зміни:



1. Закінчення, втрата, відпускання. Це початкова стадія переходу, вона супроводжується опором та емоційним потрясінням. Поширені емоції на цій стадії: страх, гнів, заперечення, смуток, розчарування, невпевненість. В таких умовах лідер, якщо не помічатиме і не визнаватиме емоцій команди, може наткнутись на більший супротив або навіть невдачу, яка є досить поширеною.

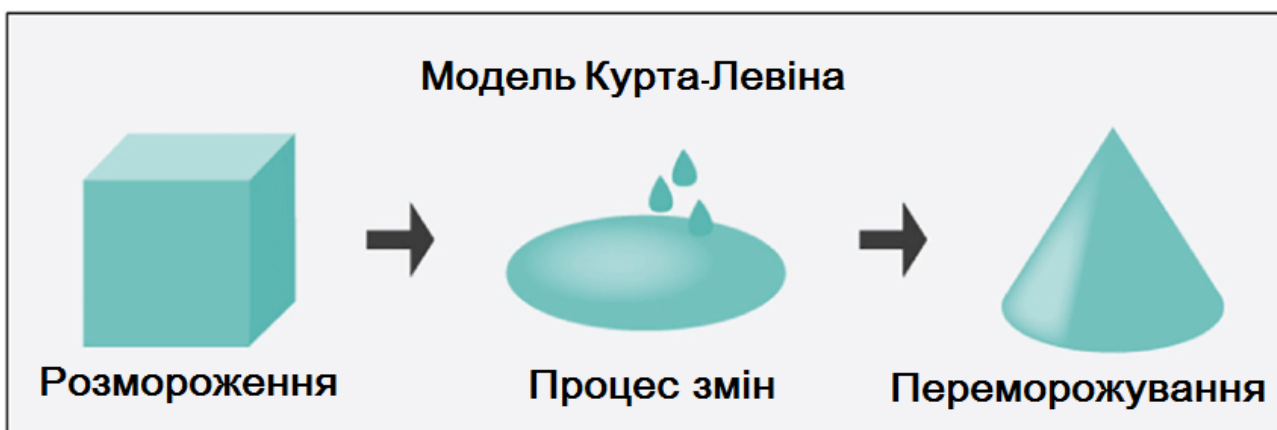
2. Нейтральна зона. Це зона, яка нікому не належить, вона знаходиться поміж старим, яке вже відпустили і новим, якого ще не досягли. На даному етапі люди в команді можуть відчувати низький моральний дух, низьку продуктивність, хвилюватимуться щодо своєї ролі та місця в команді або дуже скептично будуть ставитись до прийдешніх змін. Важлива роль лідера на цьому етапі – не допустити тривале перебування команди в такому проміжному стані. Тут необхідно команді вказати напрямки руху і підштовхнути їх.

3. Новий початок. На даному етапі лідер зможе добре розгледіти в команді людей, що прийняли зміни, вийшли з «нейтральної зони», вони відкриті до нового навчання, більш прихильні до групи та своєї нової ролі. На третьому етапі важливо також впевнитись, що люди віддані, точні і не будуть відкочуватись назад, або геть не зможуть відпустити старе.

Кожна команда, кожна організація має свій темп проходження етапів змін не без втрат. Люди, які не можуть відпустити старе, не зможуть перейти на наступні етапи і будуть тягнути всю команду або взагалі полишать організацію.

Типовою помилкою є уникання стану «Відпустити», зокрема коли лідер не звертає уваги на людей, а більше зосереджений на «Новий початок», адже надзвичайно важливо зібрати критичну масу людей, готових переходити на наступні етапи [10].

Наступною розглянемо **модель Курта-Левіна**, запропоновану в 1951 році, яка включає в себе три основні стадії процесу включення зміни в організації: unfreezing – розмороження, changing – процес змін (зміна), refreezing – переморожування.



**Рис. 1.2. Модель організаційних змін за Куртом Левіном**

*Джерело: [11].*

Найважливішою в даній моделі можна вважати першу стадію розмороження, яка починається рівно в той момент, коли член організації отримує інформацію про зміну. Одразу після цього моменту лідер організації стикається з реакцією члена команди, яка може бути позитивною, негативною чи нейтральною. Відповідно, реакція буде проявлятися в активних діях, апатії чи категоричній відмові і таким чином реагуючих можна поділити на три типові групи:

- Прихильники або ті, що бачать очевидну вигоду від прийдешньої зміни, вони з особливим ентузіазмом підтримують ідею зміни та її впровадження, активно беруть участь в проведенні зміни і докладають зусиль для швидшої адаптації.
- Амбівалентні – для цих людей вигода и програш від зміни рівні, тому їм важко визначитись з власною позицією, ризикувати і приймати ці зміни. Варто зазначити, що через примус такі люди приймуть зміни, але з негативним забарвленням, а тому результат від зміни може зійти нанівець. Переважно такі люди не чинять особливого супротиву, але також не підтримують зміни.
- Противники – це ті, хто негативно відносяться до зміни, яка відбувається чи яка відбулась. Вони часто використовують всю свою енергію на протистояння змінам. Це може проявлятися в протесті, бунтівному настрої, а

коли програють, то поставлять себе в ролі «жертви» ситуації. Такі люди не шукають способи адаптуватись до змін, в кращому випадку вони просто змиряться з тим, що відбулось.

Противники та амбівалентні члени команди найчастіше проявляють опір змінам. Лідери організацій повинні бути готові до зустрічі з опором в команді. Таким чином їх головна мета – зібрати якомога більше прихильників прийдешньої зміни. Частою помилкою є момент, коли лідери пропускають цей важливий етап на стадії «розмороження», з вірою, що вони переконали команду виключно своєю промовою та аргументацією. Найпершою умовою сприйняття членами команди нової зміни є їх глибоке залучення в теперішній стан та проблеми організації [12]. Модель Курта-Левіна прийнята не лише в менеджменті, а й в психології для впровадження змін. Реалізація змін передбачає, що поточний стан організації необхідно змінити в бажаний, але це відбувається не швидко, а одночасно. Натомість дослідники Бекхард і Гарріс визначили три підходи для впровадження змін:

- Планування діяльності;
- Планування зобов'язань;
- Структура управління змінами.

Під час планування діяльності складається дорожня карта або шлях до організації змін, визначаються події або конкретні заходи, що мають відбутися для успішних змін. Визначені заходи включають в себе інтегровані завдання змін, орієнтовані у часі та чітко відповідають поставленим цілям та пріоритетам. Під час планування зобов'язань визначають групи та окремих осіб, чия прихильність потрібна для впровадження змін, з метою отримання їх підтримки. Структура управління змінами визначає неоднозначний напрямок та саму структуру процесу зміни[13]. Розширена схема моделі Курта-Левіна показує процеси, що відбуваються під час основних трьох етапів, зокрема під час процесу зміни відбувається «поширення знань», «лідерство» (див. Додаток А).

Зміну в організації інколи можна співвідносити до якогось особистого великого потрясіння. Психологиня Елізабет Кюблер-Росс досліджувала емоції та реакції, які виникають у людини, яка переживає смерть іншої людини, в своїх дослідженнях вона виділила наступні етапи переживання такої критичної зміни, як смерть (а у випадку громадських організацій можна провести аналогію з втратою лідера, керівника або важливого члена команди, проте описані стадії можуть проявлятися в окремих індивідів команди):

1 стадія Заперечення. Перебуваючи в цій стадії організація не приймає жодних рішень для адаптації, оскільки не сприймає реального стану речей.

2 стадія Гніву. Роздратованість команди або керівника безпосередньо впливає на роботу команди і діяльності організації загалом.

3 стадія Депресії. Організація не має сил рухатись далі, команда демотивована, не бачить можливих варіантів виходу із ситуації, або всі вони здаються безнадійними.

4 стадія Торгівлі. Починається боротьба всередині самої організації щодо можливого прийняття рішення.

5 стадія Прийняття. Команда або/і лідер усвідомлюють реальність, можливі виклики та перепони, приймають їх і рухаються далі [3,13].

Для впровадження змін сучасні організації можуть використовувати відомі моделі реалізації організаційних змін: теорія Майкла Біра та Нітіна Норія. Перша виходить з фінансових цілей організації і орієнтована на досягнення цих цілей, враховуючи тиск та вимоги благодійників, грантодавців, тощо. Друга теорія зображує систему, як самоорганізовану, що розвивається і більш орієнтована на корпоративну культуру, мотиви членів команди. Керівники, лідери організацій, що схильні до другої теорії частіше орієнтовані на навчання членів своєї команди, покращення культури організації. Нижче наводимо порівняльні характеристики теорій (табл. 1.3.):

**Порівняльні характеристики теорій М. Біра та Н. Норія**

<b>Характеристики</b>	<b>Теорія Майкла Біра</b>	<b>Теорія Нігіна Норія</b>
Мета змін	Збільшення прибутку (економічні цілі)	Розвиток організаційних змін
Лідерство	Зверху до низу (автократія)	Партисипація
Об'єкт змін	Структура і системи («жорсткі» елементи)	Організаційна культура («м'які» елементи)
Планування змін	Зміни, що програмуються та плануються	Спонтанні зміни – реакція на можливості, що з'являються
Мотивація змін	Фінансові стимули	Сполучення різних стимулів
Участь консультантів	Консультанти використовують готові рішення та технології	Залучення членів команди до процесу прийняття рішень

*Джерело: [14].*

Пітер Сенге зауважує, що теорія Майкла Біра є недосконалою, адже акцент виключно на фінансових цілях може бути помилковим. Також він зазначає, що для розвитку необхідно навчати працівників і/або членів команди і створювати «організацію, що навчається» [15]. Ще одне дослідження Morgan and Zeffane показує, що важливо мати «прозорість» лідера під час змін, яка підтвердить та підвищить довіру в команді та їх участь в процесі організаційних змін, де в процесі члени команди можуть вільно висловлювати думку. Лідери, що підбадьорюють свою команду матимуть більшу ефективність в процесі змін. Активна залученість членів організації в процес зміни призводить до загального позитивного налаштування та спрощує очікування членів команди щодо змін. Зокрема зазначається, що ефективність

зростатиме, якщо під час змін, члени команди матимуть якусь частину відповідальності за процес. Під час цього процесу роль лідера за Левіном включає лідера, як агента змін для поведінкової інтеграції в завдання та соціального виміру впливу [13,16].

Вищезгадані моделі управління змінами, зокрема організаційними містять в собі ключовий момент – роль лідера, яка є домінуючим фактором в процесі зміни. Не менш важливу роль відіграє процес залучення членів команди, що є основним фактором переходу організації з однієї фази на іншу.

Ще одна модель, яка дозволяє ефективніше ухвалювати рішення – **модель Кайневін** (рис. 1.3). Створена в 1999 році Дейвом Сноуденом, як інструмент осмислення ситуацій. Вона складається з 5 контекстів ухвалення рішень або «областей». Даний поділ дозволяє управлінцям та лідерам організацій побачити, як саме вони сприймають різні ситуації, яку поведінку проявляють, яких проблем вони можуть уникнути. Модель опирається на дослідження в теорії комплексності, теорій навчання та мереж.

В моделі представлено:

1. Прості контексти. Вони характеризуються стабільністю, чіткими причинно-наслідковими зв'язками, які легко помітити. Часто правильне рішення або відповідь є очевидною та беззаперечною. У цій сфері «відомих відомостей» рішення не підлягають сумнівам, оскільки всі сторони поділяють прийняте рішення. Тут переважає просте управління та моніторинг, якщо контексти правильно оцінені, а лідери оцінюють факти ситуації, класифікують їх, базують свою відповідь на усталеній практиці. В цій сфері навіть члени команди спроможні самостійно визначити проблему, класифікувати її, дати належну відповідь. Саме в сфері простих контекстів всі члени команди мають доступ до інформації, необхідної для вирішення ситуації, а лідер і/або керівник організації може легко делегувати завдання, більше функцій доведені до автоматизму. В цьому контексті можуть виникнути проблеми надмірного спрощення, незалежно від складності ситуації та стану, а також з тим, що лінійні працівники в простих ситуаціях будуть діяти на власний розсуд, що

може спричинити незадоволення в інших членів команди. В таких випадках керівник організації може створити додатковий канал зв'язку, навіть анонімний, щоб дати змогу членам команди висловитись і попередити певні зміни чи прийняття рішень, що можуть нашкодити організації.

2. Ускладнені контексти. На відміну від простих контекстів можуть містити декілька найкращих рішень в ситуації, які через причинно-наслідкові зв'язки можуть побачити не всі. Це сфера «відомих невідомих», де лідери повинні відчувати, категоризувати і реагувати на ситуацію, вони повинні мати певний досвід в управлінні, щоб побачити зміни (проте тут не обов'язково лідер їх вирішує, головне помічає їх). В даній сфері часто домінують не лідери організацій, а експерти, які вже мають знання і досвід і їх пропозиції будуть розглянуті з перевагою перед пропозиціями не експертів. Роль лідера тут виникає в тому, щоб дослухатись до експертів, проте чути також думки інших, помічати їх. Зручним інструментом тут для управління зміною та командою є метафорична гра, де члени команди вирішують складну задачу, проте не сприймають це як свою поточну задачу, а тому легше і швидше знаходять нові шляхи і рішення. Прийняття рішення в даній області часто є часозатратним, адже необхідно проаналізувати всі можливі варіанти рішень, враховуючи, що не вся інформація є доступною і відомою.

3. Складні контексти. Тут не існує правильних рішень, це сфера «невідомих невідомостей», можна припустити, що це сфера в якій перебувають громадські ситуації в сучасних умовах. Основна перепона, яка виникає тут – непередбачуваність і плинність. В цій області можливо зрозуміти ситуацію лише ретроспективно. Однак, лідери організацій можуть проводити навчальні експерименти, в межах яких організація може безпечно зазнавати невдачі і випрацьовувати навички, або механізми реакції. Тут лідери мусять спочатку багато досліджувати, потім відчувати, а потім вже реагувати на ситуації. Частою помилкою лідерів в складних контекстах є те, що вони вимагають безвідмовного чіткого планування з визначеними результатами, не усвідомлюючи, що складна сфера вимагає більше експериментального способу

управління, а також не готові визнавати помилки, які є невід'ємною частиною складних систем. Натомість дана сфера дає простір для фантазії, креативу, творчості, інноваціям.

4. Хаотичні контексти або область швидкого реагування. Пошук правильного рішення в цій сфері є дещо безглуздом, адже тут неможливо визначити причинно-наслідкові зв'язки, причини і наслідки окремо постійно змінюються, також відсутні керовані закономірності, є лише турбулентність. Безпосереднє завдання лідера тут зупини кризу, що настала, а не виявляти причини-наслідки. Спочатку відбувається дія, щоб стабілізувати ситуацію і виявити хоча б частину поведінкових моделей. В цій сфері реалізація та впровадження рішень відбуваються згори до низу, оскільки немає часу на обговорення, врахування думок кожного. Саме директивний стиль управління несе найбільшу користь в хаотичних системах. Ці системи є простором для інновацій, саме тут люди більш схильні до ризику, з'являються нові лідери [17].

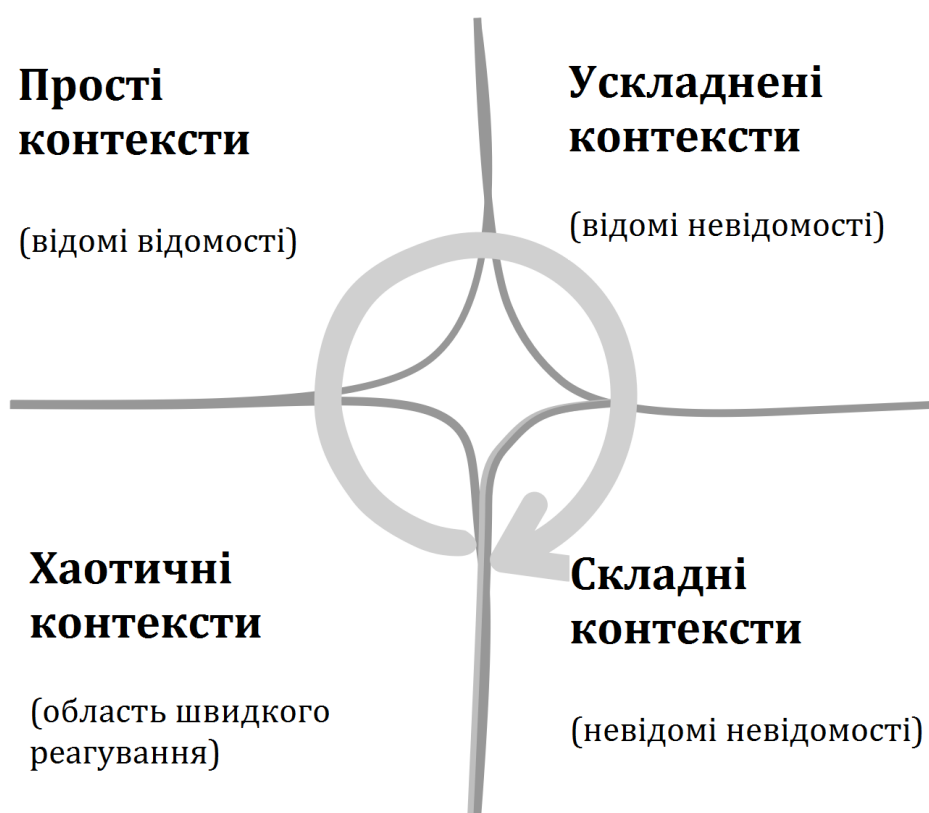


Рис. 1.3. Модель Кайневін

Джерело: [18]



Хороше лідерство вимагає відкритості до змін, уміння визначати контексти, здатність змінювати свою поведінку. Більшість управлінського навчання готує лідерів організацій до упорядкованості та планування, проте справжні лідери мусять виявляти свої природні здібності, щоб навчитись управляти змінами та організацією в невизначених системах. Зокрема, пандемія Covid-19 стимулювала керівників багатьох громадських організацій приймати абсолютно нові, не притаманні їм рішення.

Є велика кількість вже розроблених моделей управління змінами. Вище описані деякі з них, що найкраще підходять для прийняття рішень в громадському секторі. Для вибору моделі під конкретну організацію чи конкретного керівника організації необхідно врахувати: пережитий досвід, стан навколишнього середовища, наявні ресурси, відносини в команді та розподілення ролей, врахувати слабкі та сильні сторони, а також контекст ситуації і поточного часу. Моделі не дають кінцевого рішення чи зразку наслідування, це радше інструмент, що дозволяє керівникам, лідерам вибудовувати необхідну лінію поведінки організації та команди, шукати нові рішення, зважувати та приймати кроки задля вирішення ситуації, адаптації до нових умов та власне зростання.

### **1.3. Особливості управління змінами в НПО**

Управління змінами є не новим, але від цього не менш складним питанням сучасного менеджменту – управління громадськими організаціями, ба більше ледь не головною його умовою. Дослідники І. Ансофф, Б Карлофф, Р. Річард стверджували, що зовнішнє середовище посилює нестабільність діяльності організації, яка в свою чергу повинна мати набір факторів успіху, рівноцінних зовнішнім факторам нестабільності. Швидкість і рішучість, на думку П. Дойля, є важливими умовами успіху в сучасних умовах динамічних змін та широкої невизначеності, а також в умовах конкуренції. Зокрема йдеться про ті організації, чия мета та стратегія направлені на довгостроковий результат

та довготривалу діяльність. Поштовхом до змін в молодіжних НПО можуть бути:

- Кризові ситуації. Переважно вони стосуються операційної діяльності;
- Фази розвитку організації. Для кожної фази характерні свої фактори розвитку, що стимулюють до змін;
- Вплив конкретних особистостей. Зокрема це стосується обрання нового лідера організації, або коли цей лідер проявляється неформально [19].

Аналізуючи попередні підрозділи організаційні зміни в молодіжних НПО можна розділити на 4 групи:

1. Зміни, ініційовані зміною зовнішнього середовища – стратегічні зміни, як от переосмислення стратегічних і тактичних напрямків розвитку організації.
2. Структурні зміни, що передбачають зміни в розподілі обов'язків членів організації, відповідальності окремих закріплених за цим осіб або зміна діяльності цілого відділу чи підрозділу організації.
3. Зміна технології і завдань (операційна діяльність). Як правило це впровадження нового механізму дій чи процесів в діяльності.
4. Зміна в управлінні командою, в тому числі підвищення мотивації, кваліфікації членів команди, формування довіри і підтримки. Це найважливіша організаційна зміна яка визначає успіх чи неуспіх організації і її здатність бути лідером в своїй сфері.

До прикладу наводимо дослідження, проведене серед естонських організацій щодо впровадження організаційних змін з керівниками організацій. Перше дослідження відбулось в 2001 році, наступне в 2005 році. Було обрано випадкових 5 організацій, що брали участь в обох опитуваннях. Опитування були подібними, але друге вже містило додаткові запитання. Спочатку відбувся аналіз типів змін, а згодом увагу зосередили на вивченні реакції членів команди, співробітників на ці зміни. Результати опитування керівників організацій можна ознайомитись в таблиці 1.3:

Таблиця 1.3

**Опір змінам та стратегії подолання опору в естонських організаціях**

<b>Опір змінам</b>	<b>2001</b>	<b>2005</b>	<b>Найбільш складні питання</b>	<b>2001</b>	<b>2005</b>
Інертність мислення людей	36	36	Не вивчення що було зроблено раніше	32	49
Страх перед невідомим	23	42	Ознайомлення працівників необхідністю змін	24	26
Небажання виконувати додаткову роботу	15	22	Пошук кваліфікованого персоналу	14	11
Реакція на занадто швидкі та нечіткі зміни	9	26	Злиття різних культур	12	6

*Джерело: [15].*

З результатів опитування можна зробити висновки, що страх перед невідомим значно зріс в 2005 році, а інертність мислення залишилась на тому ж рівні. Також відслідковується зростання небажання виконувати роботу (оскільки фактично заробітна платня не змінилась в порівнянні з 2001 роком), проте як тільки працівники за цю ж роботу отримували додаткові кошти, їх опір зникав. Дослідження також показало, що працівники організацій не усвідомлювали необхідність змін. Перед злиттям культур компаній опір навпаки зменшився, це відбулось за рахунок того, що в організації за цей час потрапили нові працівники, які не володіли старою інформацією, звичками, факторами культури, а тому легко приймали нові зміни.

ESADE [20] провели дослідження ключових факторів успіху під час змін в НПО, де під час опитування учасники мали змогу вибрати необмежену кількість варіантів та додати свої коментарі. На основі відповідей визначили наступний порядок:

- Чітке та спільне бачення;

- Лідерство та Планування;
- Відданість команді та Спілкування;
- Команда (навички в т.ч.);
- Стратегія відносин та Структура (культура);
- Доступні ресурси та засоби;
- Моніторинг процесу;
- Баланс між короткостроковим і довгостроковим;
- Створення коаліції змін;
- Фокус та Поєднання з експериментальними фазами;
- Створення відчуття невідкладності.

Зміни повинні бути частиною культури організації – служити їй та трансформувати суспільство, а тому організація повинна прислухатись до оточення і відповідно розвиватись. Серед характеристик, які заохочують зміни або перешкоджають їм, визначили такі: цінності організації, культура участі, культура консенсусу, емоційний зв'язок з організацією, різноманітність стейкхолдерів, стиль керівництва, нечіткий розподіл ролей в команді, дефіцит ресурсів, фінансова залежність, відсутність моніторингу та оцінку поточної діяльності [21].

Аналізуючи вищевикладене можна припускати, що управління змінами в неприбуткових організаціях особливо не відрізняється від управління змінами на підприємствах. І в перших і в других основа лежить в здатності команди приймати зміни та діяти далі, а також від управлінських навичок керівника або лідера. Особливості прийняття змін в НПО полягають в тому, що вони на відміну від підприємств можуть бути менш організованими, адже підприємство потребує чіткості у виробничих процесах, вони розуміють свою залежність від результату роботи, яка вимірюється в грошовому еквіваленті. Натомість НПО мають змогу з меншими втратами помилятися, легше приймають нові процедури, проте так само залежні від настрою в колективі, від планування, від потреби в ресурсах.

## РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МОЛОДІЖНИХ НПО

### 2.1 Виклики громадського сектору України в сучасних умовах

За останні 10 років українські громадські організації, зокрема молодіжні стикнулись з трьома великими змінами: Революція Гідності, російсько-українська війна та пандемія Covid-19. Ці зміни прямо чи посередньо вплинули на все громадянське суспільство України, адже викликами стали: безпека, корупція, незабезпеченість армії, захист довкілля, охорона здоров'я, культурне питання, інформаційна гібридна війна, молодіжна політика та інші.

Для стабілізації ситуації, виходу з кризового стану і влада і громадянське суспільство почали активно діяти. Зокрема в 2014-2015 роках була запущена програма «молодіжний працівник» за підтримки ПРООН для підготовки фахівців, які працюють з молоддю, в тому числі брати участь мали змогу і представники, лідери молодіжних громадських організацій. Другим кроком стало створення мережі молодіжних центрів по всій Україні [22]. Так у Вінниці був створений Обласний молодіжний центр «Квадрат», на просторах якого будь-яка молодіжна організація або ініціативна молодь могла реалізовувати свої ідеї та діяльність [23]. До створення «Квадрату» причетними також були Міська молодіжна організація «Станиця Вінниця Пласту – НСОУ», яка долучилась безпосередньо волонтерськими силами під час ремонту приміщення, а згодом своєю активною підтримкою заходів. Третім кроком стало створення молодіжних рад. Усі три проекти на всеукраїнському рівні здійснювались з прямою участю Пласту – найбільшої та найстарішої молодіжної організації України. Найпершим викликом (зміною) для молодіжних НПО в Україні стає те, що новостворені проекти використовуються недобросовісними, фіктивними організаціями для викачування донорських коштів, тому справжні дієві організації стикаються в першу чергу з конкуренцією і далеко не всі спроможні виборювати своє місце. Також зі свого боку влада теж намагається показати ефективність, а тому бере під своє крило проекти, напрями і зводить їх в вже існуючу бюрократичну

систему і організації замість розвитку витрачають свої сили на боротьбу з бюрократією та системою. Типовою помилкою, яку ми можемо зараз спостерігати в молодіжній сфері України, є те, що пріоритети надаються на широке кількісне охоплення, замість якісного. І замість того, аби підсилити діючі молодіжні організації, допомогти їм стати системними, всі сили кидають на те, щоб створювати молодіжний рух там, де він малоймовірний. Адже молоддю рухають не бюджетні кошти чи проекти, а в першу чергу жага до змін, свобода до дій [24].

Так Ю. Юзич, один із розробників Закону про молодіжну політику [23], стверджує, що найбільшим викликом для молодіжних організацій в Україні є виклик застарілої інфраструктури роботи з молоддю, створеної ще за часів радянщини. По-перше, абсолютно відсутні простори, де молодь може експериментувати, реалізовувати свої ідеї, самовиражатись. По-друге, там де молодь виявляє ініціативу, найчастіше вона карається вчителями, викладачами. Ще одним великим викликом постає те, що сучасна молодь не вміє працювати в команді. Ціллю Пласту стало охоплення 1-3 % молоді України, а це від 50 до 200 тис. школярів та підлітків, але залишається ще 97-99% молоді, яка можливо не перебуває в якихось інших молодіжних організаціях чи рухах. Частково цей відсоток перебирають на себе позашкільні гуртки та приватні гуртки [25].

Ще одним викликом для молоді та молодіжних НПО стала російсько-українська війна на сході. Так, молодь Донецької та Луганської областей, а також непідконтрольних територій стикнулись з викликом комунікації: уміння говорити про свої потреби, визначати інтереси співрозмовників [26]. Припускаємо, що проблема в комунікації також виникає через неоднозначне ставлення до війни у членів молодіжних рухів та молоддю поза організаціями.

Під час національної радіодискусії «Якою має бути молодіжна політика» озвучили, що Міністерство молоді та спорту України акцентуватиме діяльність на інструментах підтримки молоді, а також залучатиме молодь до активності в суспільно-політичному житті країни. За опублікованими даними, станом на 2020-ий рік лише 16% молоді залучені до суспільно-політичного та

громадського життя країни, з свого боку Міністерство молоді та спорту України поставили за ціль зрости цей показник до 25% за 5 років. Також зазначається, що близько 60% молоді взагалі не знають про можливості, запропоновані державою, громадськими організаціями, міжнародними інституціями [27-28]. Це свідчить про те, що наразі є недостатня кількість молодіжних НПО в Україні (окрім активітетів, які пропонує держава або міжнародні організації) – це також значний виклик для молодіжних НПО в Україні, адже без розширення і зростання їхньої діяльності в відсотковому відношенні до кількості молоді в Україні просто нівелюється.

Мабуть ледь не найбільшою зміною, з якою стикнулись громадські організації в Україні стала пандемія Covid-19. Пласт – Національна скаутська організація України виділяє такі виклики, з якими стикнулась організація під час пандемії:

- 1) Зменшення надходження пожертв (заморожена співпраця з бізнесом);
- 2) Призупинення основної діяльності (безпосередні заняття з дітьми);
- 3) Погіршення виховної програми (яка потребує методів навчання офлайн);
- 4) Відсутність літніх таборів (як основної методи виховання в Пласті);
- 5) Перенасичення онлайн;ом;
- 6) Втрата державного фінансування на проекти (через неможливість їх проведення в зв'язку з карантинними обмеженнями) [29].

Молодіжні НПО стикаються також не з організаційними змінами, а з викликами реалій життя, наприклад з безробіттям молоді [30]. Якщо в містах можливо працювати в деяких громадських організаціях, то часто заробітна платня не є ринковою. Також поширеною практикою є процес, коли члени організацій можуть поєднувати основне місце роботи та волонтерство в громадському секторі, проте тут є ризик, що волонтерство буде не надто тривалим і сталим, адже в базову потребу лягає самореалізація в кар'єрі та забезпечення умов комфортного життя. Якщо говорити про сільську місцевість, то шанси працювати в громадському секторі зменшуються в рази. Переважно

молодіжні НПО все ж діють в великих містах. Ще однією проблемою постає – виїзд молоді за кордон [31]. Виїжджають з деяких причин: здобути європейську освіту, працевлаштуватись за кордоном. На жаль, молодь не бачить перспектив розвитку своїх громад і прагнуть знайти спосіб самореалізуватись з меншим опором, аніж тут в Україні. Наступним дослідженням викликом стала – відсутність підтримки на місцях. Зокрема в менших містах, містечках та селах молодь не чують, не дають змоги пробувати реалізувати проекти та ідеї, не довіряють вводити якісь інновації [32].

Дослідники виділять такі особливості розвитку громадянського суспільства в Україні:

- Радикалізація активістів, громадських протестів;
- Гібридне використання квазігромадянської активності в цілях політичної боротьби, маніпуляції;
- Насильство, напади на громадських активістів, відсутнє розслідування щодо нападів;
- Створення обмежень з боку влади через нові закони, постанови, штрафи, зміну порядку подання інформації в відповідні установи.

Також організації через нові фактори зовнішнього впливу, змінюють напрямки своєї діяльності, змінюють вектори стратегії розвитку. До 2014 року більшість громадських організацій були спортивного, оздоровчого, соціально-орієнтованого спрямування, а в 2018 році вже більшість організацій мали волонтерський, благодійний напрям, також з'явилися організації ветеранів АТО та організації, що займаються питаннями внутрішньо-переміщених осіб [31].

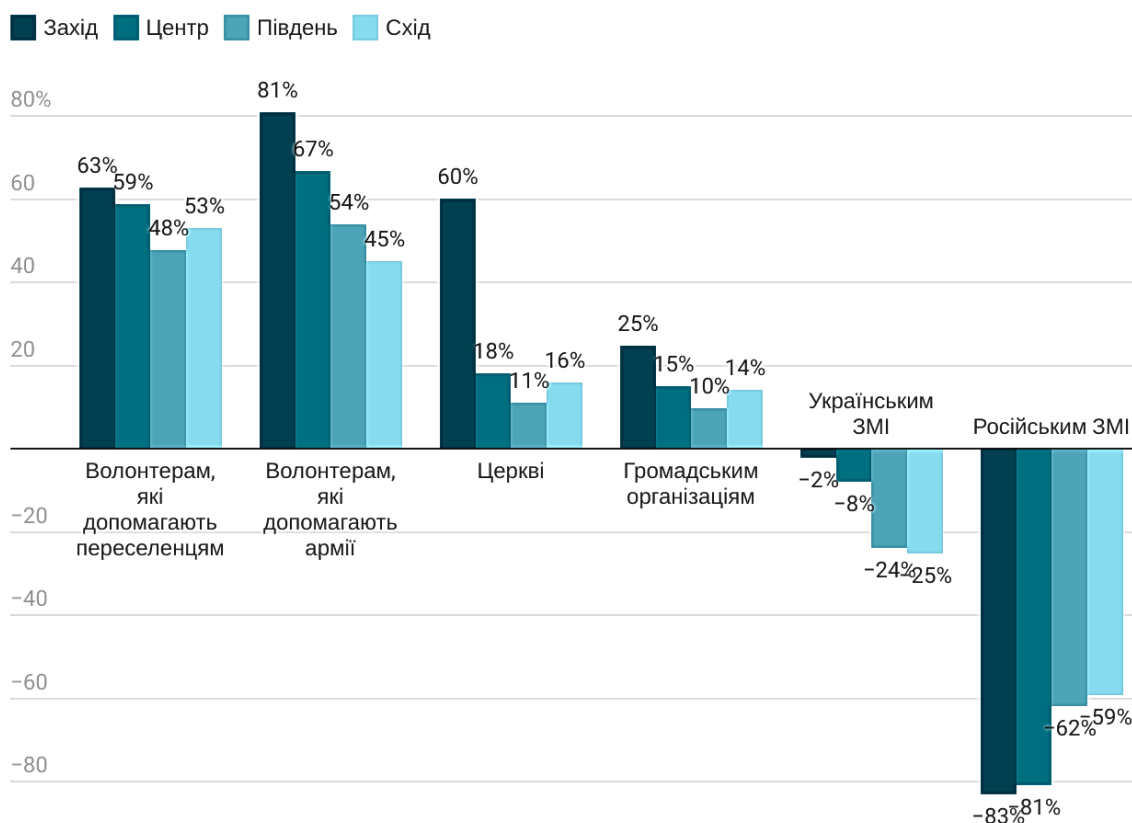
Ще одним викликом для громадянського суспільства в Україні є виклик безпеки, пов'язаний з російсько-українською війною, анексією Криму, продовження посилення воєнної ескалації на Азовському морі [33]. Так, в 2018 році був введений військовий стан, через який тимчасово були призупинені можливість участі в мітингах, зборах, страйках та зосереджена увага на волонтерській діяльності більше, ніж на інших напрямках [34].



Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва в березні 2021 року опублікували результати дослідження Національного опитування щодо громадського залучення і виявили, що лише 6,8% респондентів брали безпосередню участь в мирних зібраннях чи акціях, 2/3 опитуваних зазначили, що не мають бажання та часу брати участь в житті своєї громади, лише 4 % приєднувались до громадських організацій. При цьому 50,5% притримуються думки, що іншим людям не можна довіряти, а відповідно громадським організаціям [33]. Натомість ще одне дослідження показує, що українці досить сильно довіряють волонтерам (рис. 2.1):

## Баланс довіри до суспільних інституцій

Найбільший рівень довіри в українському суспільстві мають волонтери, найменше довіряють російським ЗМІ



Дослідження проведене КМІС з 4 по 8 грудня 2020. Опитано 2001 респондентів. Похибка не перевищує: 2.4%  
Source: KMIC • Created with Datawrapper

**Рис. 2.1. Регіональний розподіл балансу довіри до суспільних інституцій в Україні**

Джерело: [35]

Серед організаційних викликів для більшості громадських організацій є виклик – уміння працювати з фінансами та прозорість фінансової звітності. Так, було проведено дослідження «Відсотковий механізм для фінансування організацій громадянського суспільства в Україні - 2020», яке показало, що 30% українців готові підтримувати організації громадянського суспільства, проте лише 41 % опитаних готові надавати фінансову допомогу. Головним критерієм надання допомоги організаціям було названо фінансову прозорість [36].

Ще одне опитування членів громадських організацій України показало, які є основні проблеми у відносинах між НПО та державними органами влади (Таблиця 2.1):

*Таблиця 2.1*

**Результати опитування щодо основних проблем у відносинах між НПО та державними органами влади**

<b>Варіанти відповідей</b>	<b>Кількість респондентів, %</b>
Небажання влади йти на співпрацю, упереджене ставлення до НУО	69
Пасивність та байдужість населення	68
Корупція в органах влади	61
Непрозорість влади, відсутність інформації про її рішення	50
Відсутність правових механізмів контролю громадськості за владою	46
Активний наступ влади проти незалежних ГО та громадських активістів	40
Конфлікти між самим НУО, нездатність формувати та відстоювати спільну позицію	38
Непрофесійність НУО, незнання чинного законодавства	36

## Продовження таблиці 2.1

Невміння НУО працювати зі ЗМІ, формувати громадську думку	31
Упередженість НУО, нездатність до діалогу із владою та компромісів	27
Неавторитетність НУО в суспільстві	27
Таких проблем сьогодні не існує	0

*Джерело: [37]*

Наприкінці 2019 року інтернет-ресурс Prostir.ua [33] визначили тенденції викликів та змін для громадських організацій та громадянського суспільства України на наступні 10 років [38]:

- посилення координації дій між організаціями для спільних дій;
- посилення впливу на утворення та прийняття важливих рішень порядку денного;
- посилення стійкості, інституційної спроможності, донорської підтримки;
- визначення цільових аудиторій (та задоволення їх потреб) як життєвонеобхідного елементу планування та діяльності організацій;
- переоцінка власних спроможностей;
- продовження боротьби за демократизацію;
- пошук нових шляхів залучення людей в організації;
- перехід від елітарності (об'єднання організацій для організацій) до зближення та об'єднання суспільства;
- продовження курсу на європейську та євроатлантичну інтеграцію;
- зростання довіри до державних інституцій;
- партнерства та коаліції формуватимуться між різними типами організацій;
- зростання важливості цінностей та місії;
- зростання об'ємів цифрової безпеки;

- збільшення діджиталізації;
- посилення уваги до Цілей Сталого Розвитку [39];
- посилення боротьби за безпеку активістів громадських організацій;
- впровадження інновацій;
- збільшення кількості соціальних підприємств від НПО;
- перехід до системної діяльності;
- підсилення громадянської освіти.

Громадські організації відіграли не останню роль в Помаранчевій Революції (2004 р.) та Революції Гідності (2013-2014 рр.). Саме громадянське суспільство чинило опір виборам без вибору, гальмуванню реформ. За час після революцій організації досягнули реалізації вагомих реформ та рішень: реформа децентралізації, реформа адміністративно-територіального устрою [40].

З вищеописаного можна зробити висновки, що організації громадянського суспільства пережили ряд трансформацій в довірі за останні 10 років. Українці стали більше довіряти саме громадським організаціям.

## **2.2 Розвиток організаційної спроможності громадського сектору м. Вінниця**

Восени 2020 року було проведене дослідження взаємодії організацій громадянського суспільства між собою та органами місцевої влади, а також оцінка мережі громадських організацій м. Вінниці хабу «Місто змістів». Для дослідження зібрали 2 фокус-групи та провели 11 глибинних інтерв'ю. Під час глибинних інтерв'ю були розкриті питання:

- Оцінка стану розвитку громадянського суспільства, бар'єри на шляху розвитку та потреб ОГС;
- Досвід взаємодії ОГС між собою, фактори, що впливають на посилення взаємодії та бар'єри, що заважають налагодженню партнерств;
- Досвід взаємодії ОГС та органів місцевої влади, оцінка наявних механізмів взаємодії, наявного досвіду, фактори, що посилюють взаємодію, бар'єри, що заважають їй, напрямки розвитку подальшої взаємодії;

- Оцінка діяльності хабу «Місто змістів», потенційні стратегічні напрямки його розвитку;
- Оцінка діяльності Спілки «Мережа ОГС «Місто змістів».

В опитуванні взяло участь 42 організації громадянського суспільства м. Вінниці. Враховується, що вибірка не є репрезентативною і ймовірніше за все участь в опитуванні взяли лояльні до влади організації, а тому відображені результати можуть не відображати всієї повноти ситуації в м. Вінниця. На момент опитування (осінь 2020 р.) на території Вінницької міської громади було зареєстровано 1503 громадських організацій різного спрямування, 25 благодійних організацій, з них 765 – неприбуткові організації. Проте варто зазначити, що активно діючих існувало до 10 організацій та ініціатив.

Опитувані організації досить високо оцінюють стан розвитку громадянського суспільства у Вінниці, виділяють сильні сторони: достатній рівень компетентності та професіоналізму, активність, цілеспрямованість, відкритість до співпраці, творчість, інноваційність. Можна відслідкувати реальні зміни в місті, спричинені саме діяльністю громадських організацій. Успіху сприяли зокрема деякі локальні фактори впливу, як от наявність політичної волі у представників муніципалітету до посилення співпраці, створення фізичного простору для взаємодії – хабу «Місто Змістів», активізація молодих ініціатив, професіоналізація членів ОГС. Але також опитувані відзначають негативні фактори, що заважають сталому розвитку: недостатність фінансових та людських ресурсів, відсутність підтримки на інституційний розвиток, відсутність політики диверсифікації фінансування ОГС та залежність від донорів, малий вплив на міську політику та секторальні стратегії, знецінення діяльності, недооцінка вкладу в розвиток міста, брак системної та сталої діяльності, недостатній рівень інституційної спроможності більшості організацій, відсутність моніторингу та оцінки, вигорання активних членів громадських організацій, брак культурного різноманіття в місті, відтік творчої та освіченої молоді.

Під час пандемії Covid-19 та карантинних обмежень громадські організації стикнулись з втратою і так недостатніх ресурсів, неможливістю довгострокового планування, підвищення навантаження, погіршення загального психологічного стану, вирішення термінових проблем, посилення психологічної втоми та вигорання серед активістів. Проте, саме нова реальність стимулювала організації до нових інноваційних рішень в діяльності, запровадження нових практик, завдяки онлайн зможли обмінюватись досвідом та практиками з іншими організаціями.

Дослідження взаємодії організацій громадянського суспільства з органами місцевої влади показало, що вони високо оцінюють діяльність одне одного, відмічають взаємне налагодження співпраці, зміни дискурсу з крити до діалогу, позитивний досвід співпраці, зростання практик обміну досвідом. Найчастіше ініціаторами контакту виступають саме громадські організації. Контакт відбувається через особисті зустрічі представників, робочі групи, круглі столи, спільні події в місті, розробка стратегії розвитку міста. На жаль, більшість контактів відбуваються ситуативно, а також базується на індивідуальних знайомствах, що несе в собі загрозу непрозорості та можливість втрати контакту, якщо знайомі особи відійдуть від діяльності. Так, успішна взаємодія ОГС і ОМВ виступають: вмотивованість, визначена мета, розуміння реальних потреб, взаємна довіра, відсутність упереджень, дотримання домовленостей, прозорість та підзвітність, орієнтація на результат. Ключовими факторами, що можуть спряти не успіху співпраці є: брак довіри, взаємне упередження, відсутність прозорих механізмів налагодження контактів, незнання сфер відповідальності, відсутність спільної і єдиної бази контактів, відсутність оперативного та вчасного інформування про події та можливості.

Самі ж організації м. Вінниці, зокрема активні, переважно знають одне про одного, мають спільні події, заходи, відвідують реалізацію проектів одне одного, підтримують, надають консультації, тощо. Проте, самі ж організації відмічають, що не бачать спільної єдиної мети діяльності, деколи недовіряють одне одному, упереджено ставляться через наявну негативну інформацію, не

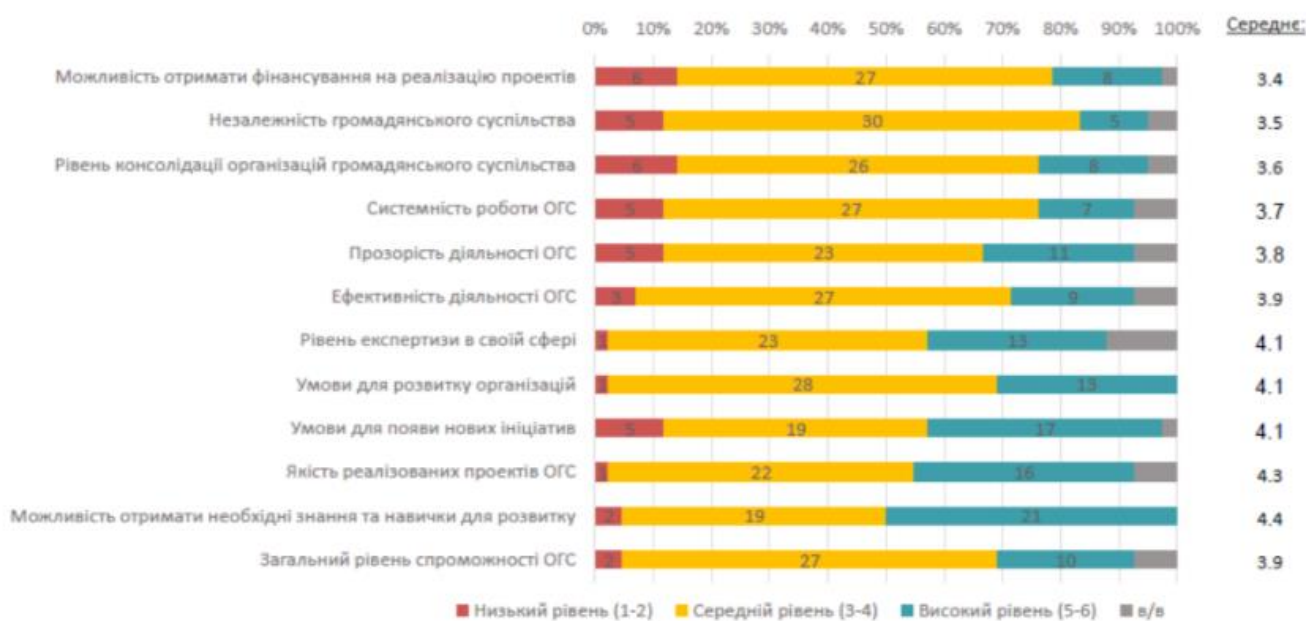
мають достатньо часу і ресурсів для напрацювання спільних проектів, не мають достатньо контакту одне з одним.

