

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 «Створення стратегії спільноти практики»
(на прикладі ГО «Молодіжна демократична асоціація «ЙОДА»)**

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

Ваврів Д.Р.

Керівниця: Дащаківська О.Ю., к. політ. н. старша
викладачка

Рецензентка: Юзькова О.В., к. держ.упр

Львів - 2023

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Освітній ступінь - **магістр**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Управління неприбутковими організаціями»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
управління та організаційного розвитку

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

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Ваврива Данила Ростиславовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Створення стратегії спільноти практики» (на прикладі ГО «Молодіжна демократична асоціація «ЙОДА»)

керівник проекту (роботи): к. політ. н., старша викладачка Дащаківська О. Ю.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені вченою радою факультету суспільних наук, протокол № від “21” грудня 2022 року.

2. Термін подання студентом проекту (роботи) **11.01.2023 р.**

3. Вихідні дані до проекту (роботи) - **результати досліджень, звітність, аналітичні статті, наукова література.**

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) - теоретична частина, аналітична частина, рекомендаційна частина, стратегія, система моніторингу та оцінки.

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СПІЛЬНОТ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Теоретико-методологічні підходи до розуміння спільнот, їх видів та спільнотворення

1.2. Теоретико-методологічні засади управління спільнотами в ГО

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИК СПІЛЬНОТВОРЕННЯ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ЗА КОРДОНОМ ТА В УКРАЇНІ

2.1. Кращі практики побудови та підтримки спільнот у закордонних громадських організаціях

2.2. Кращі практики побудови та підтримки спільнот у громадських організаціях в Україні

2.3. Практика побудови та підтримки спільноти ГО «Молодіжна демократична асоціація «ЙОДА»

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ СТВОРЕННЯ СПІЛЬНОТИ ПРАКТИКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОЛОДІ В ГРОМАДЯНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ НА ПРИКЛАДІ ГО «МОЛОДІЖНА ДЕМОКРАТИЧНА АСОЦІАЦІЯ «ЙОДА»

3.1. Опис загальної концепції спільноти практики в ГО «ЙОДА», стратегія її розбудови та розвитку спільноти

3.2. Розробка рекомендацій щодо управління спільнотою та вимірювання її ефективності

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 17 таблиць, 2 рисунки відповідно.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 10.06.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент

_____ (підпис)

Ваврів Д. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

_____ (підпис)

Дацаківська О. Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ваврів Д. Р. Створення стратегії спільноти практики» (на прикладі ГО «Молодіжна демократична асоціація «ЙОДА»): Магістерська робота: (073 «Менеджмент» / Д. Р. Ваврів / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер: к. політ. н., старша викладачка Дащаківська О.Ю. — Львів: УКУ, 2023. — 122 ст.

Анотація. У роботі досліджено теоретико-методологічні засади вивчення спільнот, спільнотворення та управління спільнотами; проведено аналіз побудови та підтримки спільнот у закордонних громадських організаціях, громадських організаціях в Україні; проаналізовано історію створення та розвитку організації і спільноти ГО «Молодіжна демократична асоціація «ЙОДА»; розроблено стратегію створення спільноти практики на прикладі ГО «ЙОДА», рекомендації щодо управління та розвитку спільноти, а також систему моніторингу та оцінки ефективності та розвитку спільноти.

Ключові слова: спільнота практики, спільнотворення, управління спільнотою, молодь, молодіжна неприбуткова громадська організація, стратегія створення спільноти.

Abstract. This paper examines the theoretical and methodological foundations of the study of communities, community building and community management; an analysis of building and supporting communities in foreign public organizations and public organizations in Ukraine was carried out; the history of the creation and development of the organization and community of the NGO "Youth Democratic Association "YODA" was analyzed; a strategy for creating a community of practice based on the example of the NGO YODA, recommendations for management and development of the community, as well as a system for monitoring and evaluating the effectiveness and development of the community were developed.

Key words: community of practice, co-creation, community management, youth, youth non-governmental organization, community creation strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СПІЛЬНОТ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	7
1.1. Теоретико-методологічні підходи до розуміння спільнот, їх видів та спільнотворення.....	7
1.2. Теоретико-методологічні засади управління спільнотами в ГО.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИК СПІЛЬНОТВОРЕННЯ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ЗА КОРДОНОМ ТА В УКРАЇНІ.....	27
2.1. Кращі практики побудови та підтримки спільнот у закордонних громадських організаціях	29
2.2. Кращі практики побудови та підтримки спільнот у громадських організаціях в Україні.....	34
2.3. Практика побудови та підтримки спільноти ГО «Молодіжна демократична асоціація «ЙОДА».....	39
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ СТВОРЕННЯ СПІЛЬНОТИ ПРАКТИКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОЛОДІ В ГРОМАДЯНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ НА ПРИКЛАДІ ГО «МОЛОДІЖНА ДЕМОКРАТИЧНА АСОЦІАЦІЯ «ЙОДА».....	53
3.1. Опис загальної концепції спільноти практики в ГО «ЙОДА», стратегія її розбудови та розвитку спільноти.....	53
3.2. Розробка рекомендацій щодо управління спільнотою та вимірювання її ефективності.....	67
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	84

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

ГО — Громадська організація

ГО «ЙОДА» — Громадська організація «Молодіжна демократична асоціація «ЙОДА»

ГС — громадянське суспільство

ОГС — організації громадянського суспільства

ЗВО — Заклад вищої освіти

Курс — Курс «Демократія: від теорії до практики»

ГО «ЮрФем» — ГО «Асоціація жінок-юристок України «ЮрФем»

DFI — ГО «Digital Frontiers Institute»

IFES — ГО Міжнародна фундація виборчих систем IFES (The International Foundation for Electoral Systems) в Україні

ISST — «The Institute of Social Studies Trust»

SDG — NGO «Sustainable Development Goals Academy»

ВСТУП

Опір української нації вторгненню Росії в Україну у 2014 році та повномасштабному вторгненню 24 лютого 2022 року довели, що високий рівень соціальної згуртованості та міцні горизонтальні зв'язки у суспільстві забезпечують його стійкість, ефективність та виживання. Виклики та проблеми спричинені масштабною війною ускладнюють та доповнюють діяльність громадських організацій. Тому критично необхідно підвищувати їх компетентність.

Такі умови роблять дослідження застосування концепту спільнот практик особливо **актуальними**, оскільки даний концепт є інструментом для пришвидшення зростання та підвищення компетентності окремих індивідів, учасників та учасниць громадських організацій та громадянського суспільства загалом.

Мета магістерської роботи полягає у створення стратегії спільноти практики на прикладі ГО «ЙОДА» на основі досліджень досвіду створення спільнот практик в межах громадських організацій та потреб ГО «ЙОДА». Тому ми виділяємо наступні **завдання**:

1. Дослідити теоретичні засади дослідження спільнот та управління спільнотами у громадських організаціях;
2. Проаналізувати кращі практики спільнототворення у закордонних та українських громадських організаціях;
3. Проаналізувати практику спільнототворення у ГО «ЙОДА»;
4. Розробити стратегію створення спільноти практики на прикладі ГО «ЙОДА»;
5. Розробити рекомендації щодо розвитку та управління спільнотою;
6. Розробити систему моніторингу та оцінки для вимірювання ефективності спільноти.

Об'єктом дослідження є спільноти практики.

Предметом дослідження є створення стратегії спільноти практики.

В ході реалізації завдань дослідження були використані такі групи **методів**:

- методи теоретичного рівня: аналіз та синтез, індукція та дедукція, критичний аналіз джерел, які були використані для дослідження теоретичних основ спільнот, спільнототворення та управління спільнотами;
- загальні методи: ціннісний, системний, історичний, порівняльний
- методи емпіричного рівня: експеримент (для дослідження спільноти ГО «ЙОДА» та перевірки гіпотези про наявну спільноту практики в організації), спостереження (під час проведення онлайн зустрічей в межах експерименту у спільноті ГО «ЙОДА»), інтерв'ю (в межах дослідження досвіду ГО «ЮрФем»).

Досягнення мети дослідження стало можливим завдяки виконанню вищеперелічених завдань та застосуванню вказаних методів. **Головним результатом** роботи є розроблена стратегія спільноти практики на прикладі ГО «ЙОДА» на основі дослідження потреб організації та досвіду побудови та підтримки спільнот практик у громадських організаціях. Серед інших **результатів**:

- проведено експеримент всередині спільноти ГО «ЙОДА»;
- розроблено стратегію створення спільноти практики в організації;
- розроблено практичні рекомендації щодо управління та розвитку такої спільноти.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 13 додатків та списку використаних джерел (71 найменування).