Громадянське суспільство відіграє дуже важливу роль в розвитку міста через посилення демократії, представлення інтересів різних груп населення, моніторинг та контроль діяльності, реалізацію проектів та інновацій, критичне осмислення напрямків розвитку, підвищення якості життя в місті. Жоден респондент не оцінив розвиток громадянського суспільства на низьку оцінку (рис. 2.1-2.2), але також оцінили свій вплив на місто (рис. 2.3)[41]:



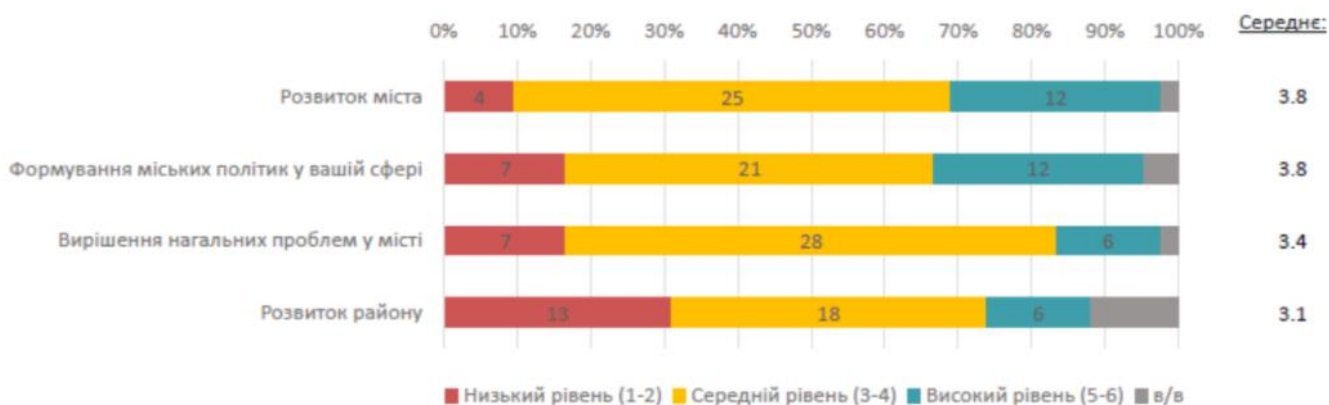
**Рис. 2.1. Оцінка рівня громадянського суспільства в м. Вінниця (42 опитаних)**

*Джерело:[ 42]*



**Рис. 2.3. Оцінка умов розвитку громадянського суспільства в м. Вінниця (за 6-бальною шкалою)**

Джерело:[ 42]



**Рис. 2.4. Оцінка впливу на місто організацій громадянського суспільства м. Вінниця**

Джерело:[ 42]

Для розуміння ставлення громадських організацій м. Вінниці до змін та управління змінами було проведено інтерв'ю серед молодіжних організацій м. Вінниці, щоб зрозуміти як саме вони працювали зі змінами під час карантинних обмежень та останні декілька років. Так, ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ» (11 р. існування) зазначає, що Covid-19 та карантинні обмеження сприяли гнучкості планування, зниження планки очікувань від діяльності, зменшення кількості напрямів діяльності. Також організація зазначає, що їй не дуже вдається адаптуватись до поточних змін. Натомість інша молодіжна ГО – ФРІ (Фундація регіональних ініціатив, осередок у Вінниці 7 р.) зазначають, що за час пандемії значно зменшилась кількість людей, залучених в проекти, а сама діяльність перейшла в онлайн-формат. Основним викликом для організації постає неактивність діючих членів організації, а також щорічна зміна голови, через що організація діє фактично щорік по-іншому. Ще одна організація ДІЛИ, яка займається екологією (2,5 років) значно відчула на собі виклик пандемії Covid-19, оскільки постав виклик переходу роботи в онлайн режим, зокрема треба було вигадати як провести еко-фестиваль в онлайн-форматі, а також питання фінансової та людської сталості в організації.



### **2.3 Аналіз організаційної спроможності ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ»**

Міська молодіжна організація «Станиця Вінниця Пласту – НСОУ» – це осередок Пласту – Національної скаутської організації України у м. Вінниця, який існує вже 11 років з моменту створення. Так, як це осередок Пласту, то організація керується тими ж правилами, місією, цінностями, що й Пласт.

Проаналізувавши діяльність ММО «Станиці Вінниці Пласту - НСОУ» ми робимо висновки, що в організації присутні моменти, які розрізняють трактування одних і тих же правил, процесів, роботи структури в загальному Пласту та конкретно ММО «Станиці Вінниці – Пласту». Це перший недолік, який може спричинити організаційні виклики. Організація в цілому не може розвиватись без єдиного бачення і єдино прийнятих правил. Поки один осередок Пласту буде трактувати історію і правила як праворадикальну організацію, інший осередок може бути більш «сучасним» і умовно приймати в організацію усіх підряд. Як мінімум імідж організації на зовні читатиметься не однаково, що може спричинити безліч конфліктів як в середині організації, так і у відносинах з партнерами, грантодавцями, тощо. Наразі це можна вирішити прописанням політик, обговоренням у робочих групах (в організації про більшість робочих груп повідомляється на загал і до них вільно можна долучитись; всі нові документи, політики, правки допрацьовуються і обговорюються в декілька етапів).

ММО «Станиці Вінниці – Пласту» працює, керуючись власним Статутом (проте даний Статут був взяти з основ базового статуту для осередків, які реєструються окремими юридичними особами), а не загальним Пластовим, адже в часі створення осередку був такий процес, що осередки реєструвались як окремі молодіжні міські організації, через це можуть бути неточності, якщо порівнювати його з загальним Статутом Пласту. Це також може призвести до погіршення репутації Пласту в цілому, якщо вінницький осередок почне діяти на власний розсуд. Якщо ММО «Станиця Вінниця Пласту – НСОУ» подається на якісь гранти, фінансування, то можуть це робити не погоджуючи з

центральним офісом Пласту. Так відповідно грантодавець буде задаватись питанням - чому організація одна, але подається від декількох юридичних осіб. Саме тому розпочався процес ліквідації всіх окремих пластових організацій і переведення їх на відокремлені підрозділи. Так, центральний офіс матиме більше контролю над діями осередків, але також і більше роботи та відповідальності.

Наразі для ММО «Станиці Вінниці – Пласту» це виклик і труднощі, адже раніше організація діяла дуже оперативно, виключно за власним погодженням (рішенням правління або голови організації), а тепер процес подання на фінансування буде дещо довшим проте, більш організованим.

Згідно Статуту Міська молодіжна організація «Станиця Вінниця Пласту – Національної скаутської організації України» (далі – Станиця) – добровільна, неполітична, позаконфесійна, неприбуткова й незалежна міська молодіжна громадська організація, яка поширює свою діяльність на територію м. Вінниці, Вінницької області.

Завдання Станиці:

- а) координувати діяльність членів станиці;
- б) сприяти поширенню пластової ідеї, залученню більшого числа молоді і розвитку організації на території міста;
- в) роз'яснювати мету та ідейні засади Пласту широкому загалові;
- г) представляти інтереси первинних осередків перед органами державної влади;
- г) задовольняти та захищати законні соціальні, економічні, творчі, духовні та інші інтереси своїх членів.

Мета Станиці – сприяти всебічному, патріотичному вихованню та самовихованню української молоді на засадах християнської моралі; виховувати молодь на свідомих, відповідальних і повновартісних громадян місцевої, національної та світової спільноти, провідників суспільства на ідейних засадах Пласту. Щоб досягнути цю мету, Пласт розвиває духовні, інтелектуальні, соціальні і фізичні прикмети своїх членів; плекає серед молоді

традиції її предків, передає знання і розуміння історії, культури та національних традицій.

Для виконання статутних завдань в порядку, встановленому чинним законодавством, Станиця може:

а) організовувати гурткову роботу з дітьми, проводити творчі виступи, виставки, вишколи та семінари, пластові табори та мандрівки, міжнародні табори і зустрічі;

б) брати участь у видавничій діяльності;

в) проводити благодійницьку діяльність;

г) здійснювати необхідну господарську діяльність шляхом створення госпрозрахункових організацій, клубів зі статусом юридичної особи;

г) користуватись пільгами, передбаченими державою;

д) проводити науково-дослідницьку, експериментальну, наукову роботу та запрошувати до неї відповідних фахівців;

е) вести наукову, методичну та соціологічну діяльність, в тому числі надавати таку допомогу іншим організаціям та установам;

є) залучати до своєї роботи українських та іноземних спеціалістів, самостійно визначати форми, систему, розмір та види оплати праці, згідно з діючим законодавством;

ж) виступати позивачем та відповідачем у суді, третейському суді;

з) здійснювати іншу діяльність, не заборонену чинним законодавством України та цим Статутом.

Станиця має такі керівні органи: Загальний збір станиці, Станичну пластову раду, Станичну пластову старшину.

Загальний збір станиці – найвищий керівний орган Станиці.

До компетенції Загального збору станиці належить:

а) виробляти політику і норми діяльності Станиці для успішного виконання рішень Крайового пластового з'їзду, Окружного пластового з'їзду і для досягнення її цілей та завдань;

б) вибирати та затверджувати голову і членів Станичної пластової ради, голову та членів Станичної пластової старшини;

в) розглядати звіти та рекомендації Станичної пластової ради, голови Станичної пластової старшини та затверджувати їх;

г) затверджувати бюджет Станиці;

г) приймати Статут Станиці та вносити зміни та доповнення до Статуту;

д) виконувати інші обов'язки, які випливають з цього Статуту.

Станична пластова рада є контрольно-ревізійним органом Станиці та складається з трьох дійсних членів Пласту.

Станична пластова рада:

а) схвалює річний план діяльності, підготований Станичною пластовою старшиною;

б) схвалює нормативні документи, що стосуються діяльності Станиці;

в) полагоджує непорозуміння всередині Станиці;

г) перевіряє організацію виховної і господарської діяльності Станиці.

Станична пластова старшина – виконавчий та адміністративний орган Станиці.

Станична пластова старшина складається з голови, заступника, писаря, скарбника, інших членів за необхідністю. Головою Станичної пластової старшини може бути тільки дійсний член Пласту.

Станична пластова старшина:

а) виконує рішення та рекомендації Крайового пластового з'їзду, Окружного пластового з'їзду, Загального збору станиці;

б) представляє Станицю включно з гуртком Пластприятю;

в) координує діяльність первинних осередків і організовує їх звітність;

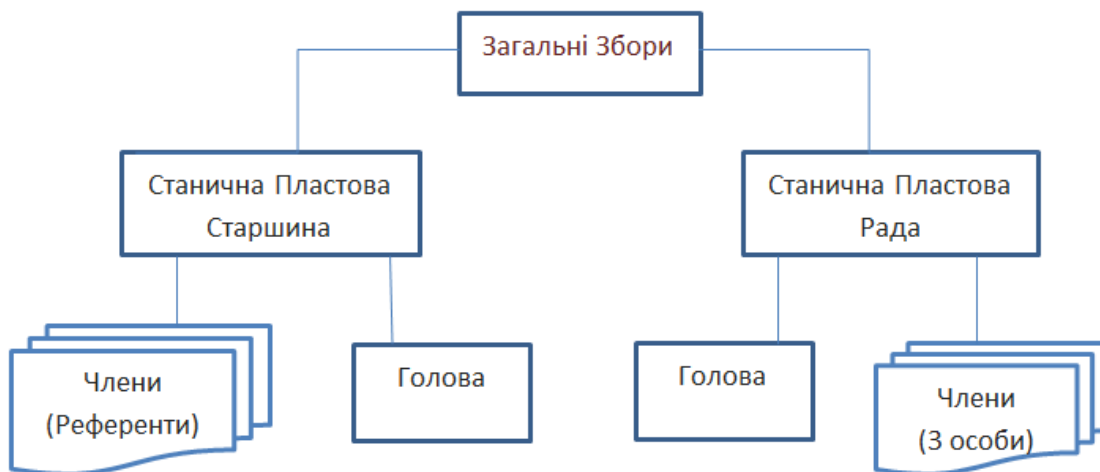
г) здійснює фінансово-господарську діяльність Станиці;

г) подає звіти Станичній пластовій раді та Загальному збору станиці;

д) приймає бюджет Станиці;

е) затверджує звіт про діяльність, баланс, приймає штатний розклад, призначає та звільняє керівників заснованих Станицею юридичних осіб;

- є) готує матеріали для рішень Загального збору станиці;
- ж) відповідає про свою діяльність перед Загальним збором станиці;
- з) у рамках звітності Пласту двічі на рік надсилає звіти до Окружної пластової старшини [43].



**Рис. 2.5. Схематичне зображення структури ММО «Станиці Вінниці – Пласту»**

*Джерело: Розроблено авторкою за[44]*

Так, найвищим керівним органом є – Загальні Збори Станиці (рис. 2.5), які скликаються щорічно для обрання нового виконавчого органу Станичної Пластової Старшини та «наглядової ради» Станичної Пластової Ради, для вирішення питань, які стосуються всієї організації, зокрема розміру членських внесків (вкладки). Наразі проблема в тому, що дійсні члени організації не сприймають Загальні Збори як найвищий орган, а бачать це як щорічний «примус» і неохоче погоджуються прийти та висловити власну думку, але потім незадоволено коментують роботу правління, яке обирають на Загальних Зборах. Формуємо припущення, що це є наслідок проблеми в комунікації. Необхідно проговорити важливість, впливовість Загальних Зборів з усіма членами організації, прикласти зусиль до якісної організації їх проведення. Максимально якісна підготовка до проведення Зборів дозволить глибше залучити до процесу членів організації, почути більше

думок/проблем/пропозицій, підготувати варіанти рішення. Також, щоб виховати культуру в організації, необхідно грати за правилами, подавати приклад іншим членам і цього ж навчати свою команду, інакше тоді вся діяльність не матиме сенсу.

На Загальних Зборах обирається Станична Пластова Старшина – правління організації, включно з Головою, які надалі впродовж року займаються операційною діяльністю, виконанням річного плану заходів, реагуванням на поточні запити/події/проблеми. Власне це головний, робочий виконавчий орган організації і він часто виконує і законодавчу роль, адже Рада (Станична Пластова Рада) радше обирається формально, тому що так прописано. Так Станична Пластова Старшина регулярно проводить збори, ведуться протоколи, які потім публікуються і всі члени організації мають змогу задати питання, або висунути питання до обговорення. Мінус в тому, що цей орган обирається лише на рік. Припускаємо, що часу недостатньо, щоб якісно вникнути в управління, зрозуміти всі процеси, налаштувати їх і ефективно працювати. Як тільки команда спрацювалась, починає ефективно працювати, фактично вже добігає кінця срок їх повноважень і обирається нова команда. Оптимальний час для правління – 2 роки в даному випадку.

Структура передбачає, що всі, хто займається в прямому сенсі роботою – мають змогу висловлюватись і впливати на рішення, але інколи в правлінні знаходяться люди теоретики, в яких є час на адміністрування, але немає часу на основну діяльність – виховництво. В такому випадку починається процес, коли правління будує плани, приймаються рішення, але це не сприяє основній діяльності організації. Так в один час організація ставила собі за ціль – кількісне зростання, що призвело до упущання якісної складової. В потоці людей, які ще не отримали знання і досвід, але вже приступали до управлінської діяльності в організації, втратилась тяглість. Дотепер більшість процесів, зокрема навіть принцип роботи структури організації необхідно вибудувувати заново, переносити з паперу в життя і адаптувати під той стан і ресурси, що організація має зараз.

Дослідили такі слабкі місця організації:

- 1) Відсутній контроль за правлінням (Рада не виконує своїх функцій) – як результат воно з часом слабшає і може зникнути зовсім, наразі правління керується виключно власними рішеннями і думкою.
- 2) Структура організації на перший погляд складна, новим членам не зрозуміла. Це призводить до того, що керівництво і їх дії не шануються, бо їх не розуміють.
- 3) Політики та процедури не виконуються всіма членами організації.
- 4) Непрозорість. Все побудовано на довірі. Правління звітує по власній совісті, тому наприклад за 2019 рік відсутній звіт і точні дані по діяльності організації.

В цілому Рада організації (Станична Пластова Рада) зараз не здійснює моніторинг та оцінку діяльності Станичної Пластової Старшини, не контролює потік фінансів, проте займається стратегічним плануванням.

Голова наразі виконує всі свої функції – представляє організацію на зовні, керує операційною діяльністю в організації, контактує з партнерами, ініціює діяльність, ідентифікує проблеми та вирішує їх. На жаль, більшість роботи виконує самотужки, не в команді, або команда збирається точково під проекти.

Станична Пластова Старшина зараз не виконує своїх функцій як така, в силу того, що не виявилось бажаючих та відповідальних, хто готовий був взятись за розвиток організації, тому частина людей погодилась бути в складі виключно формально, щоб закрити якісь основні питання. Зараз всі важливі рішення приймаються голосами дійсних членів (тобто тих, хто голосує на Загальних Зборах), тому більшість в курсі справ. Це можливо лише завдяки тому, що зараз чисельність організації не така вже й велика.

Ще одна велика проблема зараз у врядуванні, організація повністю волонтерська і дійшла до того стану, що ніякого тиску і відповідальності немає, тому що у відповідь завжди є аргумент «це мій вільний волонтерський час і я роблю в міру своїх сил і часу», тоді постає питання відповідальності: не брати

на себе забагато, адекватно оцінювати свої можливості, а також визначитись із пріоритетами.

До компетенції Загального збору станиці належить:

- а) виробляти політику і норми діяльності Станиці
- б) вибирати та затверджувати голову і членів Станичної пластової ради, голову та членів Станичної пластової старшини;
- в) розглядати звіти та рекомендації Станичної пластової ради, голови Станичної пластової старшини та затверджувати їх;

г) затверджувати бюджет Станиці;

г) приймати Статут Станиці та вносити зміни та доповнення до Статуту;

Станична пластова рада:

а) схвалює річний план діяльності, підготований Станичною пластовою старшиною;

б) схвалює нормативні документи, що стосуються діяльності Станиці;

в) полагоджує непорозуміння всередині Станиці;

г) перевіряє організацію виховної і господарської діяльності Станиці.

Станична пластова старшина:

а) виконує рішення та рекомендації Загального збору станиці;

б) представляє Станицю;

в) координує діяльність первинних осередків і організовує їх звітність;

г) здійснює фінансово-господарську діяльність Станиці;

г) подає звіти Станичній пластовій раді та Загальному збору станиці;

д) приймає бюджет Станиці;

е) затверджує звіт про діяльність, баланс, приймає штатний розклад, призначає та звільняє керівників заснованих Станицею юридичних осіб;

е) готує матеріали для рішень Загального збору станиці;

ж) відповідає про свою діяльність перед Загальним збором станиці;

До компетенцій тих, хто входить до ради чи до Правління повинно бути: уміння приймати рішення та знаходити консенсус, стратегічне мислення,



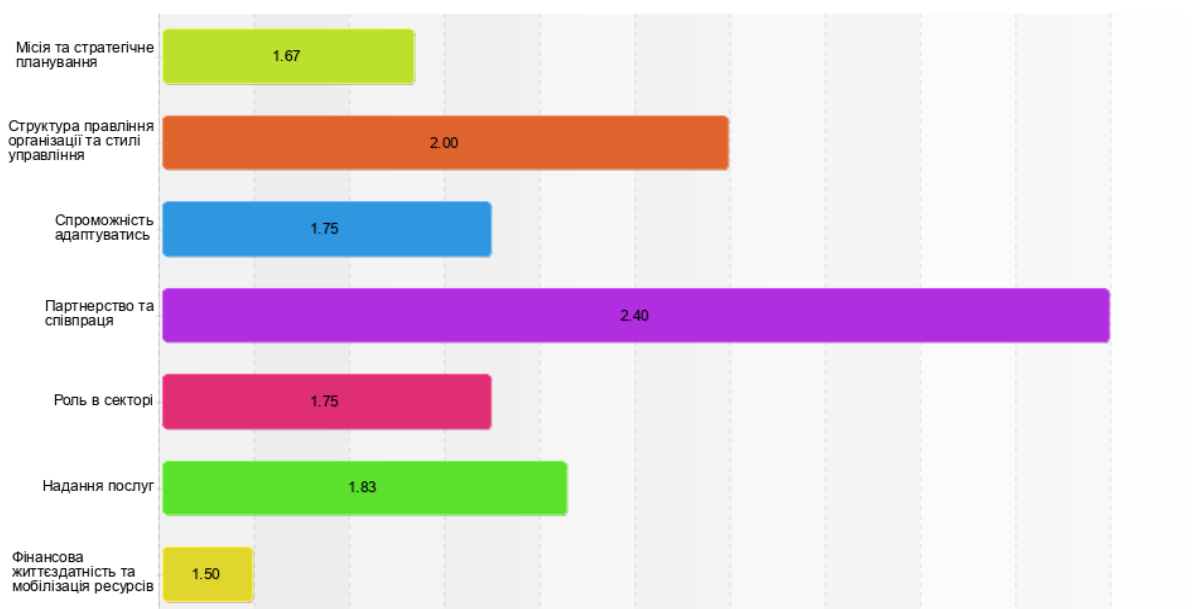
уміння аналізувати та робити висновки, думати наперед, але в першу чергу – командна робота, уміння взаємодіяти [43].

Для оцінки організаційної спроможності конкретно ММО «Станиці Вінниці – Пласту» обрали інструмент самооцінки від ІСАР-Єднання [45], оскільки для організації цей інструмент наразі є досить актуальним і зручним, з огляду на стан і справи. Оцінювання за цим інструментом проводилось в кілька етапів: в 2018 році, в 2020 р., в 2021 в травні і наступний перегляд планується в січні-лютому 2022 р.

Організація є досить молодою, але в той же час за 10 років пережила кілька етапів життєвого циклу.

Повний результат оцінювання можна переглянути в Додатку Б.

Проаналізувавши принаймні поверхово результати оцінювання організаційної спроможності, можна зробити висновки, що найбільше ризику криється в частині “Фінансова дієздатність та мобілізація ресурсів”, а також в “Місія та стратегічне планування” (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Результат оцінювання організаційної спроможності ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ»**

*Джерело: складено авторкою за [46]*

Якщо копнути глибше, то можна виявити, що проблеми в організації є зокрема в таких речах:

- Повна відсутність планування як стратегічного так і операційного;
- Станом на зараз організація має лиш одне джерело фінансів - членські внески, які не відповідають поточним витратам та борги;
- Немає планування і чіткого розподілу обов'язків в команді;
- Немає чіткого і зрозумілого обліку витрат, доходів;
- Немає прозорого звітування на витрачені кошти та зібрані членські внески;
- Місія не досить чітко зрозуміла команді;
- Візія розрізнена, транлюється кожним членом команди по своєму;
- Відсутні хоча б сформовані завдання і пріоритетні напрямки роботи станом на зараз.

Окремо хочеться звернути увагу на “Спроможність адаптуватися”. В організації є інструменти та права на прийняття рішень, що сприятимуть гнучкості і швидкій реакції, проте вони не застосовуються. Наразі відсутній будь-який моніторинг та оцінка поточної діяльності, тож неможливо поточно виявити слабкі місця і скерувати сили в більш важливі питання.

Станом на осінь 2021 року, організація не веде щотижневих занять з дітьми, зустрічі Станичної Пластової Старшини організації відбуваються не систематично, частина членів не сплачує членські внески, проте є група ініціативних волонтерів, які готові організувати заходи для членів організації та зацікавлених ззовні осіб, є приміщення, яке надає міська рада в користування на пільгових умовах, є репутація організації в місті.

Для визначення поточного стану організації провели SWOT-аналіз (рис. 2.7)

<p><b>Внутрішні сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ є методики і матеріали, за якими працюємо з дітьми, молоддю, волонтерами, в тому числі проекти, що робляться з року в рік</li> <li>+ є загальні для Пласту правила, місія, цінності, візія, якими і ми користуємось/ керуємось</li> <li>+ напрацьовані процеси співпраці з місцевою владою (Департаментом соціальної та молодіжної політики Вінницької ОДА)</li> <li>+ є досвідчені колишні члени команди, які долучаються до обговорень і заходів, залишаються в організації, мають потужний досвід поза Пластом</li> <li>+ є вихованці (діти і підлітки, теперішні і випускники)</li> <li>+ отримали нове приміщення (більше, краще, не наше, але на пільгових умовах і на довгий період)</li> <li>+ троє потужних, ініціативних людей, завдяки яким організація не зникла</li> </ul> <p>11 років власної історії (існування) та досвіду хороша репутація в місті напрацьовані контакти партнерів, друзів автономність (власна ГО) обрали нову команду управління ГО</p>	<p><b>Внутрішні слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- непрозорість по фінансам (як і для членів ГО, так і назовні)</li> <li>- борги перед національним Пластом (за членські внески, які не сплачувались останні 2 роки)</li> <li>- нові люди не приходять або не затримуються через те, що в ГО мало діяльності, мало живого спілкування, досі відчувається ворожість від тих, хто конфліктував</li> <li>- відсутність виховників адміністраторів ГО (ми не готуємо їх, не приділяємо їм уваги і не дякуємо)</li> <li>- загальний негативний песимістичний настрій членів ГО, управлінської команди</li> <li>- територіально вже не в центрі міста</li> <li>- троє ініціативних людей насправді дуже втомлені і не мають підтримки</li> <li>- маловідомі в місті</li> </ul> <p>відсутність фандрейзингу не адаптуємо загальні візію і місію під наш осередок, не маємо стратегічного плану слабкий командний дух і віра в розвиток відсутня маркетингова стратегія та маркетингове бачення</p>
<p><b>Зовнішні можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ потенційно є нові дорослі і діти, оскільки нове приміщення в жилу району</li> <li>+ вже є багато дітей в списку очікування (основні наші клієнти)</li> <li>+ вибори посприяли новому приміщенню, заміні вікон</li> <li>+ закон про Пласт</li> <li>+ у Вінниці велика мережа ІГС - потенційних партнерів та друзів</li> <li>+ відкритий ринок клієнтів, мало конкурентів</li> <li>+ є можливість подаватись на державні кошти (місцеві та обласні)</li> <li>+ є молодіжний центр, в статуті якого прописана підтримка пластового руху</li> <li>+ підтримка Пласту посилюється, через підвищення патріотичної свідомості українців (через потребу проукраїнських лідерів, розвиток української економіки)</li> </ul> <p>централізоване фінансування від держави квоти для бізнесу, якщо він підтримує Пласт</p>	<p><b>Зовнішні загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- карантин продовжиться і посилиться</li> <li>- ще сильніша пандемія, ніж ковід</li> <li>- війна (повномасштабна з Росією або III Світова)</li> <li>- заберуть наявне приміщення</li> <li>- попадемо на кошти, якщо проведемо захід, а влада їх не дасть (вже було)</li> <li>- заборонять Пласт в Україні чи у Вінниці</li> <li>- затягнуть в політичний скандал, що зіпсує всю репутацію</li> <li>- з'являться потужні конкуренти</li> <li>- хтось з членів організації або нових людей вчудять щось страшне (кримінальне)</li> <li>- світова економічна криза унеможливить або дуже обтяжить стейкхолдерів Пласту</li> </ul> <p>юридично припинемо існування, якщо не знайдемо команду введуть податки на громадську діяльність</p>

**Рис. 2.7 Результат SWOT-аналізу ММО «Станиці Вінниці Пласту - НСОУ»**

*Джерело: Розроблено автором за [47].*

Якщо дивитись загально, то стає очевидним, що організація заслабка. Одразу все поправити є дуже важким завданням, проте поступово маленькими кроками це зробити цілком реально.