Загальний Обсяг роботи складає 112 сторінок, з них основний текст — 71 сторінка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СПІЛЬНОТ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Теоретико-методологічні підходи до розуміння спільнот, їх видів та спільнотворення

Перш ніж надати визначення терміну спільноти та окреслили еволюцію підходів у розумінні даного поняття, слід зрозуміти етимологію слова «спільнота». Слово «спільнота» (в перекладі з англ. — «community») походить від латинського слова «*communitatem*», де «*communis*» означає «спільне», «публічне», «спільне для всіх чи багатьох». Саме слово «*communis*» походить від латинського префіксу «*com*» (в перекладі — «разом»), та «*munis*» (означає «тягар, обов'язок, зобов'язання, подарунок, сервіс, послуга») [1]. У давньоанглійській мові слово «*gemænscipe*» означає «спільнота, товариство, союз, асоціація, спільна власність» [2], а «*tæne*» — «спільне, загальне» [3].

Розуміння феномену спільнот змінювалося впродовж століть згідноеволюцією суспільних взаємовідносин та поведінки людей. Першим визначення спільноти надав грецький мислитель Арістотель. У його визначенні спільнота — це «сукупність частин, які мають спільні функції та інтереси». Арістотель вживає поняття «спільнота» в контексті опису причин існування давньогрецьких міст-полісів [4].

Засади до сучасного розуміння поняття спільноти закладені у роботі, яку у 19 столітті зробив німецький філософ та соціолог Фердинанд Тьонніс у своїх праці «Спільнота та суспільство» (німецькою — «*Gemeinschaft und Gesellschaft*»). У даній роботі мислитель надає виклад теорії соціальних взаємодій та суспільства в контексті соціальних змін, традицій і вірувань, якими керується суспільство. Вчений запропонував поділ соціальних груп на два типи — «спільнота» (нім. — «*Gemeinschaft*») та «суспільство» (нім. — «*Gesellschaft*»). Ф. Тьонніс стверджував, що існує дві форми людської волі: перша і сутнісна воля є органічною/природною або інстинктивною рушійною силою; друга — виборна

воля, яка спирається на розум і є раціональною [5]. Спільнота («*Gemeinschaft*») за Ф. Тьоннісом має наступні ознаки:

- сутісною або органічною/природною волею;
- визначенням та регулюванням людських відносин на основі традиційних соціальних правил;
- наявністю простих та особистих стосунків; типовістю у сільській місцевості.

Ключові характеристики, які визначають дихотомію суспільства та спільноти, викладені у таблиці нижче.

Таблиця 1.1.

Порівняльна таблиця дихотомії спільноти («*Gemeinschaft*») та суспільства («*Gesellschaft*») за Ф. Тьоннісом

Характеристика	Спільнота (« <i>Gemeinschaft</i> »)	Суспільство (« <i>Gesellschaft</i> »)
Тип волі, покладений в основу	Природна, інстинктивна	Розумова, раціональна
Зміст волі	Емоційні, афективні, напів інстинктивні потяги, нахили й спонування	Система намірів і цілей, засобів їх досягнення
Соціальні зв'язки	Будуються на почутті близькості, вирізняються тривалістю й стабільністю соціальних контактів, спільною підтримкою традицій і прагненням зберегти самототожність індивіда	Базуються на раціональних цілях і відрізняються доцільністю, розрахунком, відносною сталістю й обмеженою участю індивідів у цих зв'язках і соціальних інститутах
Форми об'єднання	Мовні, сімейні, побутові, релігійні, етнічні спільноти	Виробничі, професійні, наукові, торговельні спілки
Сфера поширення	Переважно село, де зв'язки сильніші, ніж воля окремої людини, і утворюють тривале, надійне, затишне спільне життя	Переважно місто з міською субкультурою; публічність і світ, в які людина потрапляє, як у щось чуже
Суть спільності	Життєвий організм	Механічний агрегат

Джерело: складено автором за матеріалами [6, с.71].

Вперше введено у науковий обіг і надано визначення терміну «спільнота» у 1915 році американським соціологом Чарльз Джошуа Гелпін у праці «Соціальна анатомія сільськогосподарської громади» [7], [8, с. 19].

У подальших наукових дослідженнях спільноти визначались також як групи людей, які живуть у спільній місцевості (будинки, вулиця, район, місто тощо). Надалі визначення спільнот обмежувались географічним фактором та розглядались як групи людей, які живуть у спільній місцевості (будинки, вулиця, район, місто тощо).

У 1955 році Джордж Гіллері у своєму дослідженні зібрав 94 визначення «спільноти» і їх єдиним спільним компонентом були люди [9]. Це свідчить про складність новизну спільноти як досліджуваного концепту.

Фокусованість на географічних ознаках спільнот зумовила пошук нових підходів до розуміння феномену. Однією із таких спроб є дослідження «Family and Social Networks» Елізабет Ботт, опубліковане у 1957 році. Науковиця зазначала, що соціальне оточення у міських сім'ях найкраще розглядати «не як місцевість, у якій вони живуть, а радше як мережу фактичних соціальних стосунків, які вони підтримують, незалежно від того чи обмежені вони локальною територією, чи виходять за її межі» [10, с.99].

Дослідники Девід Лі та Говард Ньюбі у 1983 році стверджують: те, що люди живуть поруч, ще не означає, не обов'язково означає, що вони мають багато спільного між собою [11, с.57].

Британський соціальний антрополог Ентоні Коен у своїх працях «The Symbolic Construction of Community» (1985 року) та «Whalsay: Symbol, Segment and Boundary in a Shetland Island Community» (1987 року) зазначає, що до спільнот слід послідовуватись ними як «спільнотами сенсу». Крім того, теза Коена про те, що «люди символічно будують спільноту, роблячи її ресурсом і сховищем сенсу, а також референтом своєї ідентичності» лягла в основу розуміння поняття «соціального капіталу» Робертом Патнемом [12]. Також, гіпотеза про спільні та відмінні ознаки соціальних груп Е. Коен порушує питання

кордонів спільноти, оскільки автор стверджує, що «про них (кордони) можна думати скоріше як про те, що існує у свідомості спостерігачів» [12].

Канадські науковці Вірджині Кобіго, Лінн Мартін та Равад Макхаймех у своєму дослідженні «Understanding Community» 2016 року проаналізували 66 визначень спільноти та виокремили 13 основних визначень та теми, яких вони стосуються [13, с. 188]. Ключові визначення надані у таблиці 1.2., повний перелік визначень надано у Додатку А.

Таблиця 1.2.

Визначення спільноти за темами

№	Тема	Автор/авторка та визначення
1	Спільний доступ (Shared)	«Спільноти складаються з тих, з ким ми поділяємо однакові цінності, переконання та світогляд...» (Сильвія Беттез, 2013) [14].
2	Обмеженість (Bounded)	«Спільноти часто визначаються як тим, кого вони виключають, так і тим, кого вони включають... (Лінда Стоун 1992)» [15, с. 93-101], (С. Беттез, 2013) [14, с. 49].
3	Взаємодія (Interaction)	«Кеннет Вілкінсон (1991) припустив, що спільноту слід визначати, віддаючи пріоритет полю взаємодії» [16].
4	Приналежність (Belonging)	«Спільнота означає розвиток зв'язків між групою людей... або відчуття приналежності з колегами» (Джилліан Фогль, 2009) [17, с. 14].
5	Символ (Symbol)	«Поняття «спільнота» — це соціально сконструйований символ, який виражає кордони (Е. Коен 1985; Гасфілд 1975)» (Томас Вен, 2005) [18, с. 63-83].
6	Вільні від територій (Territory-free)	«...Теодорі (2005) розрізняє спільноти, вільні від території (групи людей, тобто «Інтернет-спільнота»), і спільноти, засновані на території». (Амсен, Стедман і Лінда Крюгер, 2011) [19, с. 33].
7	Процес (Process)	«Спільнота — визначається як орієнтований на місце процес взаємопов'язаних дій...» (Джейн Теодорі, 2005) [20].
8	Різноманітність/ Неоднорідність (Diverse)	«Група людей з різними характеристиками, пов'язаних соціальними зв'язками...» (Кейтлін МакКвін, 2002) [21].
9	Реалістичність/ Матеріальність (Tangible)	«Спільнота, отже, є водночас пережитим досвідом і вимірною/матеріальною сутністю...» (Ерін Маклеллан, 2011) [22].

Джерело: складено автором за посиланням [15, с. 188].

У результаті проведеного дослідження, автори надають наступне загальне визначення: виокремлюють визначення, в якому «Спільнота — це група людей, які взаємодіють і підтримують один одного, і об'єднані спільним досвідом або характеристиками, почуттям приналежності, а часто й фізичною близькістю» [15]. У нашому дослідженні ми спиратимемось саме на це визначення.

Дана робота засвідчує не лише широкий академічний інтерес до трактування поняття, а і засвідчує про різноманіття самих спільнот, що у свою чергу, актуалізує їх класифікацію та специфікацію вивчення. Виходячи з визначень можна зробити висновок про наявну різноманітність спільнот, а отже потреби у їх класифікації.

Важливою для розуміння сучасних спільнот як категорії є типологія, запропонована науковцем Стівеном Брінтом. Основними складовими даної типологізації спільноти є:

- 1) фізична взаємодія між членами спільноти;
- 2) частота та пріоритетність взаємодії між членами;
- 3) основна мотивація взаємодії.