В процесі проходження практики було досліджено, що в організації відсутні наймані працівники, всю роботу виконують волонтери. Найважливішими волонтерами в організації виявились – виховники – особи, які на регулярній основі ведуть заняття з дітьми (6-11 р.) та підлітками (12-18 р.). Так їхня діяльність сприяє різнобічному розвитку своїх членів, формуванню цілісної гармонійної патріотично налаштованої особистості, підвищенню ефективності подальшого процесу навчання і виховання, розвитку таких якісних рис особистості як самовдосконалення, саморозвиток, патріотизм та ін.

Опитавши діючих членів організації, було досліджено процес залучення людей, який в організації відбувається декількома способами:

1) Особисті знайомства, власний приклад. Трансляція діяльності назовні через соцмережі, через позиціонування себе, запрошення друзів та знайомих, підтримувати діяльність. Так, багато хто навіть напише в своєму резюме, що він чи вона перебуває чи перебували в Пласті.

2) Презентації в навчальних закладах. Досвід опитуваних показує, що найбільше цікавляться волонтерством студенти-медики, а не студенти педагоги. Проте, студенти медики можуть бути долучені до Пласту до часу, поки в них не починається інтернатура.

3) Залучення через публічні заходи. Зазвичай на більшість публічних заходів приходять люди, що вже знайомі з Пластом або мали контакт з організацією через мережу Інтернет. Такі люди переважно не хочуть приєднуватись до активної діяльності, а бажають залишатись гостями для організації.

4) Через соцмережі.

Також, шляхом опитування було виявлено, що наразі діючі волонтери максимально виснажені і демотивовані.

Стратегічне планування є дуже необхідним і важливим, але якщо зараз для організації класична велика стратегія не працюватиме, а точніше не зможе втілитись в життя, то необхідно прописати принаймні напрямки якими рухатиметься організація. Вони мусять бути чіткими, зрозумілими для всіх, вимірюваними. Проаналізувавши вищеописане можна зробити висновки, що в організації присутні сильні просідання в декількох напрямках роботи і це може призвести навіть до загибелі організації.

## **РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МОЛОДІЖНИХ НПО**

### **3.1 Рекомендації по управлінню змінами в ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ»**

Проаналізувавши поточний стан ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ», ми припускаємо, що будуть доречними наступними рекомендації, які покращать поточний стан, допоможуть організації діти злагоджено, глибше аналізувати поточні зміни, що відбуваються:

- Залучення команди до неформального навчання (через рольову гру, симуляцію, тощо);
- Практика «зворотного зв'язку» - навчити команду давати і приймати зворотній зв'язок;
- Акцентувати «перемоги» команди та досліджувати завдяки чому це вдалось;
- Створювати групи підтримки;
- Періодичний перегляд місії, візії, цінностей організації (принаймні двічі на рік, для того, щоб розуміти чи в вірному напрямку рухається команда);
- Пріоритезація завдань.

План дій на найближчий час по підвищенню ефективності буде таким:

1. Зібрати нараду Правління організації та Ради.
2. Представити план організаційного розвитку/
3. Затвердити План.
4. Визначити відповідальну особу за реалізацію Плану та час (в даному випадку 6-12 міс.)

Так, для початку визначаємо напрямки в пріоритетності від 1 - найбільш пріоритетний, до 7 - найменш пріоритетний станом на зараз:

1. Місія та стратегічне планування
2. Фінансова життєздатність та мобільність ресурсів
3. Спроможність адаптуватись

4. Надання послуг
5. Структура правління та стилі управління
6. Партнерство та співпраця
7. Роль в секторі

Всі ці пункти є надзвичайно важливими для сталого та здорового функціонування організації, тому скористаємось таблицею (Додаток В), яка допоможе чіткіше формулювати план організаційного покращення. Слід зазначити, що всі напрямки для організації наразі є досить пріоритетними, тому в даному випадку розставляємо їх в порядку черговості. Слід зазначити, що без організаційного покращення неможливою буде робота зі змінами.

Для початку організації достатньо не боятись бути прозорими. Так, це трошки більше роботи, більше впорядкованості, але боятись немає чого, якщо діяльність провадиться чесно. Навіть у випадку затвердження нових політик, законів, постанов, організація буде готова до таких змін і зможе швидко, а головне правомірно зреагувати. Структура ММО «Станиці Вінниці Пласту - НСОУ» доволі логічна. В організації були плани створити окремо Наглядову раду з представників інших громадських організацій, бізнесу, церкви – людей, які добре знають і підтримують діяльність, мету, але не є учасникам Пласту. Таким чином в правління (станичної пластової старшини) можливо буде більше відповідальності. Але в осередку існує Рада і можливо оптимальніше буде не створювати нову ще одну структуру, а нинішню Раду доповнити чи то реформувати, щоб вона складалась не лише членів, які вже «перепрацювали» (в організації присутній процес, коли в Раду йшли ті, хто вже відбув рік в Правлінні; часто ці люди були вже демотивовані та виснажені, тому на своїх посадах були лише формально, за рік вони могли не проводити жодних зборів і навіть не мати спільного каналу комунікації). Робота зі структурою організації важлива, адже без чіткого розподілу ролей неможливою буде відповідна реакція з боку відповідальних осіб на новий подразник в разі його виникнення.

Для того, щоб розпочати стратегічне планування, можна використати інструмент аналізу організаційної спроможності організації станом на зараз по моделі Маккінзі 7С [48], яка включає наступні кроки:

1. Опис жорстких та м'яких елементів організації.
2. Аналіз протиріч.
3. Складання ідеальної моделі.
4. Складання плану змін.
5. Впровадження змін.
6. Контроль і моніторинг.

В ММО «Станиці Вінниці Пласту - НСОУ» м'які елементи це:

- система цінностей: товариство/середовище; віра в Бога та Україну, допомога іншим; самореалізація;

- система навиків: робота з дітьми; наметові табори та мандрівництво; практичне пластування (скаутинг); організація заходів; робота в команді; витривалість;

- склад команди: виховники; волонтери; адміністратори;

- стиль взаємовідносин: демократичний стиль (кожен член команди вносить частку своєї роботи і зусиль, рішення приймаються демократично);

В ММО «Станиці Вінниці Пласту - НСОУ» жорсткі елементи це:

- стратегія: відсутня локальна стратегія осередку; присутня стратегія розвитку Пласту до 2030 року загальна;

- структура: Загальний збір станиці (ЗЗС) – найвищий керівний орган організації; Станична Пластова Старшина (СПС) розробляють план діяльності на рік, приймають рішення щодо поточної діяльності, обираються щорічно Загальними Зборами; Станичний – керівник організації; Референти – відповідальні за різні напрямки роботи в організації; Виховники – безпосередньо займаються з дітьми (проводять основну діяльність організації); Дійсні члени організації;

- система управління: впродовж року розвитком та діяльністю осередку займаються першочергово члени СПС, які власне планують рік, вирішують

проблеми і питання, комунікують зі стейкхолдерами, несуть відповідальність за діяльність організації, заходи; мають періодичні збори, частоту яких визначають самі за потребою; підпорядковуються Загальним зборам станиці, які відбуваються один раз на рік або на вимогу; комунікують зі всіма членами організації, моніторять їх настрої та стан; виховники мають щотижневі заняття з дітьми, вони є основними сенсовими дійовими особами та підпорядковуються СПС; всі вихованці (діти) підпорядковуються своїм виховникам, комунікують через них; всі дорослі члени організації, в тому числі дійсні члени, добровільно виявляють свою участь у заходах чи річній діяльності організації, підпорядковуються відповідальному референту, мають змогу пропонувати діяльність, змінювати її, тощо; СПР допомагають створювати наглядову раду, вирішують спірні питання в організації та конфлікти, долучаються до розробки і втілення стратегії або річного плану.

Аналіз протиріч показує, що цінності організації не протирічать одне одній, а можуть взаємодоповнюватись, корелюватись. Проте, якщо така цінність, як "віра в Бога" або "віра в Україну" будуть надто глибокими і сильними (коли людина відкидає існування інших релігій, крім християнства або не визнаватиме інших національностей, крім української), тоді така людина не зможе підтримувати інші цінності організації, а суперечитиме їм. Наприклад не допомагатиме тим, хто іншої релігії чи національності, тощо. Також слід зазначити, що цінності цілком доповнюють систему навиків, структуру організації, стиль управління і допомагають розкрити людині свій потенціал, перебуваючи і беручи активну участь в житті організації. Для того, щоб оцінити чи доповнюють і не суперечать одна одній "жорсткі" елементи організації, треба мати стратегію. Без стратегії хоча б на 3 роки важко рухатись і розвиватись, по суті керівний орган - СПС діє наосліп і лише по заданому моменту "тут і зараз", відповідно реагувати на нові зміни організація буде в стані хаосу за моделлю управління змінами Кеневін [19].

Стиль комунікаційних проектів в організації визначається як такий, що основні дії відбуваються на емоціях. Найчастіше організація використовує саме



ті проекти, які добре вдаються, а саме табори, вишколи, мандрівки. Це відбувається через дворівневого клієнта B2C2C (Business to Client to Client) [49]. В цьому напрямку організація діє досить ефективно, адже працюючи з дітьми, виконується місія організації. Недолік, який може тут проявитись – це те, що переважно в заходах беруть участь люди, які вже є дотичні до організації, а тому майже відсутній приток нових людей. В разі появи нових людей (а це буде зміною) організації доведеться швидко приймати рішення, можливо змінювати ролі в команді. Нова людина – це також нові настрої в команді, для керівника організації це завжди буде викликом.

Для кращої роботи з людськими ресурсами організації слід зробити наступні кроки:

1. Структурувати і візуалізувати EVP [51], так команді буде легше зрозуміти, як агітувати людей до нас приєднатись (бо зараз персонально кожен по різному розповідає про Пласт).

2. Доробити стратегію розвитку, від цього буде відштовхуватись більш правильне EVP Прописати, а головне робити процес залучення нової людини в організацію (зараз цей процес не контролюється, тому часом нові люди втрачаються)

3. Розробити систему мотивації і вдячності волонтерам. Раніше була така практика, але вона повністю зникла, в результаті подяки відсутні, а зауваження постійно присутні.

4. Шукати конкурентів, дізнаватись про них більше інформації. (у нас завжди було почуття, що ми одні і конкурентів у нас немає, але насправді наші конкуренти то не лише скаутські організації, а всі інші молодіжні тусовки в місті, в тому числі творчі).

5. Чути інших. Прислухатись, запитувати. (Зациклені на власних враженнях можемо забувати, які ми є насправді для оточуючого світу).

Для того, щоб залучити нових людей в організацію і підсилити її, пропонуємо скласти профіль кандидата - волонтера в організацію (табл. 3.1)

**Профіль кандидата-волонтера в ММО «Станиця Вінниця Пласту -  
НСОУ»**

<b>Вимоги</b>	<b>Детальний опис</b>
<p>Основні функції/завдання</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стати пластуном, пройти спеціалізоване навчання по вихованню підлітків (КВВ), дотримуватись пластового закону*.</li> <li>- Бути ментором/наставником/старшим братом-сестрою для групи 5-8 осіб підлітків, віком 12-18 років.</li> <li>- Готувати план занять на рік, ретельно готувати та проводити щотижневі заняття, відповідно до плану та пластової програми виховання.</li> <li>- Мотивувати підлітків до особистісного зростання, роботи в команді, виконання завдань з пластової методи виховання.</li> <li>- Влітку супроводжувати групу на таборі (повністю або частково).</li> <li>- Організовувати у співпраці з іншими виховниками тематичні заходи, відповідно до визначних дат та/або переходу членів групи на новий рівень навчальної програми.</li> <li>- Цікавитись скаутськими/пластовими новинами, актуальними можливостями, вчасно поширювати інформацію групі.</li> <li>- Комунікувати з батьками підлітків, вчасно та регулярно проводити батьківські збори (раз на квартал/раз на пів року/по ситуації).</li> </ul>

## Продовження таблиці 3.1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Контролювати відповідальність підлітків за своєчасну сплату членських внесків, виконання покладених на них обов'язків;</li> <li>-</li> </ul> <p>*всі необхідні матеріали, навчання та інформацію, щоб стати пластуном організація надає.</p>
<p>Зони відповідальності</p> <p>За що конкретно буде нести одноосібну відповідальність?</p>	<p>Відповідальність за життя та безпеку групи підлітків під час занять та на літньому таборі.</p> <p>Відповідальність за стан приміщення, в якому проводитиметься заняття.</p> <p>За своєчасну сплату членських внесків від гуртка.</p> <p>За звітність проробленої роботи з куртком.</p> <p>За організацію та проведення батьківських зборів з батьками дітей підпорядкованого виховнику гуртка.</p>
<p>Повноваження посади</p> <p>Які рішення буде приймати самостійно</p> <p>Якими ресурсами буде розпоряджатись?</p> <p>Скільки працівників буде в управлінні?</p>	<p>Волонтер-виховник самостійно складає план роботи (місце для занять, черговість, тематичне формування заняття), опираючись на виховну програму.</p> <p>В підпорядкуванні може мати помічника.</p> <p>Ресурси: виховна постова програма, методичні посібники, сайт з напрацюваннями, канцелярські товари, приміщення.</p>

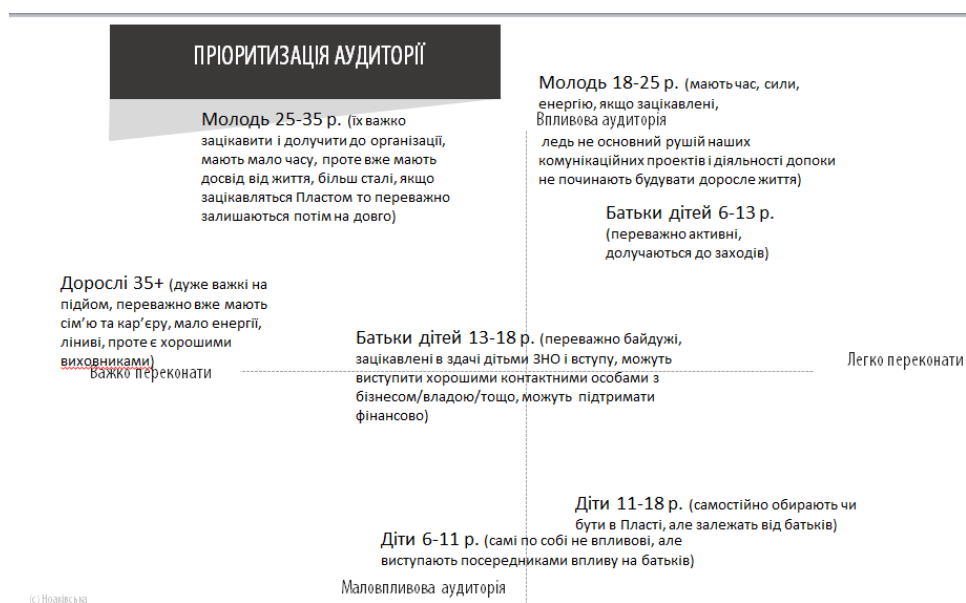
<b>Вимоги до кандидата</b>	
Цінності, яким має слідувати кандидат у житті і в роботі	<p>Віра в Бога та Україну</p> <p>Допомога іншим</p> <p>Життєрадісність</p> <p>Любов до молоді/підлітків</p> <p>Патріотизм</p> <p>Здоровий спосіб життя</p>
<p>Мотивація</p> <p>Які внутрішні потреби має мати кандидат, щоб йому підійшло наше мотиваційне середовище?</p>	<p>Необхідне прагнення будувати і розвивати Україну, шляхом виховання підлітків.</p> <p>Бажання бути частиною великого руху (організація має 108-річну історію).</p> <p>Мати бажання мандрувати, знайомитись з великою кількістю нових людей, навчатись нового.</p>
Професійна компетентність (що має вміти робити)	<p>Організовувати процес діяльності групи осіб (підлітків)</p> <p>Шукати інформацію, цікаво будувати заняття для підлітків.</p> <p>Основи психології підлітків та роботи з ними.</p> <p>Основи скаутингу, практичного виживання в лісі, знання історії України.</p> <p>Вільне володіння українською мовою.</p>
Знання (освіта, додаткове навчання, що має знати)	<p>Не обов'язково, але перевагою буде педагогічна освіта.</p> <p>Обов'язково пройти КВВ (навчання для виховництва, проходить в організації)</p>

## Продовження таблиці 3.1

Досвід роботи (галузь, напрямок, посада, компанія тощо)	Не принципово. Виховниками можуть бути студенти, різного роду фахівці, домогосподарі, тощо.
Модель компетенцій для посади (особистісні характеристики)	Відповідальність Самостійність Уміння швидко реагувати Уміння аналізувати та критичне мислення Витривалість Креативність Впевненість Уміння виражати та розуміти емоції

Джерело: розроблено автором за [50].

Для того, щоб краще зрозуміти кого залучати в організацію, необхідно оцінити і визначити цільові аудиторії для ММО «Станиці Вінниці Пласту - НСОУ», пропонуємо скористатись картою цільової аудиторії рис.3.1 [52]:



**Рис. 3.1 Карта пріоритизації цільової аудиторії для ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ»**

Джерело: розроблено автором за [52].

За допомогою карти пріоритезації можна побачити, що для ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ» найбільшою цільовою групою для залучення буде молодь 18-25р., що потенційно можуть стати волонтерами, виховниками чи адміністраторами та батьки дітей, котрі займаються і виховуються в Пласті (6-13 р.). Далі пропонуємо розглянути інструмент карти емпатії цільових обраних груп (рис. 3.2-3.3):

КАРТА ЕМПАТІЇ		Молодь 18-25 р. (дівчина, хлопець, хлопець – всі доволі <u>проактивні</u> в житті, але один дуже не впевнений в собі)
<p><b>Бойться</b></p> <p>Жорстких правил в Пласті (не хоче обмежувати себе, хоче жити для себе) Бойться міняти щось самостійно (в плані <u>волонтерства</u> і суспільно-корисних справ) не впевнені в своїх силах саме щодо того, що зможуть змінити щось в суспільстві. Економічна ситуація в країні (працювати, щоб вижити, а не жити)</p>		<p>Любить, цінує</p> <p>Позитив, корисні справи, <u>нетворкінг</u>, саморозвиток, допомога іншим. В людях цінує ширість, стабільність, <u>упорство</u>, креатив, розум, прагнення до розвитку. <u>Поважать «образ»</u> Пласту: історію, вигляд, <u>айдентіку</u>,</p>
<p><b>Говорить (думає)</b></p> <p>Постійно працює над собою і шукає можливості самовдосконалюватись, в т.ч. <u>волонтерство</u>. Вчиться розподіляти свої ресурси та енергію, свідомо робити вибір.</p>		<p>Чує від інших</p> <p>Про Пласт: тут здобувають життєвий досвід, потужне середовище ціннісне, тут здобувають комунікаційні <u>скіли</u>, тут люблять пригоди і <u>спіріт</u>. Місто доволі мале для великих подій, чи чогось масштабного.</p>
<p>Хоче жити по букві закону, але в <u>укр. сусп.</u> багато хто не готовий <b>PAIN</b> до цього, важко уживатись з іншими людьми (<u>хамлять</u>, не сприймають на роботу), бачить неправомірні дії міністрів, немає впевненості щодо майбутнього в Україні.</p>		<p><b>GAIN</b></p> <p>Велика мережа «своїх» людей. <u>Провкраїнськість</u> і виховання молоді, культурні можливості і відповідальність при вступі в Пласт.</p>
<p>Двоє з трьох опитуваних чітко розуміють що шукають в житті, мають уявлення межі свого волонтерства та мають великий досвід в ньому, шукають способи зростати та вдосконалюватись професійно. Це той випадок коли Пласт для всіх, але не всі для Пласту. Вони хочуть бути фінансово незалежними, а час це гроші. Саме тому етап <u>волонтерства</u> навіть для дуже благої справи вони вже пройшли, адже там вони чогось навчалися або шукали собі середовище/можливості. Такі люди скоріше будуть долучатись допомогою інформаційною, контактами/зв'язками або фінансами чи іншим матеріальним. І вони розуміють, що поділяють не всі цінності Пласту. Інший випадок – це ті, хто все ще шукають собі заняття до душі, шукають товариства і пригод, саме їх варто долучати і запрошувати в організацію. <u>Згодом</u> вони або виростуть з неї, або це залишиться їхнім <u>хоббі</u>. Або це ті, хто любить діяльність, яка є в Пласті (табори, вишколи, походи, ватри і тд)</p>		

Рис. 3.2 Карта емпатії для цільової аудиторії «Молодь 18-25 р.»

Джерело: розроблено автором за [52].

КАРТА ЕМПАТІЇ		Дорослі 35+ (чоловік та жінка)
<p><b>Бойться</b></p> <p>Наслідків від результатів вибору на президента і наслідків у майбутньому. Вік, мало часу, обмеження фізичні/психологічні, що деякі речі важко робити, або що <u>дорогого не сприймуть</u>. <u>Відсутності</u> чесності, цікавої справи, прозорих правил. В Пласті відштовхує релігійна складова.</p>		<p>Любить, цінує</p> <p>Позитив, патріотичний рух, середовище, дисципліну, порядність, цілеспрямованість. Щирість, інтелект. Спілкування з молоддю.</p>
<p><b>Говорить (думає)</b></p> <p>«Коли все в житті стабільно – можна і про Пласт подумати». Прийшла знайомитись з Пластом самостійно знайшла контакти в інтернеті, натхнення та активна, шукає для себе пригод та дозвілля.</p>		<p>Чує від інших</p> <p>Мало чує, тому пропонує більше реклами. В людей старших немає жаги до життя, до активного здорового способу життя, до спорту, є багато втоми від проблем і буденності, є наслідок від совкового виховання.</p>
<p>Не виховані люди, громада, проблеми в місті, пасивність. <b>PAIN</b></p>		<p><b>GAIN</b></p> <p>Середовище, активність, щось цікаве – заходи, мандрівки.</p>
<p>Тут очевидно є потреба в більшій кількості опитуваних. Жінка активна і шукає собі дозвілля, в даному випадку вона є потенційно нашим волонтером (навіть якщо не виховником, то принаймні учасником Пласту), а чоловіку це не цікаво. В опитуваних протилежні ситуації, в активної жінки дитина не в Пласті і їй це не цікаво, до Пласту звернулася саме доросла людина і для себе, а в чоловікові не цікавий Пласт, зате <u>цього дити</u> певний час відвідувала наші гуртки.</p>		

Рис. 3.3 Карта емпатії для цільової аудиторії «Батьки дітей»

Джерело: розроблено автором за [52]

План пошуку та утримання людей в організації може виглядати так (табл.3.2):

Таблиця 3.2

**План пошуку оптимальної мотивації членів команди та їх підтримки**

Кроки	Запитання і дії
1	Дати відповідь найперше собі на запитання «Що мене мотивує в Пласті?», «Що мене тримає в команді?», «Чому я готова виділяти свій вільний час?» і насправду бути чесною перед самою собою. Бо якщо я не дам щирі відповіді на ці питання, то далі немає сенсу щось робити з командою, воно просто не працюватиме.
2	Дати час собі і команді на те, щоб просто зустрітись, як старі добрі друзі, поспілкуватись, поспівати пісень. Покликати тих зневірених на каву, прогулянку чи перегляд фільму. Якщо немає змоги зустрітись, то розпочати хоча б з відео-дзвінка. (Насправді, ми це вже робили і це досить добре підтримує).
3	Далі спробувати зустрітись так ще 2-3 рази, щоб зрозуміти чи дійсно люди хочуть продовжити спілкуватись і бачити. В часі цих наступних зустрічей згадати те, що вдавалось добре і дати відповідь на питання «Чому це вдавалось добре? Завдяки чому?», пригадати драйв, помріяти про щось хороше, але поки нічого не планувати, не обговорювати проблеми. Варто постаратись модерувати мінімально ці зустрічі і не допускати розмови про проблеми, теперішній поганий стан і що з цим робити.
4	Далі One to one зустріч з кожним з про власний шлях в Пласті, яким він чи вона його бачить. Тобто тут важливо почути, розгледіти, чи людина щось хоче робити, якої підтримки потребує і якої винагороди (для когось треба, щоб їх роботу бачили і виділяли, для когось важливою є подяка, для когось нагороди, але для більшості все ж – приналежність до спільноти).