Типологія має чотири рівні змінних з альтернативними варіантами на кожному рівні, як наведено у таблиці нижче:

Таблиця 1.3.

Чотирьохрівнева типологія Ст. Брінта

№ рівня	Назва рівня	Альтернативні варіанти
1	Основа відносин	а) за географією
		б) за вибором
2	Причина взаємодії	а) активність
		б) переконання
3	Місцезнаходження інших членів	а) концентровано
		б) розсіяно в просторі
4	Кількість взаємодій	а) часно

Продовж.табл. 1.3.

	б) не часто
--	-------------

Джерело: складено автором за матеріалами [23].

Відповідно, з цих альтернативних варіантів впливає 2 групи та 8 типів спільнот:

- 1) Географічні спільноти:
 - Невеликі громади місцевості та сусідські групи;
 - Локальні мережі друзів, переважно на основі діяльності;
 - Комуни та колективи;
 - Локальні мережі друзів, насамперед культурні.
- 2) Спільноти засновані на виборі:
 - Виборні спільноти за діяльністю;
 - Виборні спільноти, засновані на переконаннях;
 - Уявні спільноти;
 - Віртуальні спільноти [23].

Іншу типологію пропонує Річард Мілінгтон, який виділяє спільноти:

- 1) Інтересу: спільноти людей, які поділяють однакові інтереси чи захоплення.
- 2) Дії: спільноти людей, які намагаються впровадити зміни.
- 3) Місця: спільноти людей, об'єднані географічними кордонами.
- 4) Практики: спільноти людей однієї професії або діяльності.
- 5) Обставин: спільноти людей, які об'єднані зовнішніми подіями/ситуаціями [24].

Компанія «FeverBee» розширює дану типологію, додаючи 10 гібридних спільнот:

- 1) Місця та дії: спільнота для людей, які хочуть щось змінити у своїй місцевості;
- 2) Місця і практики: спільнота, заснована навколо географічних меж для людей, які беруть участь в однаковій діяльності;

- 3) Місця та інтересу: спільнота для людей, які насолоджуються однією діяльністю у спільній місцевості;
- 4) Місця та умов: спільнота для людей, які постраждали від ситуації в їх місцевості;
- 5) Дії та практики: спільнота для людей, які хочуть щось змінити у своїй професії;
- 6) Дії та інтересу: спільнота для людей, які хочуть щось змінити у своїх інтересах;
- 7) Дії та умов: спільнота для людей, які хочуть щось змінити у своїй ситуації;
- 8) Практики та інтересу: спільнота для людей, які беруть участь у однаковій діяльності, але мають інші спільні інтереси;
- 9) Практики та умов: спільнота для людей, які беруть участь в однаковій діяльності та стикаються з однаковою ситуацією;
- 10) Інтересу та умов: спільнота для людей, які захоплені однією темою та стикаються з подібними ситуаціями [25].

Подібною є типологія, виокремлена професором Крісом Дрю:

- 1) Спільнота місця (міська спільнота, приміська спільнота, околиці; передмістя, національна спільнота, глобальна спільнота);
- 2) Спільноти за інтересами (субкультури, контркультури, спортивні спільноти, спільноти за хоббі);
- 3) Спільноти на основі ідентичності (релігійні спільноти, політичні спільноти; етнічні групи);
- 4) Спільноти потреби/умов (спільнота людей з інвалідністю, спільнота людей похилого віку, спільноти мігрантів, спільнота ветеранів бойових дій/війни);
- 5) Спільноти практики (професійне співтовариство, бізнес спільноти, гільдії та асоціації) [26].

Відомий соціолог Р. Патнем виокремлює два типи спільнот: об'єднуючі та з'єднуючі. До об'єднуючих спільнот, згідно трактування автора, належать людиз

різних сфер, досвідів та нажитків, які об'єднані навколо єдиної спільної ідеї, мети, цілей, принципів та цінностей. Натомість з'єднуюча спільнота утворена людьми з певною спільною характеристикою, існує завдяки своїх ексклюзивності. Також Р. Патнем наголошує, що кожна спільнота за своєю природою є як об'єднуючою, так і з'єднуючою. У спільноті, яка є носієм ознак обох типів, ознаки одного із них всеж переважатимуть, проте, один з типів переважає [27].

Невід'ємним у розумінні спільноти є поняття почуття спільноти (англійською мовою — «*sense of community*»). Це поняття вперше запропонував американський психолог Сеймор Бернард Сарасон у 1974 році. Згодом, у 1986 році це поняття розвинули психологи Девід МакМіллан та Девід Чавіс. Науковці виділили та описали складові почуття спільноти та їх важливі атрибути; важливим є те, що вони функціонують одночасно і сприяють усвідомленню того, хто є частиною спільноти, а хто ні. Зокрема, до цих атрибутів віднесено:

- 1) Членство (відчуття приналежності або спільного відчуття особистої спорідненості):
 - кордони/межі;
 - емоційна безпека;
 - почуття приналежності та ідентифікації;
 - персональні інвестиції;
 - спільна система символів.
- 2) Вплив (відчуття важливості, значення для групи та значення групи для її членів);
- 3) Інтеграція та задоволення потреб (відчуття, що потреби членів будуть задоволені ресурсами, отриманими завдяки членству в групі);
Спільний емоційний зв'язок (відданість і віра в те, що члени мають і будуть ділитися історією, спільними місцями, часом, проведеним разом, і необхідним досвідом).

Отже, на думку авторів почуття спільноти — це почуття приналежності, яке мають члени даної спільноти, а також відчуття, власної важливості один для

одного та для групи, і спільна віра в те, що потреби членів будуть задоволені, зокрема через їхнє бажання бути разом [28, с. 9-13].

Ще одним не менш важливим для розуміння спільноти є поняття соціального капіталу. Вагомим внеском у розвиток цього були праці П'єра Бурдьє 1986 року, Джеймса Коулмена 1988 року та Р. Патнема 1993 року. Крім цього, визначення соціального капіталу виокремлювали й інші науковці. Усі вагомі визначення зібрані у Додатку Б. Частина з них наведена у таблиці нижче.

Таблиця 1.4.

Збірка визначень соціального капіталу

№	Автор/ка	Визначення
1	Бурдьє	«Сукупність фактичних або потенційних ресурсів, які пов'язані з володінням довговічною мережею більш-менш інституціоналізованих стосунків взаємного знайомства чи визнання» [29, с. 248] «що складається із соціальних зобов'язань («зв'язки»), який за певних умов перетворюється на економічний капітал і може бути інституціоналізований у формі дворянського титулу» [29, с. 243]
2	Бурдьє Вакан	«Сума ресурсів, фактичних чи віртуальних, які надаються індивіду або групі завдяки володінню довговічною мережею більш-менш інституціоналізованих стосунків взаємного знайомства та визнання» [30, с. 119].
3	Боксман, Де Грааї. клапоть	«Кількість людей, від яких можна очікувати надання підтримки, і ресурси, які ці люди мають у своєму розпорядженні» [31, с. 52]
4	Роналд Барт	«Друзі, колеги та більш загальні контакти, через яких ви отримуєте можливість використовувати свій фінансовий і людський капітал» [32, с.9].
5	Кноке	«Процес, за допомогою якого соціальні актори створюють і мобілізують свої мережеві зв'язки всередині та між організаціями, щоб отримати доступ до ресурсів інших соціальних акторів» [33, с. 18]
6	Александро Портерс	«Здатність акторів отримувати вигоди завдяки членству в соціальних мережах або інших соціальних структурах» [34, с. 6]
7	Джон Брем, Венді Ран	«Мережа відносин співпраці між громадянами, які сприяють вирішенню проблем колективних дій» [35, с. 999]
8	Джеймс Коулмен	«Соціальний капітал визначається його функцією. Це не одна сутність, а безліч різних сутностей, які мають дві спільні характеристики: усі вони складаються з певного аспекту соціальної структури та сприяють певним діям індивідів, які перебувають у структурі» [36, с.302]

Продовж. табл. 1.4.

9	Френсіс Фукуяма	«Здатність людей працювати разом для досягнення спільних цілей у групах та організаціях» [42, с. 10] «Соціальний капітал можна визначити просто як існування певного набору неформальних цінностей або норм, які поділяють члени групи, що дозволяє співпрацювати між ними» [37]
10	Рональд Інглхарт	«Культура довіри та толерантності, в якій виникають широкі мережі добровільних асоціацій» [38, с. 188]
11	Роберт Патнем	«Особливості соціальної організації, такі як мережі, норми та соціальна довіра, які сприяють координації та співпраці для взаємної вигоди» [39, с. 67]
12	Майкл Вулкок	«Інформація, довіра та норми взаємності, властиві соціальним мережам» [40, с. 153]

Джерело: складено автором.

Підсумовуючи збірку з визначеннями можна сказати, що всі вони описують соціальні відносини, які створюють продуктивні вигоди.

Також, різні науковці розглядають соціальний капітал або як ресурс особистий, або соціальний. Двома позитивними результатами, які дає соціальний капітал, на думку Р. Патнема є співпраця на користь спільноти або її членів; та створення чи зміцнення ідентичності, знань та ресурсів. Крім того науковець виділяє й негативні результати соціального капіталу, які можуть шкодити цій спільноті, іншим спільнотам чи окремим індивідам. А також не всі взаємодії створюють соціальний капітал [27, с. 35].

Дослідниця Сью Кілпатрик виділяє два типи ресурсів, які необхідні у процесі створення соціального капіталу:

- 1) Ресурс знань: знань про людей, членів спільноти та забезпечення потреб спільноти за рахунок цих знань;
- 2) Ресурс ідентичності: цінності, принципи, візія та бачення [41, с. 17].

Крім соціального капіталу дослідники та дослідниці виділяють інші види капіталу, якими володія, або може продукувати спільнота: фінансовий, політичний, культурний, людський та інші.

Щодо класифікації соціального капіталу, то виділяють такі три типи соціального капіталу:

- 1) Зв'язуючий (Bonding): об'єднання груп людей на основі їх спільних характеристик (вік, стать, хобі тощо), зв'язки є досить міцними;
- 2) Мостовий/перехідний (Bridging): зв'язок створюється за принципом “мосту”, де люди або групи людей знайомляться через посередників/провідників (“мостів”), такі зв'язки не такі міцні;
- 3) Пов'язуючий (Linking): створює зв'язки між тими групами, які охоплюють різні соціально-економічні групи [42].

Оскільки тема цієї магістерської роботи передбачає створення стратегії саме спільноти практики, то надалі ми фокусуватимемося саме на цьому типі спільноти.

Термін та концепцію спільноти практики (від англ. — «*community of practice*») ввели соціальна антропологиня Джін Лейв разом із теоретиком і практиком освіти Етьєном Чарльзом Вегнером у 1991 році. Вони визначають спільноту практики як — «групи людей, які поділяють турботу або пристрасть до того, що вони роблять, і вчать робити це краще під час регулярного спілкування». Такі спільноти формуються людьми, які беруть участь у процесі колективного навчання у спільній сфері діяльності. Наприклад, проєктні менеджери молодіжних громадських організацій, які мають схожі проблеми і разом шукають варіанти їх вирішення [43].

Дж. Лейв і Е. Вегнер виділяють три особливі характеристики, які відрізняють спільноти практики від інших спільнот: домен, спільнотність та практичність.

Нарешті з розумінням спільнот та спільнот практики можемо перейти до спільнототворення. Спільнотворення ми вживаємо як відповідник до терміну англійською мовою — «*community building*».

Досить цінним є дослідження Олівера Серрата, який розробив «5D-модель для проєктування та управління стійкими спільнотами практики»:

- 1) Відкриття (Discovering) — дослідження стосунків із спільнотою через окремі розповіді/історії індивідів;

- 2) Мріяння (Dreaming) — синтез окремих розповідання/історій у історію спільноти, зосереджену на спільній меті та взаємній залученості;
- 3) Проектування (Designing) — розробка операційних процесів для спільноти;
- 4) Документування (Documenting) — залучення до навчання та документування знань;
- 5) Розповсюдження (Disseminating) — розповсюдження та повторне підключення навчання спільноти [44, с. 3].

Інший спеціаліст Джоно Бекон у праці «Мистецтво спільноти» виділяє такі наступні етапи спільнототворення:

- 1) Формулювання стратегічних питань;
- 2) Створення відкритості та прозорості;
- 3) Заявіть про місію;
- 4) Складання стратегічного плану;
- 5) Заповнення плану;
- 6) Документування стратегії;
- 7) Пошук фінансування [45].

Цінним для процесу спільнотворення також буде розуміння стадій зрілості спільноти, які розробив «The Community Roundtable»:

- 1) Стадія 1 «Ієрархічність» — ad hoc використання соціальних технологій або громадських структур;
- 2) Стадія 2 «Раптова спільнота» — Пілотне використання соціальних і громадських інструментів та/або процесів разом із значними інвестиціями у створення структури для кращого управління соціальними можливостями;
- 3) Стадія 3 «Спільнота» — Чітко схвалені, фінансовані та укомплектовані соціальні чи громадські ініціативи, які призводять до вимірних бізнес-результатів;
- 4) Стадія 4: «Мережа» — Корпоративна стратегія, керована перспективою мережевої комунікації [46].

Також наводимо модель, розроблену «The Community Roundtable», яка стадій зрілості спільноти:

Таблиця 1.5.

Модель зрілості спільноти

	Ієрархічність	Раптова спільнота	Спільнота	Мережа
Стратегія	Змагальна	Взаємна	Кооперативна	Взаємозалежна
Лідерство	Директивне	Залучене	Впливове	Надихаюче
Культура	Стійка	Контрибутивна	Підтримуюча	Колабораційне
Управління спільнотою	Відсутнє	Підбадьорююче	Ментрське	Розширюче можливості
Контент та програмування	Структуровані	Чуйні	Емерджентні/несподівані	Створено спільно
Політики та урядування	Жорсткі	Обмежувальні	Гнучкі	Інклюзивні
Засоби	Ad hoc	Визначені	Інтегровані	Адаптивні
Метрики та вимірювання	Трансакційний	Експериментальний	Поведінкові	Стратегічні

Джерело: складено автором за матеріалами [46].

Важливу роль у спільнототворенні, побудові та підтримці спільнот відіграють лідери та їх типи лідерства. У книзі «Мистецтво спільноти» Дж. Бекон згадує такі типи лідерства:

- 1) Повновладне харизматичне — коли вся влада належить одному чітко вираженому лідеру і саме він розподіляє завдання та визначає, що є прийнятним у спільноті, а що ні. Серед недоліків такого типу лідерства можливий «фактор автобусу» (якщо раптом лідер пропаде, то спільнота може не вижити і не знатиме як діяти у кризовій ситуації) та недостатня прозорість та легітимність (лідер може недоговорювати деяку інформацію, оскільки приймає рішення наодинці, а також не буде репрезентувати думку більшості у спільноті);

2) Просвітлена влада — коли у спільноті немає лідера чи лідерки, проте з часом та у деяких умовах лідером стає неформально обраний член спільноти;

3) Делеговане управління — коли в спільноті чи організації є кілька або багато лідерів малих команд чи підрозділів, які разом складають управлінську структуру за принципом «команда команд» [45].

Отже, спільнота практики — це люди, які горять своєю роботою, хочуть робити її ще краще і об'єднуються для обміну практиками. Ключовими характеристиками спільноти практики є: домен (те, що об'єднує спільноту і є її фундаментом); спільнотність (інструменти та методи яким чином забезпечується взаємодія членів спільноти) та парктичність (практики, які продукує спільнота).

Обмін досвідом, знаннями та практиками сприяє створенню інновацій та більш ефективному вирішенню проблем у будь-якому секторі. Спільнота практики є інструментом, зав'дяки якому можна цього досягти. ГО, по-перше, часто дублюють діяльність і конкурують, замість того щоб спілкуватися, обмінюватися досвідом та працювати разом. Спільноти практики уможливають позитивну взаємодію між ГО. По-друге, ГО і ГС є силою, яка вагомо впливає на вектор розвитку та процес розвитку демократичної держави. У контексті глобальних викликів, коли людство стоїть перед комплексними проблемами та викликами (зміна клімату, війни та тероризм, міграція, нестача ресурсів, бідність), кожен із секторів повинен продукувати рішення та дії у відповідь на ці виклики. Виклики стають складнішими, відповідно й рішення та дії повинні ставати складнішими. Спільноти практики можуть забезпечити кроссекторальність і взаємодію для пошуку цих рішень та дій.

1.2. Теоретико-методологічні засади управління спільнотами в ГО

Управління спільнотами є досить новою сферою діяльності, а менеджер спільноти (від англ. — «*community manager*») новою професією. Термін прийшов з виникненням та поширенням комп'ютерних багатокористувацьких рольових онлайн відео-ігор. Американський соціолог Говард Райнгольд та хакер Біл

Ландрет у 1985 році опублікували есей «Out of the Inner Circle: A Hacker's Guide to Computer Security» [47], а у 1991 році Г. Райнгольд опублікував книгу «Virtual Reality: Exploring the Brave New Technologies of Artificial Experience and Interactive Worlds from Cyberspace to Teledildonics», в яких автори описували віртуальну онлайн спільноту «The WELL» [48].

Терміни «управління спільнотою», «управління онлайн спільнотою» та «менеджер спільноти» виникли приблизно у 1990-тих роках, а професія менеджера спільноти зафіксувалася після приблизно у 2006-2007 роках. Управління та розвиток спільнот громадськими організаціями необхідний насамперед для формування сталого впливу від своєї діяльності. Розвиток спільнот сприяє розвитку цілого суспільства забезпечуючи: стійкість суспільства, розвиток маргіналізованих груп, єдність та взаємодію, якість життя, економічний розвиток та безпеку. Також управління спільнотою допомагає ГО встановити кращий зв'язок з цільовою аудиторією організації та ефективніше вирішити їх пробелми.