5	Далі спробувати розподілити якісь обов'язки між собою (зараз мова не про організацію, а про групу тих, хто лишився в живих в нашому стані занепаду), наприклад людину, яка буде відповідати за дні народження. Важливо, що всі опитані відмітили цінність синергії, командного духу і чіткої відповідальності між собою.
6	Далі варто просто підтримувати одне одного, розподіляти робоче і не робоче, багато-багато спілкуватись і наголошувати на цінності єдності, синергії, підтримці одне одного.
7	Запланувати хоча б один раз на рік – День подяки, як свято, як теплу зустріч, як визнання всієї нашої роботи.
8	І якщо це все не йтиме, то розслабитись і просто підтримувати ті хороші стосунки, що є. Варто цінувати тих людей, що лишаються поряд попри все погане.

Джерело: власна розробка авторки

Для того, щоб краще зрозуміти звідки в організацію потрапляють нові люди і що саме їх мотивує, розглянемо Value Proposition Canva (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Value proposition Canva для ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ»

Джерело: розроблено авторкою за [53].



Пропонуємо організації визначити зовнішні фактори, що можуть спричинити зміни за допомогою інструменту PEST [54].

Політичні аспекти:

- прийнятий Закон про Пласт;
- новообрана влада зацікавлена в партнерстві з Пластом, бо Пласт має репутацію натомість стара влада намагається втримати контакти і репутацію, також бажає партнерство з Пластом;
- директор комунальної установи, що надає приміщення в оренду на пільгових умовах, використав момент передачі нового приміщення, як акт власного волевиявлення, як нового депутата, що подавався в міську раду на місцевих виборах;

Економічні аспекти:

- через пандемію нижча спроможність оплачувати табори,
- спорядження;
- менша кількість волонтерів готові платити членські внески в організацію, натомість членські внески зростають, бо зростають ціни;
- менше людей, готових виділяти час на волонтерство, більше зосереджені на виживанні та пошуку ресурсів;

Технологічні аспекти:

- табори вже майже не можуть відбуватись без гаджетів, ми залежні від них, бо це комфорт;
- те саме стосується мандрівок (все менше паперових карт, а більше програм з GPS);
- натомість через осучаснення, Пластова діяльність все більше видається диковинкою та таким собі "екстримом", повернення в якесь практичне минуле;

Соціальні аспекти:

- з початком Майдану та російсько-української війни зросло ціннісне проукраїнське середовище і потреба в ньому;

- через пандемію гостро відчувається потреба в живому спілкуванні, в таборах;
- все молодша і молодша молодь досягає успіху, зокрема в бізнесі за допомогою соціальних мереж.

Підсумовуючи, для ММО «Станиці Вінниці Пласту - НСОУ» пропонуємо наступні рекомендації:

1. Виконати оцінку наявних ресурсів в організації.

Це дозволить виявити стартову позицію організації станом на зараз і бути готовими до можливих фінансових змін або господарських.

2. Здійснити аналіз зовнішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу, PEST-аналізу, ICEDRIPS або інших.

Так організація зможе виявити максимальну кількість зовнішніх факторів, що можуть впливати на роботу та зміну векторів розвитку.

3. Провести стратегічну сесію.

Організація повинна обрати для себе пріоритетні напрямки роботи на рік, два, п'ять років, щоб чітко розуміти задачі, вектор руху. Це дозволить організації не розпорюшувати власні сили на непотрібні або не актуальні станом на зараз проекти, заходи, завдання.

4. Вести моніторинг та оцінку.

Це дозволить організації моніторити поточну діяльність, коригувати вектор руху, перенаправляти ресурси і легше проживати критичні зміни.

5. Вести форму «зворотного зв'язку» як для членів організації, так і для зовнішніх людей – партнерів, клієнтів (волонтери, батьки дітей, діти). Це дозволить в перше чергу фіксувати можливі майбутні зміни, зокрема через настрої людей.

6. Визначити ключових партнерів серед інших громадських організацій, з якими вдається гарно підтримувати партнерство та робити спільні заходи.

Такий крок дозволить розширити межі наявних ресурсів, швидше отримувати свіжу інформацію, підсилить організацію як інституційно так і в

критичні моменти. Співпраця з партнерами це також завжди про зміни, адже на партнерів як суб'єктів також впливають різноманітні фактори.

#### 7. Запровадити прозоре звітування.

Організація зможе чіткіше вести облік наявних ресурсів, зокрема фінансових, тож зростатиме довіра від клієнтів та партнерів до діяльності організації, а в цілому й до громадянського суспільства м. Вінниці. Також прозоре звітування дозволить уникнути організації позапланових перевірок чи раптових звітувань.

Описані вище рекомендації стосуються не лише управління змінами, а й організаційного розвитку, проте слід зазначити, що процес управління змінами не відбувається відокремлено. Усі описані вище процеси та фактори змін так чи інакше впливають одне на одного та спричиняють нові зміни і їх наслідки ланцюговою реакцією. Найкращою для ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ» на наш погляд буде робота з моделлю Кеневін [19], яка дозволяє визначити зону «невідомості» зміни, а відповідно підготувати можливу на неї реакцію.

### **3.2 Адаптація рекомендацій по управлінню змінами для молодіжних НПО в сучасних умовах**

Розглянувши рекомендації, надані для ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ» в попередньо підрозділі, пропонуємо розглянути також RBM як один із інструментів яким можна підвищити і покращити діяльність організацій по управлінню змінами.

Results Based Management — це управління орієнтоване на результат [55]. Це тип менеджменту або підходу, який застосовується до управління організацією (будь-якою, чи то благодійний фонд, чи громадська організація, чи спілка організацій). Суттю цієї діяльності буде — отримання якогось результату (орієнтація в своїй діяльності на отриманні результату). Хоча часом відсутність якогось результату чи зміни і буде нашим результатом.

Громадські організації в даному випадку це всі спільноти, зареєстровані або ні, які вирішують якийсь соціальний запит в країні (їх робота це соціальна зміна в країні, може бути і в світі чи локально в місті, але у нас це сукупність всіх місцевих та національних громадських організацій).

Виклики — це умовно перешкоди, з якими може стикнутись організація в процесі своєї діяльності. Виклики можуть спричиняти негативний вплив, а можуть також стимулювати до кращих результатів. Це залежить від випадку і від самої організації, чи здатна вона сприйняти виклики та працювати з ними, чи здатна шукати нові шляхи, методи роботи, чи здатна адаптовуватись, чи здатна оцінити ризики, виклики та свої можливості.

Викликами можуть бути (їх також можна розділити на дві групи: організаційні та технічні, але про це детальніше в посиланні, я ж згадаю тут декілька з них):

- різний попередній досвід організацій;
- різне очікування до процесу досягнення результату;
- вибіркова увага до складових досягнення результату, або різна пріоритетиція складових досягнення результату;
- не бажання брати відповідальність за результат;
- технічні виклики;
- на зміни і результат потрібно достатньо часу;
- та інші.

Припускаємо, що фізично неможливо врахувати всі зовнішні та внутрішні фактори, які вплинуть на результат, неможливо наразі передбачити майбутнє, але є можливість докласти усіх зусиль, аби прорахувати можливі ризики та передбачити шляхи виходу з них.

Найперший виклик, з яким ми стикнулись, будучи представниками громадських організацій — це виклик розуміння Results Based Management як підходу. Приблизно на нашій групі можна побачити модель розуміння і взаємодії громадських організацій в Україні, зокрема і в підході RBM. Зразком може бути групова вправа, яку ми виконували під час модулю. У нас було чітке

завдання і всі ми були зацікавлені в тому, щоб його виконати, але розуміння того як саме це має відбуватись у нас було різне, через що ми не змогли домовитись до єдиного шляху досягнення результату. Саме тому нашим результатом була фактична його відсутність. Це було показником того, що ми по різному розуміємо шлях до кінцевого результату. Також на хід нашої справи вплинуло те, що через відсутність комунікації в групі не всі змогли висловити свою думку, а згодом перестали бути зацікавлені у вирішенні задачі. Не всі сторони були включені в процес, що вже суперечить основним принципам роботи в підході RBM [55]. Необхідно розуміти, що маючи ніби відомі стартові дані завдання і сил команди, було неможливо врахувати поведінку кожного з членів команди і їх спихологічну реакцію, що яскраво демонструє, як «невідомі невідомість» [19] може впливати на кінцевий результат.

Викликів є дуже і дуже багато. Найбільший виклик в підході RBM для організацій в Україні — це дізнатись про цей підхід, дослідити його і спробувати застосувати. Навіть взяти до прикладу організації міста Вінниця, що взяли участь в дослідженні взаємодії громадянського суспільства з владою в місті, маючи інструменти підходу RBM вони як мінімум зможуть оптимізувати свою діяльність, зменшити часовий та енергетичний ресурс, витрачений на діяльність, а якщо не зменшити то направити в інше русло. Також ми бачимо перспективу в тому, що організації можуть краще взаємодіяти між собою, а отже досягати спільного блага набагато ефективніше. Досягати соціальної зміни набагато легше, якщо над зміною працює не 10, не 20 людей, а 10-20 організацій, якщо вони діють в синергії. Без викликів, без помилок навчання практично неможливе. Без викликів організації не зможуть досягти тих бажаних соціальних змін. Нині для молодіжних НПО м. Вінниця ми можемо виокремити те, що нам варто окреслити єдине розуміння кінцевого результату спільної діяльності, окреслити чіткі пріоритети і погодити їх, прийняти виклик — що неможливо в своїй діяльності отримати миттєвого результату, що необхідно брати на себе відповідальність за результат власних дій, що попередній досвід можливо перетворити в перевагу, а не недолік.

Кінцево, що необхідно зазначити, що будь-яка глибока зміна, що стосується принципів роботи чи то організаційної культури організації це тривала зміна, яка потребує багатьох спроб, багатьох болючих помилок, а головне це часу. Тому, варто дати час громадському сектору в Україні навчитись, помилитись і спробувати ще

Для громадського сектору адаптованими рекомендаціями управління змінами можуть бути:

- 1) Прозорий підхід до діяльності та звітування (наприклад через публікацію річного фінансового звіту);
- 2) Залучення декількох джерел фінансування (так, щоб одне джерело надходжень становило не більше 50%);
- 3) Створення системи турботи та моніторингу психологічного та емоційного стану членів команди (щоб упередити вигорання) та запровадження;
- 4) Створення бази контактів для взаємодії;
- 5) Створення практик обміну досвідом;
- 6) Запровадження системи моніторингу поточної діяльності;

Задля посилення перетворень С. Бір виділив 6 кроків шляху до успішних змін, якими ми пропонуємо скористатись молодіжним НПО:

1. Мобілізація прихильності змін через спільний аналіз проблем командою.
2. Розробка загального бачення організаційних процесів і способів управління організацією, задля досягнення цілей конкурентоспроможності.
3. Стимуляція прийняття нового бачення, забезпечення компетентності членів команди, необхідної для реалізації нового бачення і його поширення.
4. Підвищення актуальності діяльності усіх підрозділів організації без тиску через довіру та дозвіл підрозділам шукати свій шлях розвитку в новому баченні.

5. Інституціоналізація активностей через формальну політику, систему і структуру.

6. Контроль і корегування стратегії у відповідь на проблеми процесу оновлення прийнятого бачення [3].

Так, аналізуючи стан громадського сектору України та міста Вінниці можна виділити наступні кроки:

1. Об'єднуватись та створювати коаліції. Такий підхід допоможе організаціям підсилити діяльність одна одної. Позитивним прикладом виступає об'єднання організацій «Місто Змістів» в м. Вінниця, завдяки якому організації краще комунікують між собою, а також з владою міста (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Вигляд сторінки сайту, на якому можна подати організацію на приєднання до спілки**

*Джерело: [56]*

2. Впровадити регулярний моніторинг та оцінку діяльності, враховуючи поточний зовнішній стан середовища. Це допоможе організаціям вчасно реагувати на нові фактори, відкалібрувати плани та зекономити значну частину ресурсів (і фінансових, і людських, і часових). Тут організації можуть використовувати інструменти SWOT-аналізу, PEST-аналізу, ICEDRIPS, тощо [57].

3. Запровадити практику «зворотного зв'язку» [58]. Це може бути гугл-форма, паперовий опитник в організації, так само можливе опитування як і для членів організації, так і для людей ззовні, хто долучається до діяльності, є клієнтом організації або партнером. Також цілком реально створити на базі Спільки «Місто Змістів» платформу для обміну думками та зворотного зв'язку.

4. Ввести прозоре щорічне, а можливо й піврічне звітування перед громадою міста.

5. Залучити зовнішніх консультантів для аналізу поточної діяльності та стратегічного планування на наступні роки. Це дозволить вийти з «бульбашки» та розширити погляд на самі організації та на зовнішнє середовище, врахувати більше аспектів, що впливають на діяльність та спричиняють нові зміни.

Таким чином, можна зробити висновки, що немає єдиного правильного алгоритму дій для управління змінами в НПО. Для того, щоб організації могли працювати зі змінами, необхідно проводити ретельний аналіз кожної організації, зовнішнього середовища, мати стратегічний працюючий план та гнучкість. Важливу роль в отриманні результатів також грає співпраця. Проаналізовані дослідження показують, що співпраця, підтримка і комунікація між організаціями значно підсилюють самі організації, примножують ефект від результату їх діяльності та допомагають вистояти в кризових етапах.



## ВИСНОВКИ

Щодня громадські організації стикаються все з новішими та складнішими викликами, які прямо чи опосередковано впливають за них та спричиняють ланцюгову реакцію змін, як зовнішніх так і внутрішніх. Громадські організації України пережили багато змін за останні 10 років і продовжують трансформуватись під впливом поточної ситуації в світі та країні, стикаючись з безліччю нових змін щодня. Саме для цього існує поняття «управління змінами», що допомагає організаціям переживати зміни та адаптовуватись до них.

Розглянуті в роботі моделі управління змінами можуть розширити управлінський погляд організацій на свою діяльність, усвідомлення себе в координатах громадянського суспільства України, допоможуть зрозуміти природу змін. Завдяки різноманіттю представлених моделей кожна організація зможе підібрати для себе найзручніший та найефективніший метод по управлінню змінами.

При повнішому і кращому розумінні змін: їх видів, особливостей, наслідків які вони можуть спричинити, можна краще запланувати свою діяльність, а також підсилити спроможність бути сталими, ефективними, стійкими до криз та раптових змін. Завдяки управлінню змінами можна проаналізувати адаптивність своєї організації, уміння знаходити нові шляхи розвитку.

В даній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади управління змінами, визначено загальну характеристику та класифікацію змін в менеджменті та управлінні змінами, розглянуті різні моделі та підходи управління змінами, вивчено особливості управління змінами в молодіжних НПО; загально розглянуто виклики громадського сектору в Україні в сучасних умовах, проведений аналіз результатів дослідження взаємодії громадських організацій м. Вінниця між собою та з владою, розглянуто їх особливості організаційного розвитку, також досліджено актуальний стан та особливості організаційного розвитку і управління змінами в ММО «Станиця Вінниця

Пласту - НСОУ». Представлені напрацювання рекомендацій та алгоритму дій по управлінню змінами в ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ» та для молодіжних НПО.

Зокрема представлені покрокові рекомендації допоможуть ММО «Станиці Вінниці Пласту - НСОУ» бути ефективнішими в своїй діяльності, а розглянуті інструменти аналізу покажуть слабкі і сильні місця, з якими можна працювати через наявні в організації ресурси. Це допоможе організації відновити активність, залучити нових членів, розширити свою діяльність та спроможність, провадити свою діяльність для розбудови міста та країни. Приступити до впровадження змін і застосуванню перших рекомендацій можна вже зараз, адже вони адаптовані до поточного стану ММО «Станиця Вінниця Пласту - НСОУ» та враховують наявні ресурси та досвід членів команди. Рекомендації є гнучкими та можуть використовуватись не в строгій послідовності, що дозволяє враховувати нові фактори змін в майбутньому і адаптовувати план дій відповідно до поточного стану та викликів. Проведене дослідження по взаємодії громадських організацій м. Вінниці між собою та з владою дозволяє враховувати можливі зміни та передбачити поведінку зовнішніх стейкхолдерів організації, а також показує можливі зміни в середині самої організації. Саме розуміння меж «відомого» і «невідомого» дозволить організації ефективно управляти змінами.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О. Є., Яцура В. В., Грибик І. І., Грищук А. М., Смолінська Н. В. Управління змінами: навч. посіб. : Нац. ун-т. «Львів. політехніка». – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. – 355 с.
2. Шевченко І. Б. Управління змінами: навч. посіб. : НТТУ «КПІ», Київ, 2015. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734> (дата звернення 27.08.2022 р.)
3. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування. Менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. : ЧДІЕУ. Чернігів, 2013. – 215 с.
4. Bate S.P. A Description and Evaluation of Four Different Approaches to the Management of Cultural Change in Organizations. Proceedings of Fourth Annual Conference of the British Academy of Management, Glasgow, reproduced in Paul Kirkbridge «Management Change» in Stacey, Ralph (ed.), Strategic Thinking and the Management of Change : Kogan Page, 1994.
5. Кислухина И. А. Концептуальные основы антикризисного управления социально-экономическими системами в условиях институциональных преобразований : URL:[https://static.freereferats.ru/\\_avtoreferats/01005089951.pdf](https://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01005089951.pdf) (дата звернення 30.08.2021 р.)
6. Ленсіоні П. 5 вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», електр. кн., 2002. URL: [https://www.bookovka.ua/uk/biznes-groshi-ekonomika/244132-pyat-vad-u-roboti-komandi-istoriyi-realnikh-viklikiv-ta-peremog.html?gclid=Cj0KCQiAqvaNBhDLARIsAH1Pq527Xy2EuQyAnCRtXIgfAwYwEBSwR7sQXm-mxg8LoOw9tCCebXMсW8ysaAlXrEALw\\_wcB#char](https://www.bookovka.ua/uk/biznes-groshi-ekonomika/244132-pyat-vad-u-roboti-komandi-istoriyi-realnikh-viklikiv-ta-peremog.html?gclid=Cj0KCQiAqvaNBhDLARIsAH1Pq527Xy2EuQyAnCRtXIgfAwYwEBSwR7sQXm-mxg8LoOw9tCCebXMсW8ysaAlXrEALw_wcB#char) (дата звернення 20.09.2021 р.)
7. Модель управління змінами Джона Коттера. URL: <http://um.co.ua/14/14-1/14-1638.html> (дата звернення 04.09.2021 р.)
8. Стратегічне управління змінами в організації. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/strategichne-upravlinnya-zminamy-v-organizaciyi> (дата звернення 04.09.2021 р.)
9. Восемь этапов процесса изменений. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm162.html> (дата звернення 04.09.2021 р.)
10. Crawford M. Transitioning the winds of change : URL: <https://www.changefactory.com.au/our-thinking/articles/transitioning-the-winds-of-change/> (дата звернення 10.09.2021 р.)
11. Nurain A., Santhy M., Melor Md. Y. DUBSLINGUISTIC Enhancing English Communication Skills among Malaysian Primary School Pupils : 2019 . URL: [https://www.researchgate.net/publication/330315840\\_DUBSLINGUISTIC\\_Enhancing\\_English\\_Communication\\_Skills\\_among\\_Malaysian\\_Primary\\_School\\_Pupils/figure](https://www.researchgate.net/publication/330315840_DUBSLINGUISTIC_Enhancing_English_Communication_Skills_among_Malaysian_Primary_School_Pupils/figure) (дата звернення 30.09.2021 р.)

12. Коллерет П., Шнайдер Р., Легри П. Управление изменениями в организации. Адаптация к переменам : Журн. «Деловое сообщество» 2006. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm058.html#levin> (дата звернення 02.10.2021 р.)

13. Hussain S. T., Lei S., Akram T., Haider M. J. Kurt Lewin`s change model: A critical review of the role of leadership and employee involment in organizational change : Journal of innovation & Knowledge, 2018. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300087> (дата звернення 25.09.2021 р.)

14. Jennings B. Kubler-Ross and other approaches. URL: <http://www.uky.edu/~sperring/kr.htm> (дата звернення 02.10.2021 р.)

15. Шевчук О. Ю. Стратегічні організаційні зміни як елемент менеджменту організації: збірн. наук. праць Тавр. держ. аграрн. ун-т. : Збірник наукових праць ТДАУ(економічні науки), 3(38), 2018.

16. The Puzzles and paradoxes of How Living Companies Create Wealth. Break the Code of Change : Harvard Business School Press, Boston, 2000.

17. Morgan D. E., Zeffane R. Employee involvement, organizational change and trust in management : International journal of human resource management, 2003. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0344719066&origin=inward&txGid=eb26b8a1c2fe4572d76e6d0c60a8f558> (дата звернення 15.10.2021 р.)

18. Snowden D. J., Boone M. E. A Leaders Framework for Decision Making : Harvard Business Review, 2007. URL: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making> (дата звернення 15.10.2021 р.)

19. The Cynefin framework. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Cynefin> (дата звернення 20.10.2021 р.)

20. Alas R. Reactions to organizational change From the Institutional Perspective: The Case of Estonia : Journal “Problems and Perspectives in management”, volume 5, issue 3, 2007.

21. ESADE. URL: <https://www.esade.edu/en> (дата звернення 29.10.2021 р.)

22. Leadership and change management in NPO`s course module (PGDM 2) / 2014. URL: [https://www.academia.edu/29000255/LEADERSHIP\\_AND\\_CHANGE\\_MANAGEMENT\\_IN\\_NPOs\\_COURSE\\_MODULE\\_PGDM\\_621\\_](https://www.academia.edu/29000255/LEADERSHIP_AND_CHANGE_MANAGEMENT_IN_NPOs_COURSE_MODULE_PGDM_621_) (дата звернення 29.10.2021 р.)

23. Вісім років змін. Лідери громадських організацій про досягнення та провали України після Революції Гідності. Частина друга. URL: <https://zz.detector.media/reforms/texts/184682/2021-11-29-visim-rokiv-zmin-lidery-gromadskykh-organizatsiy-pro-dosyagnennya-ta-provaly-ukrainy-pislya-revoluyutsii-gidnosti-chastyna-druga/> (дата звернення 30.10.2021 р.)

24. Найсучасніший в Україні молодіжний центр KVADRAT офіційно відкрито на Вінниччині. URL: <http://www.vin.gov.ua/news/top-novyny/15465->

naisuchasnishyi-v-ukraini-molodizhnyi-tsentri-kvadrat-ofitsiino-vidkryto-na-vinnychchyni-2 (дата звернення 05.11.2021 р.)

25. Закон України про основні засади молодіжної політики. Документ 1414-IX, чинний, поточна редакція – Прийняття від 27.04.2021 : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> (дата звернення 05.11.2021 р.)

26. Юзич. Ю. До річниці Пласту: які виклики стоять перед молоддю. Та що може змінити організація. 2007 : URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/11/1/246349/> (дата звернення 05.11.2021 р.)

27. «Навички безконфліктної комунікації дуже важливі для молоді». Виклики та активності молоді на Сході України : URL: <https://zz.detector.media/community/texts/180918/2020-09-23-navycky-bezkonfliktnoi-komunikatsii-duzhe-vazhlyvi-dlya-molodi-vyklyky-ta-aktyvnosti-molodi-na-skhodi-ukrainy/> (дата звернення 05.11.2021 р.)

28. Більше 60% молоді не знають про можливості, запропоновані державою, — заступниця міністра молоді та спорту : URL: <https://zz.detector.media/infospace/texts/180882/2020-09-22-bilshe-60-molodi-ne-znayut-pro-mozhlyvosti-zaproponovani-derzhavoyu-zastupnytsya-ministra-molodi-ta-sportu/> (дата звернення 05.11.2021 р.)

29. Національна радіодискусія «Якою має бути молодіжна політика» : URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-oqnNLFBrD0> (дата звернення 05.11.2021 р.)

30. Як «Пласт» у часи пандемії опановує нові формати виховання молодих лідерів : URL: <https://zz.detector.media/infospace/texts/178142/2020-06-20-yak-plast-u-chasy-pandemii-opanovuie-novi-formaty-vykhovannya-molodykh-lideriv/> (дата звернення 06.11.2021 р.)

31. Репицький Т. Активізація молоді та залучення до діяльності розвитку громад. Практ. посібн. для місц. влади : Київ, 2019. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/405/Youth\\_Engagement\\_Practices.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/405/Youth_Engagement_Practices.pdf) (дата звернення 06.11.2021 р.)

32. Опитування: майже 30% молоді планує емігрувати з України : URL: <https://tyzhden.ua/News/46807> (дата звернення 05.11.2021 р.)

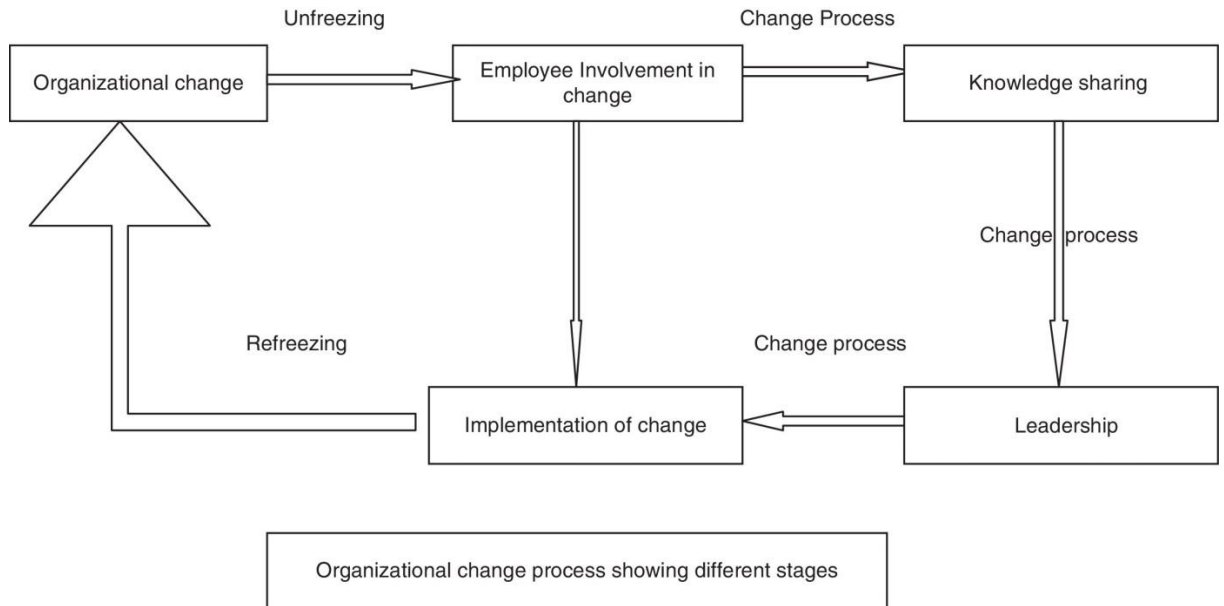
33. Яблонський В. М., Андріученко Т. В., Бекешкіна І. Е. Громадянське суспільство України: сучасні практики та виклики розвитку : аналіт. доповідь : НІСД, 2018 – 128 с.

34. Росія перебрала до 70% акваторії Азовського моря, – ВМС України : URL: [https://zaxid.net/rosiya\\_perekrila\\_do\\_70\\_akvatorii\\_azovskogo\\_morya\\_\\_vms\\_ukrayini\\_n1532047](https://zaxid.net/rosiya_perekrila_do_70_akvatorii_azovskogo_morya__vms_ukrayini_n1532047) (дата звернення 10.12.2021 р.)

35. Зроби за мене: українці готові до самоорганізації, але покладають відповідальність за свій добробут на державу : URL: <https://dif.org.ua/article/zrobi-za-mene-ukrainsi-gotovi-do-samoorganizatsii-ale-pokladayut-vidpovidalnist-za-sviy-dobrobut-na-derzhavu> (дата звернення 06.11.2021 р.)

36. Державні та соціальні інститути: кому українці довіряють, а кому ні? : URL: <https://dif.org.ua/article/derzhavni-ta-sotsialni-instituti-komu-ukraintsi-doviryayut-a-komu-ni> (дата звернення 06.11.2021 р.)
37. Відсотковий механізм для фінансування організацій громадянського суспільства в Україні – 2020 : URL: <https://dif.org.ua/article/vidsotkoviy-mekhanizm-dlya-finansuvannya-organizatsiy-gromadyanskogo-suspilstva-v-ukraini-2020> (дата звернення 08.11.2021 р.)
38. Громадський простір : URL: <https://www.prostir.ua/> (дата звернення 08.11.2021 р.)
39. З чим входимо у 20-ті: тренди, тенденції та виклики для громадянського суспільства : URL: <https://www.prostir.ua/?focus=z-chym-vhodymo-u-20-ti-trendy-tendentsiji-vyklyky-dlya-hromadyanskoho-suspilstva> (дата звернення 08.11.2021 р.)
40. Цілі сталого розвитку : URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html> (дата звернення 08.11.2021 р.)
41. Трансформація громадянського суспільства після Революції Гідності: здобутки та виклики : URL: <https://uplan.org.ua/transformatsiia-hromadianskoho-suspilstva-pislia-revoliutsii-hidnosti-zdobutky-ta-vyklyky/> (дата звернення 08.11.2021 р.)
42. Грищенко М. Дослідження взаємодії організацій громадянського суспільства та органів місцевої влади в м. Вінниця : Вінниця, 2020. – 63 с.
43. Статут Міської молодіжної організації «Станиця Вінниця Пласту – Національної скаутської організації України», Вінниця, 2010 р. – 9 с.
44. Зразки складання схематичного зображення структури власності : URL: [https://mof.gov.ua/uk/samples\\_of\\_drawing\\_up\\_a\\_schematic\\_representation\\_of\\_the\\_ownership\\_structure-517](https://mof.gov.ua/uk/samples_of_drawing_up_a_schematic_representation_of_the_ownership_structure-517) (дата звернення 1.12.2021 р.)
45. ЗАПРОШЕННЯ ДО УЧАСТІ В КОНКУРСІ ГРАНТІВ З ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ, 2019 р. : URL: [http://ednannia.ua/images/Call\\_for\\_proposals\\_MARKETPLACE\\_2019\\_1.pdf](http://ednannia.ua/images/Call_for_proposals_MARKETPLACE_2019_1.pdf) (дата звернення 1.12.2021 р.)
46. Підсумковий графік оцінювання по Ісар-єднання : URL: <http://ednannia.ua/images/charts/2937-chart4824.png> (дата звернення 10.12.2021 р.)
47. Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis : URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> (дата звернення 2.12.2021 р.)
48. МОДЕЛЬ MCKINSEY 7-S ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ГАЗОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН : URL: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12864/1.pdf> (дата звернення 02.12.2021 р.)
49. Business to Business to Consumer (B2B2C) : URL: <https://www.techopedia.com/definition/23169/business-to-business-to-consumer-b2b2c> (дата звернення 02.12.2021 р.)

50. Садоха О. Канва «Профіль кандидата», курс «Стратегія управління людським потенціалом. Залучення персоналу», УКУ, Львів, бер.2021 р.
51. EVP. Навіщо вам це потрібно і як розробити : URL: <https://hurma.work/blog/evp-navishho-vam-cze-potribno-i-yak-rozrobiti/> (дата звернення 06.12.2021 р.)
52. Новаківська Д. Курс «Комунікації в неприбутковому секторі», УКУ, Львів, грудень 2020 р.
53. Вуйцик О. Курс «Маркетинг у сфері діяльності», УКУ, Львів, березень 2021 р.
54. Що таке PEST-аналіз? : URL: <https://bakertilly.ua/news/id45211> (дата звернення 10.12.2021 р.)
55. A guide to Results-Based Management (RBM), efficient project planning with the aid of the Logical Framework Approach (LFA), 2016. URL: <https://cdn.sida.se/publications/files/sida61994en-a-guide-to-results-based-management-rbm-efficient-project-planning-with-the-aid-of-the-logical-framework-approach-lfa.pdf> (дата звернення 02.12.2021 р.)
56. Громадська спілка : URL: <https://mistozmistiv.vn.ua/hromadska-spilka/> (дата звернення 02.12.2021 р.)
57. Strategic Planning: External Analysis an Online course with David Parrish : URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/external-analysis> (дата звернення 02.12.2021 р.)
58. Хоменко С. Світова практика зворотного зв'язку : URL: <http://mykma.org/innovations/svitova-praktyka-zvorotnogo-zvyazku.html> (дата звернення 10.12.2021 р.)

**ДОДАТКИ****Додаток А***Розширена модель Курта-Левіна*

*Джерело: [13]*



## Додаток Б

### Інструмент самооцінки з організаційного розвитку ОГС

ID результату тестування: 4824

Організація: ММО "Станиця Вінниця Пласту - НСОУ" ([index.php?option=com\\_community&view=profile&userid=2937&Itemid=490](index.php?option=com_community&view=profile&userid=2937&Itemid=490))

Дата: 16.05.2021 (10:06)

#### 1. Місія та стратегічне планування

Розуміння НУО своєї місії та цілей, своєї стратегії розробки місії та цілей, донесення їх до співробітників, клієнтів та зацікавлених сторін, та використання їх в якості

#### Місія

Місія чітко визначена та добре розуміється представниками організації. Персонал може сформулювати місію. На основі своєї місії організація розробила конкретні та дієві організаційні цілі та завдання. Цілі є амбіційними, досяжними та розробляються із залученням широкого кола осіб.

- Рівень 1. Неточна та загальна місія не дає організації чіткого визначення напрямку руху.
- Рівень 2. Конкретна, сфокусована місія чітко відображає основну мету організації. На основі місії не були сформульовані цілі чи завдання, які б спрямовували процес планування
- Рівень 3. Конкретна, сфокусована місія легко формулюється персоналом. Місія супроводжується цілями та завданнями, але вони не є конкретними чи дієвими.
- Рівень 4. Конкретна, сфокусована місія легко формулюється персоналом та органами управління. Місія, та розроблені на її основі цілі та завдання, спрямовують діяльність
- Рівень 5. Конкретна, сфокусована місія легко формулюється персоналом та органами управління, спрямовує діяльність організації та широко визнається громадськістю.

#### Коментарі

Відповідь

Ми керуємось місією Пласту - як руху. Але цілі мусимо адаптувати під свій осередок у м.Вінниця.

#### Стратегічне планування

Організація здійснює довгострокове планування на основі місії та цілей. Організація регулярно переглядає та планує діяльність на основі місії та цілей. Процес стратегічного планування включає як довгострокові, так і короткострокові ("щорічні") цілі та діяльність. Організація може відмовитись від реалізації проєктів, які не відповідають її місії чи стратегічному плану.

- Рівень 1. Стратегічного плану немає АБО стратегічний план застарілий чи існує тільки на папері.
- Рівень 2. Організація мала хоча б одну сесію зі стратегічного планування. Процес планування відбувався без залучення широкого кола осіб, а управлінські рішення не обов'язково виробляються на основі стратегічного плану.
- Рівень 3. Організація здійснює стратегічне планування нерегулярно. Воно проводиться вищим керівництвом. План використовується при розробці управлінських рішень, але не на постійній основі.
- Рівень 4. Організація здійснює стратегічне планування на регулярній основі, та весь персонал залучається до цього процесу. Персонал використовує стратегічний план, який включає в себе довгостроковий інституційний фінансовий план, для прийняття на його основі ключових програмних рішень, включаючи подання грантових заяв.
- Рівень 5. Організація здійснює стратегічне планування на регулярній основі та використовує його для розробки ключових програмних рішень, включаючи подання грантових заяв. Стратегічний план, включаючи довгостроковий інституційний фінансовий план (3-5 років), розробляється із залученням широкого кола осіб: персоналу, органів управління та зовнішніх консультантів.

#### Коментарі

Відповідь

Були спроби розробляти стратегічний план, але він не був прийнятий і втілений в життя.

#### Операційне планування

Щорічне операційне планування узгоджене з довгостроковим стратегічним планом та фінансовим плануванням. Програми та послуги розробляються та впроваджуються у відповідності до місії та цілей. Присутній чіткий зв'язок між діяльністю організації та її цілями.

- Рівень 1. Не створено жодного річного операційного плану за програмами.
- Рівень 2. Для більшості програм розроблено неповні річні операційні плани.
- Рівень 3. Річні операційні плани, включаючи прогнози витрат та доходів, розроблені для більшості програм у минулому році.
- Рівень 4. На основі стратегічного плану розроблені річні операційні плани, включаючи прогнози витрат та доходів, для кожної програми та організації в цілому в минулому році.
- Рівень 5. На основі стратегічного плану розроблені річні операційні плани, включаючи прогнози витрат та доходів, для кожної програми та організації в цілому принаймні на два роки поспіль.

## 🔍 Коментарі

### Відповідь

Немає наразі чіткого єдиного операційного плану оформленого в таблицю чи документ. Плани на рік обговорюються та приймаються на Загальних Зборах в жовтні, де приймаються основні ключові великі заходи на рік вперед.

## 🔍 2. Структура правління організації та стилі управління

ПРИМІТКА: Керівний орган відокремлений від управління ОГС. Якщо члени керівного органу також є керівниками ОГС - 1 для всієї категорії. Якщо принаймні деякі члени керівних органів не являються керівниками або співробітниками ОГС, то компонент оцінюється у відповідності з наступними характеристиками:

## 🔍 Структура органів правління та їх обов'язки

Правління складається з членів, які взяли на себе відповідні обов'язки, що представляють різнопланові інтереси зацікавлених сторін. Члени керівного органу обираються через прозорий процес на регулярній основі ротації.

- Рівень 1. Правління не існує АБО складається лише зі штатних співробітників АБО існує тільки на папері.
- Рівень 2. Правління існує, але правдивими є більшість з перерахованих умов: структура і обов'язки не визначені, збирається лише за певних умов, члени не проявляють різноманітність в поглядах, члени не демонструють прибічність до успіху організації, її поглядів або місії. Немає чіткої політики або процедури щодо розміру правління або процесу вибору його членів.
- Рівень 3. Правління існує, але є правдивими деякі з перерахованих умов: члени мають обмежену різноманітність сфер своєї діяльності та досвіду; обрані з вузького спектру виборчих округів, що мають відношення до організації; в них мало або немає відповідного досвіду; незрозуміло чи є прихильність до успіху організації, її бачення і місії; зустрічі є спорадичними і/або іноді мало відвідуваними; процедури недостатньо описують процес визначення розміру керівного органу та процедуру вибору його членів.
- Рівень 4. Правління має певну різноманітність сфер діяльності та досвіду її членів, члени представляють кілька різних секторів що мають відношення до організації; є деякі ознаки турботи про успіх організації, досягнення бачення і місії; регулярні зустрічі є добре спланованими і їх відвідуваність достатня; відбуваються довірливі зустрічі підкомітету; формальні процедури регулюють розмір правління та процедуру вибору його членів.
- Члени мають широкую різноманітність сфер діяльності та досвіду, члени представляють різні сектори, які мають стосунок до організації; членство включає в себе функціональну і змістовну області відповідальності; отриманий повний спектр знань про організацію та про вирішення відповідних проблем; постійно демонструється прибічність до успіху організації, її бачення і місії; регулярно відбуваються добре сплановані зустрічі з суворого відвідуваності; регулярно проходять зустрічі спеціалізованих підкомітетів; встановлений оптимальний розмір керівного органу для досягнення максимальної ефективності з суворим процесом призначення/виборів.

## 🔍 Коментарі

### Відповідь

Є структура, є відповідальні ролі, але не прописані всі обов'язки відповідних ролей, немає чіткої відповідальності за обов'язки, оскільки всі члени правління є волонтерами.

## 🔍 Ефективність органів правління

Керівний орган і вище керівництво мають: 1) конструктивні робочі відносини і 2) чітке розуміння своїх ролей та обов'язків в якості виконавців загального керівництва. Персонал в змозі описати ролі та обов'язки керівного органу і має прямий доступ до його членів. Керівний орган бере участь у прийнятті ключових рішень, а виконавчий директор повинен отримати схвалення Правління для прийняття важливих рішень (наприклад, прийняття бюджету і т.д.).

- Рівень 1. Керівний орган не існує АБО складається лише зі штатних співробітників АБО існує тільки на папері.
- Рівень 2. Ролі керівного органу та управління не чіткі; керівний орган рідко уважно вивчає бюджети або має у підвітності генерального директора/виконавчого директора. Для персоналу незрозуміла роль керівного органу.
- Рівень 3. Ролі керівного органу та управління чіткі; керівний орган переглядає бюджети та іноді встановлює організаційні напрямки та цілі, але не регулярно слідкує за діяльністю генерального директора/виконавчого директора, не регулярно моніторить потенційні конфлікти інтересів, а також не регулярно ретельно перевіряє результати аудитів та податкову документацію. Персонал розуміє роль керівного органу, але спілкується з його членами лише через виконавчого директора.
- Рівень 4. Ролі керівного органу та управління чіткі і добре виконуються, керівний орган уважно вивчає бюджети, результати аудитів, податкову документацію; керівний орган співвизначає цільові показники і активно заохочує генерального директора/виконавчого директора до досягнення цілей; щорічно переглядає продуктивність генерального директора/виконавчого директора, але керівний орган не в змозі наймати або звільняти генерального директора/виконавчого директора. Персонал розуміє роль керівного органу та іноді спілкується з його членами.
- Рівень 5. Керівний орган та управління добре співпрацюють завдяки чітко визначеним ролям; керівний орган повністю розуміє та виконає доручені йому обов'язки; керівний орган активно визначає цільові показники і тримає генерального директора/виконавчого директора у повній підвітності; керівний орган наділений повноваженнями за необхідністю наймати або звільняти генерального директора/виконавчого директора; керівний орган періодично оцінюється. Прямий канал зв'язку між персоналом і керівним органом використовуються належним чином.

## 🔍 Відносини між органами правління та менеджментом організації

Керівний орган і вище керівництво мають: 1) конструктивні робочі відносини і 2) чітке розуміння своїх ролей та обов'язків в якості виконавців загального керівництва. Персонал в змозі описати ролі та обов'язки керівного органу і має прямий доступ до його членів. Керівний орган бере участь у прийнятті ключових рішень, а виконавчий директор повинен отримати схвалення Правління для прийняття важливих рішень (наприклад, прийняття бюджету і т.д.).

○ Рівень 1. Керівний орган не існує АБО складається лише зі штатних співробітників АБО існує тільки на папері.

● Рівень 2. Ролі керівного органу та управління не чіткі; керівний орган рідко уважно вивчає бюджети або має у підзвітності генерального директора/виконавчого директора. Для персоналу незрозуміла роль керівного органу.

○ Рівень 3. Ролі керівного органу та управління чіткі; керівний орган переглядає бюджети та іноді встановлює організаційні напрямки та цілі, але не регулярно слідкує за діяльністю генерального директора/виконавчого директора, не регулярно моніторить потенційні конфлікти інтересів, а також не регулярно ретельно перевіряє результати аудитів та податкову документацію. Персонал розуміє роль керівного органу, але спілкується з його членами лише через виконавчого директора.

○ Рівень 4. Ролі керівного органу та управління чіткі і добре виконуються; керівний орган уважно вивчає бюджети, результати аудитів, податкову документацію; керівний орган співвизначає цільові показники і активно заохочує генерального директора/виконавчого директора до досягнення цілей; щорічно переглядає продуктивність генерального директора/виконавчого директора, але керівний орган не в змозі наймати або звільняти генерального директора/виконавчого директора. Персонал розуміє роль керівного органу та іноді спілкується з його членами.

○ Рівень 5. Керівний орган та управління добре співпрацюють завдяки чітко визначеним ролям; керівний орган повністю розуміє та виконає доручені йому обов'язки; керівний орган активно визначає цільові показники і тримає генерального директора/виконавчого директора у повній підзвітності; керівний орган наділений повноваженнями за необхідністю наймати або звільняти генерального директора/виконавчого директора; керівний орган періодично оцінюється. Прямий канал зв'язку між персоналом і керівним органом використовуються належним чином.

### ● Стилі лідерства та управління

Стиль управління вищого керівництва є колективним; персонал і члени консультуються та делегують повноваження з прийняття рішень. Організація не залежить від особистостей; діє принцип заміщення на місцях на час відсутності виконавчого директора. Вище керівництво несе відповідальність перед співробітниками і членами правління.

○ Рівень 1. Вище керівництво не делегує повноваження управління на інші рівні в організації або не сприяє командній роботі. Організація не існуватиме без однієї або декількох ключових особистостей.

● Рівень 2. Вище керівництво іноді делегує повноваження на інші рівні в організації та сприяє командній роботі. Одна або дві особи визначають загальний напрямок організації.

○ Рівень 3. Старші керівники демонструють обізнаність про важливість делегування повноважень з прийняття рішень та важливість командної роботи; фактично делегування відбуваються лише за виняткових умов, вони неповні або суперечливі. Організація спирається на кілька сильних особистостей, але не повністю залежить від них.

○ Рівень 4. Організація має тактики чи структури, які дозволяють делегувати повноваження і відповідальності на відповідні рівні в організації для стимулювання командної роботи. Ці тактики/структури є ефективними з рідкісними провалами або невдачами. Процес існує в разі від'їзду виконавчого директора

○ Рівень 5. Старші керівники дуже цінують командну роботу і прагнуть делегувати повноваження і відповідальність за прийняття рішень на найбільш підходящий рівень організації для забезпечення добре інформованого, своєчасного прийняття рішень. Система існує в разі від'їзду виконавчого директора, і персонал виражає впевненість в ефективності системи і здатності організації вижити.

### ● 3. Спроможність адаптуватись

Здатність організації бути підзвітною собі та своїм зацікавленим сторонам щодо прогресу в досягненні місії, відстежувати свій прогрес та визначати сфери, де відбулося

### ● Моніторинг та оцінка програм

Діяльність з моніторингу та оцінки програмної діяльності слугує внутрішнім функціям, а також відповідає запитам донорів. Моніторинг та оцінка програмної діяльності сфокусовані на результатах/впливі. Персонал може використовувати дані моніторингу та оцінки для опису результатів проектів. Організація має в своєму розпорядженні цілу низку методів та інструментів та може адаптувати ці методи до конкретних проектів.

○ Рівень 1. Дуже мало або зовсім не зібрані дані моніторингу та оцінки за проектами. Організація використовує невідтвержені докази результатів проектів.

● Рівень 2. Дані моніторингу та оцінки зібрані за деякими з проектів. Збір даних зосереджений на результатах та орієнтований переважно на інтереси донорів. Організація використовує обмежені чи невідповідні методи збору даних. Персонал не може використовувати дані моніторингу та оцінки для опису результатів проектів. Організація використовує неформальні чи невідтвержені докази результатів проектів.

○ Рівень 3. Система моніторингу та оцінки працює для більшості/всіх проектів. Збираються дані як щодо результатів, так і впливу проектів. Організація використовує як систематичний збір даних, так і неформальні чи ad hoc підходи. Діяльність з моніторингу та оцінки сфокусована переважно на потребах донорів. Для збору даних використовується обмежений діапазон відповідних методів. Персонал може навести дані моніторингу та оцінки для підтвердження ефективності проекту.