Управління спільнотою — це процес, який є мостом між організацією та спільнотою, яку вона прагне створити або виховати. Інше визначення пропонує стратег з управління спільнотою та керівник внутрішніх програм спільноти «Google» Картер Гібсон визначає управління спільнотою як «мистецтво об'єднувати людей зі спільною метою на благо як для себе, так і для компанії» [49].

Обв'язки управління спільнотою як правило покладають на менеджера спільноти. Менеджер може виконувати різні завдання залежно від типу та мети спільноти, а також організації чи підприємства до якого належить спільнота. У класичному варіанті менеджер спільноти відповідальний за реалізацію стратегії управління спільнотою та підтримку комунікацій як всередині, так і назовні. Менеджери спільноти зазвичай працюють з багатьма різними відділами, включаючи PR & SMM, маркетинг, комунікації, відділ управління людським потенціалом та інші відділи в залежності від організаційної структури. Крім цього, завдання менеджера спільноти можуть включати:

- 1) Постійна комунікація в спільноті та поза нею;
- 2) Забезпечення залученості у спільноті;
- 3) Лідерство у спільноті;
- 4) Планування, організація та проведення активностей у спільноті;
- 5) Моніторинг та оцінка функціонування спільноти;
- 6) Трансляція домену (візії, місії, бачення) спільноти;
- 7) Управління знаннями та досвідом спільноти;
- 8) Формування взаємодії та стосунків між членами спільноти.

Для ефективного управління спільнотою необхідний також набір компетенцій та навичок з різних напрямів. Комплексний набір навичок менеджера спільноти («Community Skills Framework») виокремлює інформаційний центр «The Community Roundtable». Набір включає п'ять груп навичок із десятьма навичками в кожній групі, пріоритетність яких визначена на основі дослідження, проведеного «The Community Roundtable».

Група 1 – Навички управління наповненням у спільноті:

- 1) Планування комунікацій;
- 2) Написання текстів;
- 3) Графіка та дизайн;
- 4) Виробництво мультимедіа;
- 5) Розвиток наративів;
- 6) Редагування;
- 7) Курація;
- 8) Планування програми та заходів;
- 9) Таксономія та керування тегами;
- 10) SEO та/або внутрішня пошукова оптимізація.

Група 2 — Технічні навички:

- 1) Адміністрування системи та її налаштування;
- 2) Збір і аналіз даних;
- 3) Оцінка діяльності та розробка рекомендацій;

- 4) Технічна підтримка;
- 5) Керування базою даних учасників;
- 6) Створення архітектури та інтеграція платформи у спільноті;
- 7) Вирішення технологічних проблем;
- 8) Програмне забезпечення та програмування додатків;
- 9) UX і дизайн;
- 10) Проектування алгоритмів і маніпулювання даними.

Група 3 — Бізнес навички:

- 1) Програмний і проєктний менеджмент;
- 2) Розробка бізнес-моделі;
- 3) Бюджетування і фінансовий менеджмент;
- 4) Наймання та управління командою;
- 5) Найм і управління підрядниками;
- 6) Продаж, вплив і евангелізація;
- 7) Адвокація та сприяння спільнотності;
- 8) Розробка та проведення навчання;
- 9) Управління;
- 10) Врядкування.

Група 4 — Навички залучення:

- 1) Активне слухання та аналіз;
- 2) Відповідь і ескалація;
- 3) Модерація та фасилітація конфліктам;
- 4) Сприяння та заохочення продуктивної поведінки;
- 5) Емпатія та підтримка учасників;
- 6) Полегшення зв'язків;
- 7) Набір нових членів;
- 8) Прийом нових членів;
- 9) Адвокація членів;
- 10) Зміна поведінки та гейміфікація.

Група 5 — Стратегічні навички:

- 1) Розробка стратегії спільноти;
- 2) Розробка дорожньої карти (плану дій);
- 3) Розробка політики та настанов;
- 4) Аналіз потреб і конкурентів;
- 5) Вимірювання, порівняльний аналіз і звітність;
- 6) Виявлення трендів і синтез;
- 7) Консультації;
- 8) Виконавчий коучинг;
- 9) Розробка стратегії контенту;
- 10) Оцінка технік (інструментів) залучення [50];

Доцільно стверджувати, що ці навички стосуються не лише однієї людини, а команди, яка займається створенням, розвитком чи управлінням спільнотою. «The Community Roundtable» також розробив структуру розвитку залученості у спільноті та модель зрілості спільнот, що є завданням менеджера спільноти і є цінними у нашому дослідженні.



Рисунок 1.1. «Структура розвитку залученості»

Джерело: [51].

Згаданий у підрозділі вище О. Серрат також розробив техніки, які можуть допомогти у для проведення моніторингу та оцінки у спільноті практики:

1) Розбудова відносин: партнерство; профілі учасників мережі; база учасників з даними, які «орієнтовані на стосунки»; підгрупи, визначені адміністратори або дозвіл на самостійне приєднання членів; онлайн зустрічі; онлайн-обговорення;

2) Механізми співпраці: навчальні набори; управління проектами; управління завданнями; спільна робота з документами; відстеження версій файлів; миттєві повідомлення; індивідуальні та групові ведення календаря; веб-конференції; онлайн зустрічі; онлайн-обговорення;

3) Поширення знань та навчання: історії та оповідання; допомога однолітків; огляд після дії та ретроспективи; структуровані бази даних; банки ідей; виїзні спікери; експертна база даних і засоби пошуку; оголошення; веб-конференції; онлайн зустрічі; онлайн-обговорення; посилання на сайти;

4) Фіксування та зберігання знань: виїзні співбесіди; профілі учасників; інструкції; слайд-шоу; інструменти електронного навчання; виїзні спікери; оцінки; веб-журнали; веб-конференції; онлайн зустрічі; онлайн-обговорення; посилання на сайти.

Джерело: складено автором за матеріалами [44].

Висновки

У цьому розділі було описано історію виникнення та розвитку поняття спільноти, надано визначення терміну спільноти, розглянуто основні підходи до класифікації та змісту поняття спільнот. На основі розглянутих наукових праць, було надано наступне визначення спільноти: група людей, яка має щось спільне (характеристики, інтереси, проблеми, цілі та ідентичності тощо).

Спільнота практики — це групи людей, які поділяють турботу або пристрасть до того, що вони роблять і вчаться робити це краще під час регулярного спілкування.

В межах даного розділу було розглянуто різні аспекти концепту спільноти практики, такі як «домен», «спільнотність» та «практичність». Крім того, було

розглянуто роль лідерства у спільноті, процес спільнотворення та виділено стадії проєктування спільнот, а також стадії зрілості спільнот.

Було з'ясовано ключові аспекти управління спільнотою та досліджено функції менеджера спільноти. Виокремлено важливі компетенції менеджменту спільноти, які впливають на ефективність діяльності та розвитку спільноти.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИК СПІЛЬНОТВОРЕННЯ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ЗА КОРДОНОМ ТА В УКРАЇНІ

Організації та їх практики, описані в межах даного розділу, були обрані на основі наступних принципів: 1) декларування створення спільноти у Статуті або стратегії організації; 2) наявність чітких та усвідомлених дій організації, спрямованих на створення та розвиток спільноти; 3) наявність у спільноти чіткої відповідності трьом основним критеріям спільнот практики: домен, спільнотність, практичність; 4) їх досвід є публічним.

Крім цього, під «кращими практиками» ми маємо на увазі ті практики, у яких існує співвідношення наступних компонентів: ефективна діяльність спільноти (наявність створених практик/продуктів спільноти), стала діяльність спільноти; наявне масштабування спільноти; наявність успішних систем взаємодії членів спільноти для створення практик.

Також, розширеного пояснення потребує методологія Дж. Лейв і Е. Вегнер, згадана у Розділі 1. Три особливі характеристики, які виділяють науковці і які є одними з ключових у нашому дослідженні є:

1) Домен: Спільнота практики є мережею зв'язків між людьми і має свою ідентичність, яка визначена спільним доменом інтересів. Домен — це область, яка включає знання, інтереси, зобов'язання та компетенції. Домен вирізняє спільноту від інших спільнот та є однією з основ ідентичності спільноти практики;

2) Спільнотність: Члени спільноти працюючи у своїй сфері беруть участь у спільних активностях та обговореннях, діляться досвідом та інформацією, таким чином допомагають один одному. Члени спільноти практики формують взаємовідносини, які забезпечують їм навчання один в одного через спілкування та взаємодію. Вони також відчувають відповідальність один перед одним, аби дійсно передати корисні знання. Це також впливає на формування відчуття приналежності до більшої частини людей. Спільнотність створює потрібну для колективного навчання

структуру (через формати взаємодії) та атмосферу (через культуру, бажання розвиватися, бачення, спільні цінності тощо).

3) **Практичність:** Члени спільноти є практиками у сфері діяльності, а не просто людьми, яким цікава спільна тема чи діяльність. Маючи особисті капітали члени на основі домену створюють капітал спільних практик — «спільний репертуар» (ідеї, практики, досвід, знання, інструменти вирішення пробле тощо), який доступний всім членам спільноти. Для формування репертуару необхідний час та регулярна взаємодія членів спільноти [43].

Пізніше у 1998 році Е. Вегнер розширив концепцію спільнот практики і сформулював індикатори, які демонструють наявність спільноти практики і наведені у таблиці нижче. А також доповним типи доменів:

- 1) «Взаємна залученість», що означає взаємодію між окремими людьми, яка веде до створення спільного сенсу щодо питань або проблеми;
- 2) «Спільна підприємливість» — це процес, у якому люди залучені та працюють разом для досягнення спільної мети;
- 3) «Спільний репертуар» відноситься до спільних ресурсів і жаргонів, які члени використовують для обговорення значення та полегшення навчання в групі [52, с. 5].

Важливим внеском Е. Вегнера також є виокремлені 14 індикаторів наявності спільноти практики, які допомагають ідентифікувати та глибше дослідити спільноти практики:

- 1) Стійкі взаємні стосунки – гармонійні чи конфліктні;
- 2) Спільні способи залучення до спільного виконання завдань;
- 3) Швидкий потік інформації та поширення інновацій;
- 4) Відсутність вступних преамбул, ніби розмови та взаємодії були лише продовженням того, що триває процес
- 5) Дуже швидке визначення проблеми для обговорення;
- 6) Істотне збігання в описах членів щодо того, хто належить;
- 7) Знання того, що інші знають, що вони можуть зробити та як вони можуть зробити внесок у підприємливість;

- 8) Взаємне визначення ідентичностей;
- 9) Уміння оцінювати доцільність дій і продукції;
- 10) Спеціальні інструменти, уявлення та інші артефакти;
- 11) Краєзнавство, спільні історії, внутрішні жарти, пізнавальний сміх;
- 12) Жаргон і скорочення для спілкування, а також легкість створення нових;
- 13) Певні стилі визнані як відображення членства;
- 14) Спільний дискурс, що відображає певний погляд на світ. [53, с. 125].

2.1. Кращі практики побудови та підтримки спільнот у закордонних громадських організаціях

Огляд кращих практик функціонуючих спільнот практик в громадських організаціях допоможе виокремити ключовий позитивний та негативний досвід, який ляже в основу створення стратегії спільноти практики на прикладі ГО «ЙОДА» у третьому розділі.

Для початку розглянемо чотири неприбуткові ГО та їх досвід створення та розвитку спільнот практики: «Digital Frontiers Institute» («DFI»), «Outcome Mapping», проєкт «Gender and Evaluation» від The Institute of Social Studies Trust (ISST) та «SEA Change».

ГО Digital Frontiers Institute («DFI») надає винятковий досвід навчання та можливості для безперервного професійного розвитку як у нових, так і в професіях, які зосереджуються на допомозі у досягненні Цілей сталого розвитку ООН. Організація заснована у 2015 році і є брендом Digital Frontiers, який надає комплексні програми розвитку потенціалу. «DFI» наділяє (від англ. — «*empower*») аудиторію можливостями для розвитку через підготовку галузевих професіоналів, які представляють державний та приватний сектори, а також сектори розвитку. А також через банк знань організації, вебінари, подкасти, інформаційні матеріали в блозі і події. Крім цього «DFI» розбудовує зв'язки між людьми. Випускники навчальних програм продовжують підтримувати стосунки через фізичні спільноти практики та через онлайн-спільноти у соціальній мережі

LinkedIn [54]. «DFI» підтримує близько 10 діючих спільнот-практик випускників програм у державах Азії та Африці [55]. Аналізуючи спільноту практики «DFI» за трьома ключовими характеристиками Е. Вегнера (домен, спільнотність та практичність) доцільно визначити, що:

- 1) Доменом «DFI» є фінансові технології та економічний розвиток, оскільки всі програми сфокусовані саме на цій тематиці;
- 2) Спільнотність формується через онлайн взаємодію членів на відеодзвінках, вебінарах, навчальних модулях.
- 3) Практичність полягає у впровадженні учасниками найкращих практик фінансових технологій у своїх організаціях та спільнотах.

Наступна ГО — Outcome Mapping з місцем реєстрації у Бельгії, яка є глобальною неформальною мережею з відкритим членством, і метою якої є забезпечення обміну інформацією та сприяння навчанню в частині використання методу «Outcome Mapping» для планування, моніторингу та оцінки складних рішень. Члени організації навчаються користуванню методологією і надалі у спільноті підтримують один одного у її застосуванні та картографуванні результатів. Також члени спільноти/організації демонструють і обмінюються своїм досвідом та роблять внесок у розвиток методології. Характеристиками Outcome Mapping є:

- 1) Домен: Реалізація проекту, моніторинг та оцінка його впливу;
- 2) Спільнотність: Онлайн зустрічі, комунікація через веб-сайт, дискусії, форуми, вебінари, особисті зустрічі;
- 3) Практичність: Впровадження методики «Outcome Mapping» у різних сценаріях [56].

Наступним розглянемо веб-портал «Gender and Evaluation», який наразі керується ГО «The Institute of Social Studies Trust» (ISST), розташований у Нью-Делі, Індія. «ISST» послідовно працює над впровадженням соціальних змін, фокусуючись на засобах існування, роботі та добробуті вразливих спільнот. «ISST» намагається подолати розрив між дослідженнями, діями та політичними дебатами (особливо щодо питань, які стосуються жінок, дітей та інших

маргіналізованих спільнот) за допомогою гендерно-трансформаційного підходу. Характеристиками спільноти практики «Gender and Evaluation» є:

- 1) Домен: Методи оцінки;
- 2) Спільнотність: Онлайн зустрічі, комунікація через веб-сайт, дискусії, форуми, вебінари, особисті зустрічі;
- 3) Практичність: Інтеграція гендерних аспектів у методи оцінювання [57], [58].

Розглянемо «SEA Change», приватний сімейний фонд, діяльність якого спрямована на досягнення значного соціального впливу через стратегічну філантропію, яка вирішує найнагальніші проблеми, з якими стикається сьогодні світ. Зараз Фонд працює над вирішенням серйозних загроз, пов'язаних із глобальною зміною клімату, і головним чином зосереджується на пом'якшенні наслідків зміни клімату та політиці чистої енергії.

- 1) Домен: Зміна клімату;
- 2) Спільнотність: Дискусійні, форуми, зустрічі віч-на-віч, семінари, інструменти розробки
- 3) Практичність: Публікації, участь у конференціях, продукти знань [59].

Кожна з чотирьох вищерозглянутих організацій взяла участь у дослідженні Адіті Сеті, в результаті якого виокремлено рекомендації на основі свого досвіду; ці дані зібрані у таблиці в Додатку В «Рекомендації ГО з дослідження Адіті Сеті» [60].

Іншою вартою уваги спільнотою практики, яка була створена у неприбутковій громадській організації є SDG. Це проєкт ініціативи United Nations Sustainable Development Solutions Network, започаткований ООН. SDG Academy створює та курує безкоштовні відкриті освітні ресурси зі сталого розвитку, об'єднує експертів зі всього світу для створення та надання освітнього контенту з важливих питань для майбутнього людей і планети, включаючи здоров'я, освіту, зміну клімату, сільське господарство та продовольчі системи, а також сталі інвестування. Спільнота є ключовою пропозицією SDG Academy з

2017 року. У спільноті SDG Academy розроблені два рівні залучення, які дозволяють учасникам вибирати саме той рівень залучення, який найкраще відповідає їхнім потребам та бюджету: членство та партнерство [61]. Різниця між ними наведена у таблиці нижче.

Таблиця 2.1.

«Порівняння членства та партнерства у спільноті практики SDG Academy»

Членство	Партнерство
Доступ до групи практиків SDG Academy на сайті Mobilize.	Усі функції учасника, а також:
Можливість спільно створювати вебінари, репозиторії, посібники, тематичні дослідження та інші публікації.	Індивідуальна педагогічна підтримка від SDG Academy для інтеграції онлайн-матеріалів в уроки чи навчальні програми
Використання логотипу SDG Academy Community of Practice для брендування та просування вашої афілійованої роботи	Доступ до можливостей лідерства в Академії SDG
Для учасників, яким потрібні облікові дані для входу в бібліотеку SDG Academy, ми встановили фіксовану плату в розмірі 250 доларів США за річну підписку на цю додаткову функцію. Комісія дозволяє покрити витрати SDG на розміщення та керування бібліотекою для членів, які цього потребують, і дозволяє членам, яким не потрібен доступ до системи, вибрати безкоштовне членство.	Офіційне запрошення взяти участь у семінарі SDG Academy на щорічній Міжнародній конференції зі сталого розвитку.

Джерело: складено автором за матеріалами [61].