○ Рівень 4. Система збору даних працює для усіх проектів. Збір даних сфокусований як на результатах, так і на впливі. Система збору даних орієнтована як на внутрішні потреби, так і на інформаційні потреби донорів. Організація систематично займається покращенням діяльності з моніторингу та оцінки, та використовує низку різних методів/інструментів, які можуть бути адаптовані до кожного проекту. Персонал може навести дані моніторингу та оцінки для окреслення успіхів та вивчених уроків за проектами.

○ Рівень 5. Система моніторингу та оцінки має добре розроблені показники для виміру результатів та впливу за всіма проектами. Система збору даних розроблена та використовується для розробки, впровадження та оцінки програм, а також для задоволення вимог донорів. Організація регулярно використовує дані моніторингу та оцінки для вдосконалення своїх програм. Збір даних є систематичним з чітким акцентом на визначенні сфер, які вимагають вдосконалення, а також успіхів. Організація має в своєму розпорядженні набір стандартизованих інструментів та методів, які вона адаптує до контексту конкретного проекту.

## 🗨 Коментарі

### Відповідь

По суті наш моніторинг та оцінка це звітування по проектам в Департамент, який дає кошти на проекти, а також публікації в соцмережах з вказуванням чисельності.

## 🗨 Моніторинг та оцінка організації

Регулярно відбувається внутрішня саморефлексія за участі всього персоналу й вона є частиною постійного процесу визначення цілей/завдань в низці організаційних сфер та вимірювання прогресу у досягненні цих цілей/завдань. Проводиться зовнішня оцінка організації.

- Рівень 1. Немає внутрішньої рефлексії щодо ефективності організації в цілому; чи тільки у відповідь на кризу.
- Рівень 2. В організації відбувається внутрішня саморефлексія, але вона має хоча б 2 з таких ознак: Проходить спорадично чи на разовій основі. Не залучає весь персонал. Проводиться неформально.
- Рівень 3. Відбувається внутрішня саморефлексія із залученням всього персоналу. Процес є неформальним або відбувається спорадично. Цілі/завдання не встановлені або їм не слідує. Організація могла пройти зовнішню оцінку у відповідь на зовнішній запит чи вимогу (напр., від донора чи потенційного донора).
- Рівень 4. Регулярно відбувається внутрішня саморефлексія із залученням всього персоналу. Також в ній може взяти участь правління/зовнішні зацікавлені сторони. Встановлюються чіткі цілі/завдання, яким надалі слідує. Організація пройшла хоча б раз зовнішню оцінку за власною ініціативою.
- Рівень 5. Регулярно відбувається внутрішня саморефлексія із залученням всього персоналу як формально, так і неформально. В ній бере участь також правління та зацікавлені сторони. Працює система встановлення цілей/завдань і потім відслідковування процесу досягнення цих цілей на постійній основі. Організація хоча б два рази пройшла зовнішню оцінку за власною ініціативою та діяла у відповідності до її висновків.

## 🗨 Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень

Організація постійно та ефективно використовує дані моніторингу та оцінки програмної діяльності та організації в цілому для вироблення рішень у низці сфер, від стратегічного планування до бюджетування та розробки й впровадження програм.

- Рівень 1. Або немає системи моніторингу та оцінки, або дані моніторингу та оцінки рідко використовуються для вдосконалення програм чи планування діяльності за програмами та організації в цілому.
- Рівень 2. Дані моніторингу та оцінки попередніх програм іноді використовуються для формування наступних програм. Дані моніторингу та оцінки впливають на процес прийняття рішень спорадично чи в разі крайньої необхідності

Рівень 3. Дані моніторингу та оцінки попередніх програм регулярно використовуються для формування наступних програм. Немає систематичного збору чи аналізу даних моніторингу та оцінки в контексті розвитку програм чи всього спектру послуг. Дані моніторингу та оцінки впливають на процес прийняття деяких організаційних чи управлінських рішень.

Рівень 4. Персонал регулярно використовує дані моніторингу та оцінки для прийняття рішень під час розробки та впровадження програм. Немає систематичного збору чи аналізу даних моніторингу та оцінки в контексті розвитку програм чи всього спектру послуг. Дані моніторингу та оцінки також використовуються для прийняття рішень у деяких сферах діяльності організації, таких як стратегічне планування, бюджетування, управління персоналом та кадрові політики.

Рівень 5. Персонал регулярно використовує дані моніторингу та оцінки для прийняття рішень під час розробки та впровадження програм. Організація систематично збирає та аналізує дані моніторингу та оцінки в контексті розвитку програм чи всього спектру послуг, а також використовує цю інформацію для планування майбутніх стратегій. Дані моніторингу та оцінки використовуються для прийняття рішень у низці сфер діяльності організації, таких як стратегічне планування, бюджетування, управління персоналом та кадрові політики.

## 🗨 Коментарі

### Відповідь

Зазвичай аналізується сума витрачених коштів, статті витрат, кількість учасників заходу.

## 🗨 Моніторинг середовища в якому реалізуються програми

Організація адекватно та вчасно реагує на зовнішні зміни (як позитивні, так і негативні). Вище керівництво та персонал володіє знаннями щодо партнерських та конкуруючих провайдерів послуг. Організація здійснює моніторинг більш широкого політичного/правового/економічного середовища. Вище керівництво робить передбачення та планує, яким чином реагувати на зовнішні фактори, що можуть вплинути на організацію.

- Рівень 1. Організація працює ізольовано, вона не бачить чи не використовує переваги зовнішніх викликів та можливостей. Мінімальна обізнаність та розуміння інших гравців, а також альтернативних чи доповнюючих моделей у програмній сфері. Планування не здійснюється на основі систематично зібраної інформації щодо потреб громади чи зовнішніх можливостей та загроз.
- Рівень 2. Організація не передбачає внутрішні чи зовнішні можливості, але намагається реагувати на них так, як може. Має базові знання щодо інших гравців, а також альтернативних та доповнюючих моделей у програмній сфері. Вона збирає інформацію щодо потреб громади чи зовнішніх можливостей та загроз, але не використовує цю інформацію регулярно при плануванні.
- Рівень 3. Організація передбачає та реагує на внутрішні чи зовнішні можливості та виклики, але її спроможність реагувати на можливості є неповною. Гарні знання щодо інших гравців, а також альтернативних та доповнюючих моделей у програмній сфері. Інформація щодо потреб громади чи зовнішніх можливостей та загроз використовується для планування, хоча збір інформації не є системним.
- Рівень 4. Інформація щодо потреб громади та зовнішніх можливостей та загроз використовується для планування. Суттєві знання щодо інших гравців, а також альтернативних

та доповнюючих моделей в програмній сфері. Існує система оцінки потреб громади та зовнішніх можливостей та загроз. Інформація збирається та використовується при плануванні.

○ Рівень 5. Організація постійно аналізує міжнародні, національні, місцеві та внутрішні впливи та намагається використати можливості, які вони дають. Розробляються резервні плани. Глибокі знання щодо інших гравців, а також альтернативних та доповнюючих моделей у програмній сфері; тонка здібність та систематична тенденція до адаптації поведінки та набутого розуміння, культурна відповідність. Регулярно використовується чітка система оцінки потреб громади та зовнішніх можливостей та загроз; інформація систематично збирається та використовується для вдосконалення планування.

#### 4. Партнерство та співпраця

Організація продемонструвала здатність налагоджувати продуктивне і стратегічне партнерство з іншими зацікавленими сторонами, які засновані на взаємних або взаємодоповнюваних цілях, мають стратегічне значення для організації та забезпечують отримання чітких конкретних результатів. Якщо один тип відносин, не має відношення для вашої НУО, не враховуйте його і не включайте компонент для рахування середнього балу по категорії.

#### Відносини з національним урядом

НУО має регулярні контакти з відповідними органами національного уряду, і з ключовими особами, які приймають рішення в цих органах. Контакти ефективні, необхідні, і стратегічні. Відносини з урядом призводять до конкретних результатів (наприклад, внесок у вироблення політики, спільні ініціативи, спільні ресурси і т.д.)

- Рівень 1. Немає контактів або вони є непродуктивними, або конкурентними.
- Рівень 2. НУО має процесуальні або адміністративні контакти з відповідними державними органами. НУО демонструє обізнаність які інституційні та індивідуальні гравці в уряді мають відношення до її місії та діяльності. Може мати нерегулярні контакти з цими установами, і зв'язок є одностороннім.
- Рівень 3. НУО демонструє обізнаність про інституційних та індивідуальних гравців. Постійно перебуває в контакті з відповідними установами, хоча і не обов'язково з особами, що приймають рішення в цих установах. Комунікація як правило, одностороння.
- Рівень 4. НУО демонструє обізнаність щодо інституційних та індивідуальних гравців. Підтримує контакти з особами, що приймають рішення у відповідних установах. Комунікація двостороння. Свідченням державного визнання є відповіді на запити НУО, поради, промоційна/адвокатська діяльність. (Наприклад, прийняття до уваги рекомендацій НУО щодо розробки юридичних документів). Для організацій, які знаходяться в опозиції до уряду, докази того, що їх комунікації є ефективними і засновані на взаємній повазі.
- Рівень 5. Все попереднє, плюс докази щодо спільних заходів / ініціатив або практична участь НУО у розробці політики (для співробітництва) або зміни курсу уряду у відповідь на адвокатську діяльність НУО (для конкурентних/опозиційних відносин).

#### Відносини з місцевим самоуправлінням

НУО регулярно підтримують вдалі, стратегічні та ефективні стосунки з органами місцевого самоврядування. І НУО і місцева влада ознайомлені з діяльністю один одного, і можливості співпраці або сумісної роботи досліджені та використовуються.

- Рівень 1. Немає стосунків або це непродуктивні, конфронтуючі відносини з місцевою владою.
- Рівень 2. Відносини, що відповідають двом з трьох наступних характеристик: це випадковий контакт, обмежена інформованість про діяльність один одного, контакт обмежений лише листами підтримки.
- Рівень 3. Відносини, що відповідають двом з трьох наступних характеристик: це регулярні контакти, гарна обізнаність про діяльність один одного, включає конкретну підтримку з боку влади (готівкою, у натуральному вираженні і т.д.)
- Рівень 4. НУО мають регулярні контакти з органами місцевого самоврядування. Очевидність чутливості влади до внесків НУО, їх відгуків та запитів. У випадку відносин співробітництва: відносини поєднують добру обізнаність про діяльність один одного та конкретну підтримку від уряду (готівкою, у натуральному вираженні і т.д.)
- Рівень 5. Всі попередні, плюс спільні заходи/ініціативи між НУО та владою (для відносин співробітництва) АБО зміна/рух з боку влади у результаті адвокати НУО (для змагальних відносин).

#### Відносини з приватним сектором

НУО культивує відносини з бізнесом, який пропонує "win-win" умови.

- Рівень 1. Відсутні контакти з приватним сектором.
- Рівень 2. Були спроби побудувати відносини з приватним сектором для конкретного випадку; вони були значною мірою невдалі або виникали на основі особистих зв'язків.
- Рівень 3. НУО проявляє стратегічний підхід до розвитку відносин з бізнесом; успішно співпрацював з бізнесом принаймні один раз. Партнерство може означати створення ситуації "win-win", в якій, наприклад, бізнес робить пожертви в обмін на безкоштовну рекламу.
- Рівень 4. НУО проявляє стратегічний підхід до розвитку відносин з бізнесом; може продемонструвати послужний список міцних партнерських відносин з багатьма бізнес-єдиничками. Партнерство може означати створення ситуації "win-win", в якій, наприклад, бізнес робить пожертви в обмін на безкоштовну рекламу.
- Рівень 5. НУО проявляє стратегічний підхід до розвитку відносин з бізнесом; може продемонструвати послужний список підтримки довгострокових або постійних партнерських відносин з конкретними єдиничками бізнесу.

#### Коментарі

Відповідь

Мали досвід залучення ресурсів від бізнесу під дитячі літні табори. В основному це була якась їжа і соки. Також залучали ресурси від бізнесу для ремонту приміщення в якому займаються діти.

### 🔗 Відносини з іншими НУО

Організація має стратегічні партнерські відносини з іншими НУО для вирішення спільних потреб або для досягнення спільних цілей. Організація добре інформована про діяльність подібних організацій і знаходиться в тісній співпраці з іншими НУО. Регулярно бере участь у зустрічах з подібними організаціями; у заходах співзасновників; розміщує чужі посилання на своєму веб-сайті, а свої на веб-сайтах подібних організацій.

- Рівень 1. Організація погано обізнана про деякі аспекти роботи подібних організацій, але рідко робить намагання дізнатись більше, відвідує зустрічі чи конференції подібних організацій.
- Рівень 2. Організація володіє інформацією щодо подібних їй організацій та інколи розглядає можливість співпраці. Організація інколи присутня на зустрічах з подібними організаціями.
- Рівень 3. Організація активно продовжує вивчати діяльність подібних організацій, аналізує конкурентні сили і/або можливості для спільної роботи. Організація співпрацює з аналогічними організаціями для конкретних проектів або кампаній. Проводяться нерегулярні зустрічі з подібними організаціями.
- Рівень 4. Організація активно продовжує вивчати діяльність подібних організацій, аналізує конкурентні сили і/або можливості для спільної роботи. Організація має постійні стратегічні партнерські відносини з 1 або більше аналогічними організаціями. Веб-сайт організації пов'язий з веб-сайтами колеґ, і неодноразово організовується зустрічі/конференції сумісно з подібними організаціями.
- Рівень 5. Організація активно продовжує вивчати діяльність подібних організацій, аналізує конкурентні сили і/або можливості для спільної роботи. Організація має постійні стратегічні партнерські відносини з 1 або більше аналогічними організаціями. Веб-сайт організації пов'язий з веб-сайтами колеґ, і сумісно з подібними організаціями неодноразово організовується зустрічі/конференції.

### 🗨️ Коментарі

Відповідь

Зокрема входимо в мережу громадянського суспільства Вінниці "Місто Змістів"

### 🔗 Членство в регіональних/національних асоціаціях

НУО використовують можливості організаційного членства або індивідуального членства співробітників організацій в регіональних або міжнародних мережах чи асоціаціях зі стратегічної точки зору.

- Рівень 1. Ні організація, ні окремі співробітники організації не належать до мереж і не є членами асоціацій.
- Рівень 2. Окремі співробітники організації належать до мереж або є членами асоціацій; ця приналежність або членство не розглядається у якості організаційного ресурсу.
- Рівень 3. Окремі співробітники організації належать до мереж або є членами асоціацій; ця приналежність або членство інколи використовуються організацією зі стратегічної точки зору. Організація може формально належати до мереж або асоціацій.

- Рівень 4. Належність до асоціацій або членство розглядається у якості організаційного ресурсу. НУО культивує організаційні приналежності/членства, які мають стратегічне значення.
- Рівень 5. Організація активно заохочує співробітників до членства у відповідних мережах або асоціаціях та до обміну результатами з іншими співробітниками. НУО культивує організаційні приналежності/членства, які мають стратегічне значення.

### 🔗 5. Роль в секторі

Здатність і готовність НУО зробити свій внесок у загальну міць і життєздатність громадянського сектора в Україні беручи участь в одній або декількох з наступних видів діяльності: надання прямих послуг або технічної допомоги іншим НУО, виступати в ролі інформаційного каналу для забезпечення сектору інформацією та ресурсами, захист потреб сектора в цілому, виконання керівної ролі в коаліціях чи інших загальносекторальних групах

### 🔗 Лідерство в секторі

Служить в ролі лідера коаліцій, робочих груп або інших секторальних груп. Займає провідну роль як в секторі, так і в межах конкретної сфери або галузі знань. Демонструє здатність бути активним у постановці завдань, розробляє угоди з метою вирішення/просування цих завдань, визначає тематики обговорень, вживає заходи.

- Рівень 1. Організація не проявляє зацікавленості у загальносекторальній діяльності.
- Рівень 2. Організація бере участь у загальносекторальних ініціативах чи діяльності, з метою просування громадянського суспільства, але рідко бере на себе керівну роль.
- Рівень 3. Організація є активним учасником у щонайменш двох видах діяльності/ініціатив, які приносять благо всьому сектору, в одній з них бере на себе керівну роль. Керівним діям може бракувати стратегічної сфокусованості.
- Рівень 4. Організація займає керівну позицію у кількох різних видах загальносекторальної діяльності: коаліціях, робочих групах, роботі з розвитку спроможності. Її діяльність має змішані результати.
- Рівень 5. Організація займає керівну позицію у кількох різних видах загальносекторальної діяльності: коаліціях, робочих групах, діяльностях з розвитку спроможності. Для організації є принциповим те, як вона використовує своє лідерство; демонструє здатність бути активним у постановці завдань, визначає тематики обговорень, розробляє угоди, які мають вплив на весь сектор. Здатна мобілізувати інші НУО для досягнення цих завдань.

### 🔗 Роль в розвитку організаційної спроможності

Організація надає послуги та технічну підтримку іншим організаціям в межах своєї компетенції. Надання послуг та зміцнення спроможності - це частина загального стратегічного підходу НУО. НУО активно розробляє та надає сектору свої послуги.

- Рівень 1. Організація не надає сервіси та технічну підтримку іншим НУО.
- Рівень 2. Організація надавала свою підтримку іншим НУО у виключних випадках.

○ Рівень 3. Організація надає послуги іншим НУО, але лише за запитом з боку інших НУО. Надання послуг є тимчасовою реакцією на обставини, що склалися.

○ Рівень 4. Організація бачить себе у ролі того, хто зміцнює спроможність у секторі НУО. Стратегічним є її підхід до надання послуг для НУО.

○ Рівень 5. Організація відіграє лідируючу роль в якості посередника, що надає знання і навчає, систематично визначаючи і заповнюючи свої власні прогалини у знаннях та у знаннях НУО, яких вони навчають. Вони також інституціоналізували стратегію та механізми для безперервної розбудови спроможності у НУО.

### 🔗 Коментарі

Відповідь

Був досвід допомоги у організації подій, надавали своє приміщення іншим організаціям, надавали власне спорядження для інших організацій під табори.

### 🔗 Промоція сектору

Організація активно працює у загальносекторальній діяльності. Приймає участь в заходах та ініціює діяльності, які просувають сектор: висвітлення подій сектору засобами масової інформації, адвокаційні кампанії щодо загальносекторальних проблем, які впливають на НУО в цілому, PR-кампанії та заходи щодо поширення обізнаності про громадське суспільство та НУО. Надодачу до забезпечення спеціальними знаннями, організація надихає та мотивує інші НУО до участі у цьому виді діяльності через вже побудовані комунікаційні канали на локальному, регіональному та національному рівнях.

○ Рівень 1. Організація не бере участь у заходах, які просувають сектор в цілому або приносять йому користь; сфокусована на своїх власних потребах.

● Рівень 2. Організація бере участь у коаліціях та інших ініціативах заради просування загальносекторальних інтересів. Ця участь є спорадичною або випадковою.

○ Рівень 3. Організація бере довгострокову або постійну участь щонайменше одному чи двох загальносекторальних заходах або ініціативах.

○ Рівень 4. Організація бере довгострокову або постійну участь у загальносекторальних заходах або ініціативах, а також ініціює загальносекторальну діяльність.

○ Рівень 5. Організація бере участь у ряді різних успішних заходів для підтримки громадянського суспільства в Україні і має послужний список ініціювання подібних заходів.

### 🔗 Поширення знань та інформації

НУО вважає обов'язковим для себе обмінюватись інформацією та знаннями у секторі, особливо знаннями, що отримані завдяки міжнародним контактам. Інформація надається не лише як послуга для клієнтів, але й у контексті об'єднаних партнерств чи рівних відносин серед НУО, з метою просування сектору загалом. Обмін інформацією відбувається зі стратегічних причин або систематично, не лише в контексті особистих стосунків.

○ Рівень 1. Знання організації про інші НУО і про засоби для ідентифікації або оцінки кращих практик відсутні або незначні; організація не ініціює обміну інформацією серед інших організацій.

● Рівень 2. Організація має тимчасові випадкові контакти з кількома іншими НУО та обмінюється інформацією відповідно до ситуації. Обмін інформації широко відбувається під час персональних контактів.

○ Рівень 3. Організація наголошує на важливості визначення найкращих практик та обміні ними серед інших НУО, неформально вона визначила прогалини у своїх знаннях та приймає заходи для обміну цією інформацією з іншими організаціями за зручних обставин. Обмін інформацією може бути обмеженим лише НУО, які є безпосередніми клієнтами організації.

○ Рівень 4. Організація має налагоджені стосунки з іншими НУО, які включають в себе потоки інформації заради вигоди для кожної сторони. Обмін інформацією розглядається як частина стратегічного плану НУО та її діяльності.

○ Рівень 5. Організація підтримує регулярні контакти з іншими НУО, заповнює свої власні прогалини у знаннях та прогалини у знаннях ключових дружніх їй НУО, ініціює обмін найкращими практиками, з метою розвитку спроможності на постійній основі. Організація бачить себе в якості зв'язуючого елемента між громадянським сектором України та регіональними і міжнародними ресурсами.

### 🔗 6. Надання послуг

Здатність організації надавати затребувані, необхідні та ефективні послуги які відповідають її місії та задовольняють потреби її цільових груп або громади

### 🔗 Знання в своєму секторі

Організація має чітко визначену сферу діяльності та має відповідні знання та досвід в цій сфері. Організація визнається іншими організаціями та іншими зацікавленими сторонами як ресурс, експерт, лідер в сфері її діяльності. Інші консультуються з організацією з питань які відносяться до сфери її діяльності.

○ Рівень 1. Організація знає як задовольнити потреби цільових груп. Має небагато досвіду або практичного досвіду; має незначний досвід в сфері своєї діяльності та послужного списку.

● Рівень 2. Організація нарощує знання та досвід в сфері своєї діяльності але ще не визнається як експерт. Має можливість отримати додаткові знання, необхідні в сфері її діяльності.

○ Рівень 3. Організація здатна надавати ефективні послуги зацікавленим сторонам. Вона визнається як така, що має значний досвід в сфері своєї діяльності і її запрошують до дискусій з питань діяльності сфери.

○ Рівень 4. Має відповідний досвід в сфері своєї діяльності. Досвід визнається широким колом зацікавлених сторін. Виступає ресурсом для інших організацій, які працюють в тій самій сфері.

○ Рівень 5. Має значний досвід в своїй сфері діяльності. Постійно надає консультації широкому колу зацікавлених сторін. Є лідером та наставником для інших організацій які працюють в тій самій сфері.

### 📍 Орієнтація на потреби та залучення клієнтів

Організація знає хто її клієнти і хто її цільові групи. Проводиться визначення потреб для того щоб спланувати програмну діяльність. Розробляє програми спеціально для задоволення потреб цільових груп. Пропонує свої послуги клієнтам. Отримує та аналізує зворотній зв'язок від клієнтів та залучає клієнтів до всіх стадій від розробки до оцінки програм.