Ще одним не менш цінним досвідом є спільноти практики «AGUASAN» — міждисциплінарна швейцарська спільнота практики, яка об'єднує широкий спектр спеціалістів для сприяння ширшому та глибшому розумінню ключових питань у сфері водопостачання та санітарії в рамках міжнародного співробітництва. «AGUASAN» також виступає платформою для обміну досвідом та мозковим центром. Трьома основних характеристиками спільнота практики «AGUASAN» є:

- 1) Доменом/доменами спільноти є — якісне водопостачання та санітарія;
- 2) Спільнотність забезпечується двома форматами:
 - Щоквартальні одноденні зустрічі з обміну знаннями в межах однієї держави;
 - Щорічний 5-денний міжнародний навчальний семінар.
- 3) Практичність полягає у розробці інноваційних стратегій, підходів і концептуальних інструментів для практичного використання у сфері водопостачання та санітарії [62].

Базуючись на дослідженні внесоку мереж знань і спільнот практиків у сектор водопостачання та санітарії в країнах, що розвиваються для «Development Journal» Бerti Камачо можна виокремити кілька цінних досвідів «AGUASAN» [63].

По-перше, залучення до спільноти практики осіб, які приймають рішення. Ці особи є ключовими акторами у процесі поширення інновацій у секторі, оскільки їх участь у спільноті практики значно пришвидшує адовацію та підтримку інновацій. Негативною стороною такого досвіду є непідтримка урядами деяких держав прогам, які не відповідають урядовій політиці. А також, потреба пошуку балансу у спільноті між співпрацею з національними урядами та адвокацією нових ініціатив і підходів, які уряди на початках можуть не повністю приймати [63, с. 267].

По-друге, взаємодія членів у форматі віч-на-віч на конференціях та семінарах є ключовим фактором у процесі навчання та створення інновацій. Члени спільноти мають високий ступінь довіри до досвідів інших членів та інформації, якою вони діляться. Тому взаємодія на персональному рівні та між малими групами пришвидшує обмін інформацією та знаннями, що приводить членів до інновацій, нових проєктів та практик [63, с. 269].

Для глибшого розуміння досвіду «AGUASAN» у Додатку Г «Складові спільноти «AGUASAN»» наведено ключові складові та елементи цієї спільноти практики.

Крім досвідів окремих ГО не менш корисним буде досвід ГО Китаю дослідженого у роботі Рези Хасмат і Дженніфер Й. Дж. Хсу [64]. Дослідники стверджують, що китайські ГО для виживання в умовах інституційного тиску влади повинні навчитися швидко адаптуватися та створювати спільноти практики щоб опрацювати наявний досвід. Вони також пишуть, що «збільшення кількості працівників, які переходять з однієї ГО в іншу, або залучення волонтерів, які мають попередній досвід роботи в ГО, збільшить обмін знаннями та здатність сприяти розвитку зрілої спільноти практиків» [64]. З досвіду китайських ГО та згаданого дослідження можна провести паралель з ГО України, який у 2022 році був в умовах, коли існують значні виклики для виживання, спричинені повномасштабним вторгненням Росії в Україну 24 лютого 2022 року.

Деякі українські ГО досить швидко адаптувалися та стали більш впливовими, а деякі не витримали тиску і зникли чи призупинили діяльність. Також виникли нові ГО. Подібно до Китаю, велика кількість людей перейшли в інші ГО, або встигли змінити кілька ГО впродовж року. Ще є велика частина людей, які працюють паралельно у двох або більше ГО. Крім цього, масштаби викликів з якими працюють ГО і масштаби підтримки ГС з боку різних держав потребують більшої компетентності українських ГО.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що в ГО України існує високий потенціал для створення спільнот практики, які могли б забезпечити професійний розвиток ГО для ефективної роботи з масштабними викликами, спричиненими російською агресією.

2.2. Кращі практики побудови та підтримки спільнот у громадських організаціях в Україні

У ГС України є кілька промовистих прикладів існуючих спільнот практики, або ж ініціатив чи організацій, які максимально наближені до концепту спільноти практики.

У цьому підрозділі буде розглянуто ГО «Асоціація жінок-юристок України «ЮрФем» та ініціативу «Змінотворці». Спочатку буде описано діяльність цих організацій громадянського суспільства та їх характеристики як спільнот практики, а наприкінці виокремлено ключові уроки з досвіду цих ініціатив.

ГО «Асоціація жінок-юристок України «ЮрФем»» (далі у роботі — ГО «ЮрФем») була офіційно зареєстрована у 2017 році. ЮрФем об'єднує жінок правничої професії: юристок, адвокаток, студенток, науковиць, викладачок, працівниць правоохоронних органів заради зростання, видимості, безпеки, впливу юристок у професійному середовищі та суспільно-політичному житті, а також задля утвердження рівноправ'я та справедливості [65]. Сьогодні до ГО «ЮрФем» входять близько 300 членкинь. Завданнями ЮрФем є:

- сприяти підвищенню професійної спроможності жінок-юристок та рівня їх представництва, посиленню лідерства жінок-юристок у професійних об'єднаннях і в інших організаціях;

- сприяти розвитку ефективної співпраці та взаєморозуміння між жінками-юристками, професійними національними та міжнародними організаціями жінок-юристок, науковими й іншими юридичними спільнотами;

- покращити розуміння серед правничої спільноти національного і міжнародного законодавства щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків для ефективного захисту прав і можливостей жінок у всіх сферах суспільного і політичного життя в Україні; відстоювати права й інтереси жінок-юристок;

- відстоювати права й інтереси жінок, зокрема тих, які зазнали насильства і дискримінації чи перебувають в інших кризових ситуаціях;

- здійснювати моніторинг та дослідження забезпечення прав жінок в Україні, зокрема жінок-юристок, а також принципу гендерної рівності та недискримінації в Україні [65].

Членство у ГО «ЮрФем» є досить обмеженим. Членкинями організації можуть бути жінки, які здобули вищу юридичну освіту або є студентками

юридичних спеціальностей. Розмір щорічного членського дорівнює розміру 0,2 (для студенток -0,1) мінімальної заробітної плати. У 2022 році повний членський внесок становив — 1340,0 грн., а для студенток — 650,0 грн. Членкині можуть отримувати від інших членкинь різного роду допомогу: методичну та інформаційну допомогу в експертній роботі чи веденні стратегічних справ, скористатися можливостями представництва і захисту професійних прав та інтересів, а акож брати участь у менторських програмах, обмінюватись досвідом під час заходів. Характеристики ЮрФем як спільноти практики:

1) Домен: рівні права та можливості для жінок у юридичній сфері, справедливе та недискримінаційне ставлення, видимість, безпека та вплив жінок;

2) Спільнотність: щорічний форум юристок України ГО «ЮрФем»; навчання членкинь (курси, лекції, тренінги, воркшопи, вебінари) та згодоам залучення для проєктів ЮрФем; програма стажування (для студенток) та програма менторства; менторство, спілкування на подіях ГО «ЮрФем», персональне спілкування;

3) Практичність: створення спільних проєктів та аналітичних матеріалів, обмін досвідом між членкинями різного досвіду; розвиток студенток; формування в Україні пулу експертних гендерно-чутливих юристів та юристок що з часом, як зазначила членкиня та керівниця центру (відділу) «ЮрФем Освіта» Вікторія Карпа, вплине на «творення нової юридичної історії держави» [66].

З впевненістю можна стверджувати, що у ГО «ЮрФем» є високий потенціал до розвитку впливової спільноти практики.

Наступна ініціатива «Змінотворці» виникла у Києві після Революції Гідності. Це серія нетворкінгів в Києві та інших містах України, на яких представники різних суспільних сфер (бізнесу, медіа, державної влади, культурні діячі, науки, освіти та громадянського суспільства) знайомилися, обговорювали спільні теми та формували взаємовідносини. Зустрічі проводилися на великих відкритих площах, які заповнювало близько тисячі людей. Організаторами та

засновниками зустрічей «Змінотворців» стали Віктор Артеменко, Владислав Грезєв, Павло Бондаренко та Ірина Шиба. Ідея проведення таких зустрічей народилася через значний опір старої системи молоді, яка прийшла у державний сектор після Революції Гідності. Через цей опір багато хто втратив ентузіазм та зневірився. Тому виникла потреба шукати методів для відновлення мотивації та забезпечення нею інших представників молодших поколінь суспільства [67].

Характеристиками «Змінотворців» як спільноти практики є:

- 1) Домен: пост-революційне бажання розбудувати демократичну та успішну Україну, творити або сприяти реформам та позитивним змінам;
- 2) Спільнотність: регулярні офлайн зустрічі на відкритому повітрі на великій площі, які є немодерованими і учасники та учасниці самі знаходять контакт, спільні теми та будуть стосунки;
- 3) Практичність: досить складно визначити практичність, оскільки не здійснювався детальний моніторинг та оцінка взаємодії членів спільноти. Проте, можна з упевненістю ствердити, що такі зустрічі сприяли розвитку горизонтальних зв'язків, кроссекторальності, залученню нових людей у ініціативи членів спільноти.