- Рівень 1. Організація працює дуже централізовано та майже не має прямого зв'язку з клієнтами. Послуги які пропонуються клієнтам/бенефіціарам не будуються за принципом потреба-пропозиція і здебільшого спрямовані на задоволення вимог донорів. Клієнти розглядаються як пасивні отримувачі послуг. Відсутня інформація про рівень задоволення отриманими послугами.
- Рівень 2. Тип, кількість та якість послуг що надаються клієнтам/бенефіціарам є стандартними і не є оригінальними. Організація має обмежену інформацію щодо загальних потреб своїх клієнтів. Діяльність та пропоновані послуги продиктовані менеджерами організації. Інформація щодо задоволеності клієнтів є посередньою і неточною, навіть уявною, основним типом зворотнього зв'язку є "все добре, всі задоволені". Не докладаються зусилля для пропонування послуг клієнтам.
- Рівень 3. Організація будує свою інформаційну базу про клієнтські групи. Організація надає послуги клієнтам базуючись на власних уявленнях/оцінці їхніх потреб але без активного залучення самих клієнтів. Організація має базові механізми консультування з клієнтами для визначення послуг та оцінки власної діяльності, але це не робиться систематично. Існує деяка інформація щодо задоволення клієнтів але відсутній зв'язок з розробкою/адаптацією програм. Є усвідомлення необхідності формування попиту на свої послуги, але в цьому напрямку майже нічого не робиться.
- Рівень 4. Клієнти добре визначені і організація здатна ефективно задовольняти нові потреби своїх клієнтів. Зусилля організації розглядаються клієнтами як послуги, що надаються саме для них. Думки клієнтів враховуються коли організація визначає пріоритетні послуги і деякі з них беруться до уваги під час розробки/адаптації та оцінці ефективності послуг, проте, це стається лише інколи. Організація збирає об'єктивні данні щодо задоволеності клієнтів, однак аналіз чи застосування результатів відбуваються дуже узагальнено. Формування попиту на власні послуги відбувається побічно і не планується.
- Рівень 5. Пріоритети послуг визначаються на підставі всебічного та формальний зворотнього зв'язку з клієнтами. Думки клієнтів систематично беруться до уваги у всіх аспектах визначення, надання та оцінки послуг. Послуги розробляються на основі потреб, побажань клієнтів а якість послуг оцінюється на підставі постійного зворотнього зв'язку від клієнтів. Покращення у наданні послуг здійснюється на основі зворотнього зв'язку. Об'єктивна інформація щодо задоволеності клієнтів збирається завдяки різноманітним методам. Результати оцінки узагальнюються та визначаються тенденції. Результати оцінки застосовуються для стратегічного та бізнес планування. Формування попиту на власні послуги відбувається активно і постійно у відповідності до контексту і стратегії організації.

### 📍 Стандарти якості послуг

Організація має формальні стандарти послуг у відповідності до зовнішніх практик/орієнтирів чи національних/міжнародних стандартів. Має системи чи стратегії вимірювання чи відповідають послуги цим стандартам. Організація демонструє послідовність послуг.

- Рівень 1. Організація не має зовнішніх орієнтирів чи стандартів якості своїх послуг.
- Рівень 2. Організація визначає зовнішні орієнтири або стандарти якості, але вони є нереальними або не відповідають роботі організації.
- Рівень 3. Організація визначає зовнішні орієнтири та стандарти і використовує їх для поліпшення/оцінки продуктивності та самоконтролю відповідності стандартам якості.
- Рівень 4. Організація формалізувала або документально оформила свої орієнтири і стандарти якості і може продемонструвати/довести що послуги відповідають цим стандартам.
- Рівень 5. Організація формалізувала або документально оформила свої орієнтири і стандарти якості, які відповідають роботі організації. Може продемонструвати/довести що послуги відповідають цим стандартам та регулярно переглядає та підвищує стандарти якості

### 📍 Розробка програм

Організація демонструє здатність змінювати і адаптувати програмну діяльність відповідно до зовнішніх факторів, зворотного зв'язку від клієнтів і т.д. Організація застосовує різні методи для розробки нових програм, у тому числі оцінку потреб, а також демонструє творчий підхід та інновації в розробці своїх програм.

- Рівень 1. Організація не здійснює оцінку спроможності діючих програм задовольняти потреби клієнтів; обмежені можливості для створення нових програм, нові програми, створюються тільки як відповідь на можливість отримання фінансування.
- Рівень 2. Організація здійснює обмежену оцінку здатності існуючих програм задовольняти потреби клієнтів, майже без втілення в життя результатів оцінки; обмежена здатність змінювати і доопрацьовувати існуючі програми та створювати нові. Неточні і не достовірні знання області роботи в цілому, відсутність практики стратегічно визначити і усунути недоліки в якості послуг.
- Рівень 3. Нерегулярна оцінка здатності існуючих програм задовольняти потреби одержувачів послуг з послідуочим застосуванням результатів. Організація демонструє можливість змінювати і доопрацьовувати існуючі програми та створювати нові. Може виявити прогалини в якості послуг в своїй галузі і розробила або знаходиться в процесі розробки програми, щоб для усунення цих прогалин.
- Рівень 4. Регулярна оцінка здатності існуючих програм задовольняти потреби одержувачів послуг з деяким послідуочим застосуванням результатів в необхідній мірі. Організація регулярно переглядає і доопрацьовує існуючі програми та створює нові на основі потреб зацікавлених сторін та як відповідь на зовнішні фактори. Проводить стратегічний аналіз доступних/існуючих послуг в сфері своєї діяльності для планування нових програм. Організація демонструє творчий підхід та застосовує інновації для розробки програм.
- Рівень 5. Постійна оцінка здатності існуючих програм задовольняти потреби одержувачів послуг з регулярним пристосуванням програм до потреб цільових груп. Організація демонструє здатність створювати ефективні нові програми, здатні задовольнити потреби місцевої громади та можливо інших громад. Організація постійно генерує нові ідеї. Проводить стратегічний аналіз доступних/існуючих послуг в сфері своєї діяльності для планування нових програм.

### 📍 Комунікаційна стратегія



Цільові аудиторії були виявлені і ключові повідомлення розроблені для кожної з них. PR стратегія існує для охоплення кожної групи. PR стратегія реалізується. Комунікація є послідовною і будується на основі ключових повідомлень. Організація демонструє здатність "управляти" своїм іміджем і забезпечує що вона відома саме так, як вона того хоче.

- ☑ Рівень 1. Організація не має плану комунікацій або сформульованої комунікаційної стратегії; ключові повідомлення не визначені або не поширюються; зацікавлені сторони не визначені, інформаційні повідомлення про організацію суперечливі.
- Рівень 2. Комунікаційна діяльність проводиться час від часу, але немає комунікаційного плану чи стратегії і має обмежений доступ до спеціалістів, які можуть допомогти. Повідомлення зазвичай не підтримують місію.
- Рівень 3. Організація визначила свої цільові аудиторії (громадськість, донорів, ключові зацікавлені сторони, і т.д.) і займається розробкою стратегій для кожної з них. Організація має відповідні знання та навички. Комунікаційна діяльність як і раніше здійснюється в разі нагальної потреби.
- Рівень 4. Організація має чіткий імідж, пов'язаний з її місією та діяльністю. Комунікаційний план та/або PR стратегія розроблені і виконуються; ключові повідомлення розроблені і зацікавлені сторони визначені, комунікації із зацікавленими сторонами в цілому узгоджені і скоординовані. PR стратегія підтримується персоналом і пропагує місію організації.
- Рівень 5. Комунікаційний план і стратегія розроблені, виконуються і оновлюються на регулярній основі; зацікавлені сторони та їх цінності визначені, і комунікації спеціально розроблені для кожної з них; комунікації завжди несуть послідовні і потужні повідомлення.

#### 📌 Зв'язки з ЗМІ/Медійна стратегія

Діяльність НУО позитивно висвітлюється в ЗМІ. Організація стратегічно використовує висвітлення власної діяльності засобами масової інформації; має медіа-стратегію. ЗМІ консультуються з НУО.

- Рівень 1. Організація мало використовує засоби масової інформації для інформування про свою діяльність. Іноді проводяться зустрічі з пресою. Немає встановлених механізмів комунікації.
- ☑ Рівень 2. Організація починає шукати можливості інформування про свою діяльність в засобах масової інформації. Зазвичай це стосується інформування про заходи, які виконуються в рамках проектів.
- Рівень 3. Організація може отримати доступ до засобів масової інформації через офіційні та неформальні механізми. Висвітлення діяльності організації в ЗМІ є частим але поки що не є стратегічним.
- Рівень 4. Організація використовує свої зв'язки з засобами масової інформації для частотої та ефективною комунікації з громадськістю. Організація має медійну стратегію та докладає зусиль щоб по-перше, стати відомою, а по-друге, для підвищення усвідомлення та підтримки громадськістю її місії.
- Рівень 5. Встановлені зв'язки зі ЗМІ використовуються для здійснення регулярної та ефективною комунікації з громадськістю. Медійна стратегія використовується і необхідні зміни робляться постійно відповідно до інформації отриманої в ЗМІ. ЗМІ консультуються з НУО з усіх відповідних питань.

#### 📌 Коментарі

Відповідь

Інколи співпрацюємо з місцевими радіо та теле-компаніями.

#### 📌 7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів

Організація здатна стабільно отримувати ресурси необхідні для виконання місії

#### 📌 Стратегія залучення фінансування

Організація має фандрейзингову стратегію. Стратегія включає/спрямована на різноманітні джерела фінансування, розроблена спільно та у відповідності до програмного планування, вона постійно оновлюється та вдосконалюється і розглядається як дієвий працюючий документ.

- Рівень 1. Відсутність плану або елементів фандрейзингового плану. Організація не має знань про різні джерела фінансування. В організації відсутня система довгострокового планування, диверсифікації надходжень, немає визначених напрямків засобів досягнення цілей щодо залучення фінансування. Фандрейтинг розглядається як досягнення минулого.
- ☑ Рівень 2. Інформація про джерела фінансування відома і є усвідомлення про необхідні типи допомоги але систематично не оновлюється. Організація визнає необхідність довгострокового фінансового планування, але жодної системи немає. Фандрейтинг може включати одну або декілька дій.
- Рівень 3. Організація має прописаний фандрейзинговий план, який включає різноманітні типи діяльності, але цей план не поєднаний з довгостроковим стратегічним плануванням та бюджетними перспективами. Інформація про джерела фінансування систематично збирається, зберігається та використовується персоналом організації.
- Рівень 4. Існує система довгострокового фінансування, диверсифікації надходжень, визначення та спрямування діяльності на досягнення поставлених цілей. Фандрейзингова стратегія включає різноманітні типи діяльності, проте слабо пов'язана з довгостроковим стратегічним планом та бюджетними перспективами.
- Рівень 5. Добре розроблена система довгострокового планування, диверсифікації надходжень, визначення та спрямування діяльності на досягнення поставлених цілей. Стратегія пошуку фінансування є багатовекторною, проактивною та інтегрованою в довгостроковий стратегічний план організації і співвідноситься з бюджетними перспективами.

#### 📌 Коментарі

Відповідь

Вся інформація існує усно.

### 🔗 Внутрішня спроможність для залучення фінансування

"Організація виділяє достатньо людського ресурсу для залучення фінансування. Весь персонал організації має визначену роль у підтримці діяльності спрямованої на залучення фінансування. Персонал володіє навичками фандрейзингу, в тому числі, написання проєктних пропозицій, проведення досліджень, налагодженню мереж, зв'язків з громадськістю/маркетингу, зв'язків з донорами. Правління організації залучено до пошуку фінансування."

● Рівень 1. Немає визначеного персоналу для здійснення фандрейзингової діяльності або за замовченням цим займається виконавчий директор. Фандрейзингова діяльність є додатковою та здійснюється в разі потреби. В основному у персоналу слабкі фандрейзингові навички та відсутні відповідні знання (як всередині організації та і відсутність можливості доступу до зовнішніх спеціалістів). Більшість членів правління не визнають діяльність з залучення фінансування як одну з ролей та відповідальностей правління. Не існує цілей та планів фандрейзингової діяльності правління.

○ Рівень 2. Відсутня структура для координації або делегування фандрейзингової діяльності; одна або декілька осіб докладають зусиль для здійснення діяльності з залучення фінансування на постійній основі. Основні фандрейзингові потреби задовольняються власними силами з залученням зовнішніх консультантів в разі необхідності. Члени правління визнають діяльність з залучення фінансування однією з своїх ролей, але не докладають зусиль для її здійснення.

○ Рівень 3. Організація має персонал, відповідальний за фандрейзингову діяльність, але ця людина/люди не мають відповідних навичок або часу для ефективного виконання цього завдання. Програмні фандрейзингові потреби задовольняються завдяки поєднанню внутрішніх навичок та знань з залученням зовнішніх консультантів в разі необхідності. Члени організації визнають що правління має деякі обов'язки з залучення фінансування але сумніваються в спроможності правління досягти успіху в цій сфері. Діяльність правління з залучення фінансування є обмеженою.

○ Рівень 4. Організація має визначений персонал для здійснення фандрейзингу та відповідну структуру для підтримки діяльності з залучення фінансування. Всі фандрейзингові потреби організації цілком задовольняються завдяки добре розвинутих внутрішнім навичкам фандрейзингу, час від часу залучаються зовнішні консультанти в разі необхідності. Члени правління здійснюють фандрейзингову діяльність. Існують реалістичні цілі та плани фандрейзингової діяльності, яка здійснюється правлінням.

○ Рівень 5. Організація має визначений персонал для здійснення фандрейзингу та відповідну структуру для підтримки діяльності з залучення фінансування. Більшість співробітників роблять свій внесок та/або якимось чином підтримують діяльність з залучення фінансування. Високо розвинені внутрішні навички та знання фандрейзингу з всіх можливих типів джерел. Існує можливість залучення зовнішніх консультантів для задоволення надзвичайних потреб. Всі члени організації визнають фандрейзинг одним з головних завдань та відповідальностей правління; існують реалістичні цілі та плани фандрейзингової діяльності; члени правління здійснюють залучення фінансування та мають вимірювані результати своєї діяльності. Деякі члени правління вносять щорічні індивідуальні внески на потреби організації з власних ресурсів.

### 🔗 Диверсифікація джерел фінансування

Організація має різноманітні типи та джерела фінансування (урядові, бізнесові, членські внески, донори, приватні внески, надходження від власної господарської діяльності) та форми надходжень (волонтерська робота, натуральні внески, гранти). Організація використовує

місцеві та міжнародні джерела фінансування. Має стратегію для диверсифікації надходжень. Впроваджує план з отримання надходжень з капіталу та заробляє кошти від власної діяльності.

● Рівень 1. Організація залежить від одного або двох міжнародних донорів. Немає плану диверсифікації фінансування та/або не розвиває місцеві джерела фінансування. Слабке та нерегулярне продовження отриманих контрактів.

○ Рівень 2. Більшість фінансування надходить від міжнародних донорів, проте організація має один з наступних елементів: план диверсифікації надходжень, систему залучення нефінансових ресурсів, надходження від капіталу або отримує надходження від власної діяльності.

○ Рівень 3. Більшість фінансування надходить від міжнародних донорів, але організація має незначну різноманітність типів і форм фандрейзингу (членські внески, нефінансові пожертви та внески). Два з наступних елементів також наявні: план диверсифікації надходжень, систему залучення нефінансових ресурсів, надходження від капіталу або отримує надходження від власної діяльності. Ці елементи можливо не запроваджуються повністю або є недовгими.

○ Рівень 4. Організація застосовує різноманітні типи (членські внески, урядові, бізнесові) та форми фінансових джерел (волонтери, нефінансові внески та пожертви), проте надходження від міжнародних донорів є дуже значущими. Всі з наступних елементів присутні в організації: план диверсифікації надходжень, систему залучення нефінансових ресурсів, надходження від капіталу або отримує надходження від власної діяльності. Організація може дозволити собі відмовитися від можливості фінансування якщо вона на відповідає її місії.

○ Рівень 5. Організація має різноманітні типи та джерела фінансування (урядові, бізнесові, членські внески, донори, приватні внески, надходження від власної господарської діяльності) та форми фінансування (волонтери, нефінансові надходження, гранти). Є місцеві та міжнародні джерела фінансування. Демонструє здатність вигравати контракти. Має довгострокову стратегію диверсифікації фінансування та виконує цю стратегію. Запроваджує план отримання надходжень від капіталу та/або від власної господарської діяльності. Організація може дозволити собі відмовитися від можливості фінансування якщо вона на відповідає її місії.

### 🔗 Мобілізація місцевих ресурсів

Організація має стратегію мобілізацію місцевих ресурсів. Отримує надходження у вигляді нефінансової допомоги та безкоштовних послуг.

○ Рівень 1. Мобілізація місцевих ресурсів (в тому числі товарів та послуг) не застосовується або неуспішна.

● Рівень 2. Організація час від часу залучає волонтерів. Несподівано отримувала надходження у вигляді безоплатного використання приміщень, офісних матеріалів або інших товарів та послуг від колег або прибічників (в цілому до 10% бюджету організації). Мобілізація місцевих ресурсів сприймається та проводиться як додаткова, побічна діяльність.

○ Рівень 3. Мобілізація місцевих ресурсів є дієвою. Організація має програму регулярного залучення волонтерів.

○ Рівень 4. Волонтерська програма регулярно оновлюється у відповідності до потреб. Надходження у вигляді товарів та послуг становлять від 10 до 20% бюджету організації. Організація проводить додаткові фандрейзингові заходи для отримання додаткових надходжень. Організація має угоди щодо знижок з однією або двома постачальниками.

О Рівень 5. Організація має програму та навчання постійних волонтерів. Інші прибічники надають підтримку у вигляді безоплатного використання приміщень, офісних матеріалів або інших товарів та послуг (близько 20% бюджету). Організація має угоди щодо зникло з одним або двома постачальниками, в тому числі від бізнес компаній. Організація проводить регулярні фандрейзингові заходи для отримання додаткового фінансування.

## Підсумкова таблиця

### Оцінка організаційної спроможності. Загальна інформація.

		Рейтинг спроможності	Середній показник
<b>1. Місія та стратегічне планування</b>			
1.01	Місія (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=0&current=0&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	1.67
1.02	Стратегічне планування (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=0&current=0&save=0&itemid=488&rid=4824)	1	
1.03	Операційне планування (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=0&current=0&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
<b>2. Структура правління організації та стилі управління</b>			
2.01	Структура органів правління та їх обов'язки (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=1&current=1&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	2.00
2.02	Ефективність органів правління (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=1&current=1&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
2.03	Відносини між органами правління та менеджментом організації (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=1&current=1&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
2.04	Стилі лідерства та управління (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=1&current=1&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
<b>3. Спроможність адаптуватись</b>			
3.01	Моніторинг та оцінка програм (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=2&current=2&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	1.75
3.02	Моніторинг та оцінка організації (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=2&current=2&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
3.03	Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=2&current=2&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
3.04	Моніторинг середовища в якому реалізуються програми (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=2&current=2&save=0&itemid=488&rid=4824)	1	
<b>4. Партнерство та співпраця</b>			
4.01	Відносини з національним урядом (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=3&current=3&save=0&itemid=488&rid=4824)	3	2.40
4.02	Відносини з місцевим самоуправлінням (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=3&current=3&save=0&itemid=488&rid=4824)	3	

		Рейтинг спроможності	Середній показник
4.03	Відносини з приватним сектором (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=3&current=3&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	1.75
4.04	Відносини з іншими НУО (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=3&current=3&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
4.05	Членство в регіональних/національних асоціаціях (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=3&current=3&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
<b>5. Роль в секторі</b>			
5.01	Лідерство в секторі (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=4&current=4&save=0&itemid=488&rid=4824)	1	1.75
5.02	Роль в розвитку організаційної спроможності (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=4&current=4&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
5.03	Промоція сектору (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=4&current=4&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
5.04	Поширення знань та інформації (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=4&current=4&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
<b>6. Надання послуг</b>			
6.01	Знання в своєму секторі (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=5&current=5&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	1.83
6.02	Орієнтація на потреби та залучення клієнтів (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=5&current=5&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
6.03	Стандарти якості послуг (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=5&current=5&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
6.04	Розробка програм (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=5&current=5&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
6.05	Комунікаційна стратегія (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=5&current=5&save=0&itemid=488&rid=4824)	1	
6.06	Зв'язки з ЗМІ/Медіа/Інформаційна стратегія (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=5&current=5&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
<b>7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів</b>			
7.01	Стратегія залучення фінансування (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=6&current=6&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	1.50
7.02	Внутрішня спроможність для залучення фінансування (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=6&current=6&save=0&itemid=488&rid=4824)	1	
7.03	Диверсифікація джерел фінансування (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=6&current=6&save=0&itemid=488&rid=4824)	1	
7.04	Мобілізація місцевих ресурсів (/component/selfconcept/save_response/5?pageno=6&current=6&save=0&itemid=488&rid=4824)	2	
<b>Підсумковий графік</b>			
Середній бал організаційного розвитку			1.84

## Додаток В

Сфера ОР	Під-категорія	Твердження успіху	Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити або посилити в ОГС)	Очікуваний результат на рік (який продукт або зміни отримає ОГС)	Індикатор досягнення на рік	Які конкретні кроки/діяльність для досягнення успіху в цій сфері Ви плануєте здійснити	Пріоритет		
							Високий	Середній	Низький
Місія та стратегічне планування	Стратегічне планування	Сформована, затверджена реалістична стратегія розвитку на 3 роки	Провести кілька засідань по розробці стратегії (2 місяці на розробку, доопрацювання і затвердження) – головне визначити необхідність стратегії як такої для подальшого існування	Організація буде рухатись за чітким напрямком розвитку, розумітиме пріоритети – підсилення діючих волонтерів, пошук та залучення нових людей, чіткий процес адаптації нових людей, фінансова зрозумілість, закриття боргу.	Прописана, опублікована для інших членів стратегія на 3 роки та прийнята Правлінням.	1) Ініціювати розробку стратегії, зібрати робочу групу; 2) Підібрати інструменти стратегування та фасилітатора; 3) Провести необхідну кількість робочих нарад по напрацюванню стратегії; 4) Затвердити розроблену стратегію; 5) Опублікувати для членів організації (або публічно)	x		
	Операційне планування	На кожен рік та помісячно запланована діяльність, заходи, витрати.	Діяти згідно плану, корегувати план за потреби але бути відповідальними та результативними.	Операційний план допоможе досягати поставлених цілей в стратегії та чітко розподілити ресурси організації. Це зекономить час, людський ресурс, фінанси, зосередить увагу на найважливіших діях.	80% заплановано реалізовується і здійснюється згідно	1) Розробити спільний календар подій, наприклад Гугл-календар; 2) Прописати або підібрати зручний для команди інструмент планування, наприклад таблиця в Гугл-таблицях;	x		

					операційного плану				
Фінансова діяльність та мобілізація ресурсів	Внутрішня спроможність для залучення фінансування	Визначено референта фінансів (відповідальну людину в правлінні)	Знайти людину, готову відповідати за фінанси організації та таку, що володіє основними базовими знаннями необхідними для ведення фінансової діяльності.	Буде чітко прозоре ведення фінансів організації, буде визначена відповідальна людина за напрямом. Це дозволить використовувати кошти організації раціонально та доцільно.	Є референт фінансів. Є чітке звітування за використані кошти організації.	1) Прописати функції та обов'язки референта фінансів; 2) Знайти людину на посаду референта фінансів; 3) Затвердити порядок звітування за фінанси та доступ до прозорості використання коштів.		x	
	Диверсифікація джерел фінансування	Організувати принаймні 3 джерела фінансування організації, розподілити дохід від джерел +/- однаково по %	Залучити зовнішнього консультанта для допомоги з прорахуванням бюджету і розподілом залучення коштів.	Організація закряє борг. Не буде залежності від державних коштів. Членські внески будуть відповідати витратам організації.  Почнемо збирати фінансову подушку для непередбачуваних обставин.	Є чіткі 3 джерела фінансування, з кожного надходить не менше 20% фінансів	1) Визначимо поточні джерела фінансування та їх відсоткове відношення; 2) Проговоримо ризики; 3) Визначимо джерела з яких отримуватимемо фінанси.		x	
Спроможність	Моніторинг та	Щоквартальний	Підібрати інструменти моніторингу та оцінки	Організація вчасно буде помічати прогалини в роботі,	Щоквартальний	1) Підберемо декілька варіантів проведення моніторингу та оцінки; 2) Оберемо найбільш		x	

адаптуват ись	оцінка діяльності	відбувається оцінка поточної діяльності.	поточної діяльності та реалізації операційного плану організації.	визначить сильні сторони та місця, що потребують більшої уваги, підсилення.	відбувається моніторинг та оцінка поточної діяльності.	підходящий для організації; 3) Проводитимемо в кінці кожного кварталу моніторинг та оцінку.			
Надання послуг	Комуніка ційна стратегія	Розроблена дієва комунікаційн а стратегія.	Розробити комунікаційну стратегію.	Організація зможе залучити нових людей через найбільш доречні канали комунікації, визначить основні меседжі, які транслює назовні.	Є розроблена комунікаційн а стратегія.	1) Проведемо аналіз поточної комунікації, визначимо канали, ЦА, статистику; 2) Залучимо експерта по комунікаціям, проведемо стратегічну сесію – визначимо нашу ЦА, основний меседж, який транслюємо, канали, візуальне охоплення, інструменти та ресурси необхідні для проведення комунікацій назовні.		x	