Зрештою, одним з наслідків стало створення Радіо Поділ — незалежної українськомовної спільноти подкастів. Його заснував співзасновник «Змінотворців» — Павло Бондаренко. Радіо Поділ розповідає про розвиток громадянського суспільства, «порядного підприємництва», практичну культуру та технології [68].

Вагому роль у створенні спільноти «Змінотворців» та їх успіху відіграв наявний соціальний капітал організаторів, чітке та вчасне розуміння суспільної потреби, відсутність інституційності, а також відносно дешевий формат проведення зустрічей.

Виходячи з проаналізованих практик створення спільнот практики в українських та закордонних ГО, можна виокремити такі ключові висновки та

уроки, які необхідно враховувати при створенні, розвитку та управлінні спільнотами практики:

1. Важливим на початку створення спільноти є соціальний капітал засновників та членів спільноти, їх вміння згуртувати людей навколо себе та вибрати відповідні інструменти та платформи для взаємодії;

2. Критично важливим є наявність регулярних, постійних та зрозумілих інструментів для комунікації та взаємодії членів спільноти. Це може бути як і кілька інструментів, так і багато;

3. Ефективні спільноти практики повинні бути інституціоналізовані та мати відповідно менеджерів спільноти;

4. Спільнота практики повинна мати відчуття контексту та актуальних загальнодержавних та загальнонаціональних викликів, аби бути корисною та релевантною для членів, а також продукувати вплив;

5. Для успіху не обов'язково у спільноті практики усі члени повинні бути одного рівня компетенцій — це можуть бути люди з різним рівнем навичок. Проте, в такому випадку слід правильно побудувати взаємодію між членами спільноти, аби це було корисно одночасно найбільш та найменш компетентним членам;

6. В деяких спільнотах практики доцільною практикою є використання членства як фандрейзингово інструменту для монетизації спільноти, а також створення різних типів, видів чи рівнів членства відповідно до потреб членів;

7. Критично важливим для розуміння ефективності та впливовості спільноти, а також залучення фінансування є процес моніторингу та оцінки;

8. Особливо важливим інструментом створення якісної та міцної взаємодії між членами є зустрічі віч-на-віч та персональна комунікація;

9. Деякі спільноти практики потребують професійного фасилітатора, проте, для деяких достатньо якісного модератора, який глибоко обізнаний в темі та сфері діяльності/інтересу спільноти.

2.3. Практика побудови та підтримки спільноти ГО «Молодіжна демократична асоціація «ЙОДА»

ГО «Молодіжна демократична асоціація «ЙОДА» (далі у роботі — ГО «ЙОДА») була створена 8 грудня 2019 року. Проте в цієї події тривала передісторія, яка важлива для розуміння специфіки організації.

З 2018 року Міжнародна фундація виборчих систем IFES (далі у роботі — IFES) в Україні впроваджує інноваційний та інтерактивний курс з громадянської освіти «Демократія: від теорії до практики» (далі у роботі — курс) для закладів вищої освіти (ЗВО). Курс був розроблений на основі схожого курсу, який став успішним у Грузії. Мета курсу — розвиток знань, навичок і ставлень, які пов'язані з ефективною участю молоді в демократичних процесах країни в цифрову епоху [69].

Після першого року курсу (осінній семестр 2018-го року, та весняний семестр 2019-го року) в червні 2019 року відбулася літня школа «CivicEd» організована та проведена командою IFES, зокрема Каріною Кальник та Єлизаветою Дранніковою. У школі взяли участь найбільш активні та успішні випускники курсу з різних українських ЗВО, де викладався курс. Внаслідок відкритості учасників та учасниць, спільним цінностям і принципам ліберальної демократії та неформальному спілкуванню було створено місці зв'язки між учасниками. Так в одного з учасників та майбутнього співзасновника ГО «ЙОДА», харків'янина Рашида Білалова виникла ідея створення асоціації випускників курсу, яку він озвучив IFES. Згодом за фінансової та технічної підтримки IFES у серпні 2019 року відбулася стратегічна сесія на тему створення асоціації випускників курсу.

У стратегічній сесії взяли участь не всі 30 учасників літньої школи, а лише 11 випускників курсу. Тоді було визначено першу візію («Спільне демократичне майбутнє силами активних поколінь») та місію («Виховання свідомих активних поколінь задля розвитку прогресивного демократичного суспільства») організації, цінності та принципи, план розробки статуту організації, проєктів та визначено відповідальних осіб. Також були визначені такі ключові напрямки діяльності:

- Громадянська освіта молоді;
- Виборча освіта молоді;
- Розвиток у молоді «soft skills», критичного мислення та навичок медіаграмотності;
- Сексуальна освіта молоді;
- Підтримка студентів та випускників курсу;

Впродовж вересня-грудня 2019-го року було розроблено Статут ГО «ЙОДА», що також відбулося завдяки фінансовій і технічній підтримці IFES. Розробкою статуту та юридичним супроводом реєстрації ГО «ЙОДА» керувала, запрошена IFES, експертка — Наталія Повтарь. Нарешті 8 грудня 2019-го року у місті Київ у офісі IFES відбулися Установчі Збори «ГО «ЙОДА». До складу Правління увійшло 10 осіб, Головою Правління було обрано Данила Вавріва, а Заступником Голови Правління — Ігоря Тимофєєва.

Одразу після Установчих зборів організація почала процес офіційної реєстрації та розробки проєктів. Реалізація першого проєкту була запланована на весну 2020 року, але через початок пандемії COVID-19 і відповідно, потребу у переформатуванні, ГО «ЙОДА» почала адаптовуватись. Навесні та влітку 2020 року було проведено кілька проєктів («Online Democratic Marathon», «Кава про державу» та відео-інтерв'ю з викладачами курсу). Влітку організація розробила перший проєкт «ГО на вибори», який отримав грантове фінансування від IFES — інформаційна онлайн кампанія з просвіти та мотивації виборців молоді до місцевих виборів в Україні у жовтні-листопаді 2020 року. Проєкт став

найбільшим успіхом організації у перший рік діяльності та дав поштовх в організаційному розвитку. Проєкт реалізовувався за підтримки Міжнародної фундації виборчих систем IFES («International Foundation for Electoral Systems»), Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), Міністерства міжнародних справ Канади та британської допомоги від уряду Великої Британії. Проєкт був досить успішним та створив фундамент для майбутньої сталої співпраці та підтримки ГО «ЙОДА».

В 2021 році організація не зробила значних кроків в організаційному розвитку, проте набула досвід проєктної діяльності та розвинула співпрацю з курсом та IFES. Влітку цього ж року був реалізований спільний проєкт «ДемБачення». Це всеукраїнська презентація студентських проєктів громадянської дії. Члени ГО «ЙОДА» брали участь в підготовці та менторстві студентських команд, а також у комісії журі взяв участь Голова Правління ГО «ЙОДА». Також, влітку ГО «ЙОДА» брали участь в «Алеї/місті громадських організацій» на двох найбільших музичних фестивалях України: «Atlas Weekend» у м. Київ та «Faine Misto» у м. Тернопіль, де організація успішно проводила інтерактивну громадянську освіту для відвідувачів та відвідувачок фестивалів. З серпня 2021 року по березень 2022 року ГО «ЙОДА» реалізувала другий проєкт за підтримки Міжнародної фундації виборчих систем (IFES) та інших донорів згаданих вище під назвою «#dem_fam». Ціллю проєкту було створення спільноти випускниками курсу. Проєкт був досить успішним: був запланований його подальший розвиток у 2022 році, проте через повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року проєкт було скасовано.

Важливо зазначити, що в січні-лютому 2022 року було оновлено стратегію, операційний план, а також внесено зміни до Статуту організації в частині візії, місії та інших змін. Новою та актуальною візією організації є «іновативне та свідоме українське суспільство, держава та люди». Місія організації — «забезпечення громадянської освіти, яка закріплює цінності та принципи

ліберальної демократії та формує громадян, здатних розвивати себе, суспільство, державу та світ» [70, с. 2].

Проте, як і на початку 2020 року, одразу після формування бачення та нового плану дій, посталанова масштабна криза. Упродовж лютого-березня організація призупинила освітню діяльність, сконцентрувавшись на безпеці членів та членкинь організації, інформуванню аудиторії організації в соцмережах та цифровізації документів. Також, впродовж весни-літа ГО «ЙОДА» брала участь в «Менторській програмі з підвищення спроможностей організації громадянського суспільства 3.0», де працювала над формуванням фінансової сталості ГО «ЙОДА» з організацією-ментором БФ «Таблеточки» в особі виконавчого директора В'ячеслава Бикова. За цей період часу, у організації було розроблено новий довгостроковий проєкт — онлайн медіа «бо медіа». «Бо медіа» почало діяльність у вересні за фінансової підтримки IFES та інших донорів згаданих у описі попередніх проєктів ГО «ЙОДА». Вся увага ГО «ЙОДА» наразі сконцентрована саме на цьому проєкті.

Згідно оновленої в січні-лютому 2022 року стратегії, ГО «ЙОДА» має три ключові напрямки діяльності (цілі):

- 1) Збільшення кількості громадянсько свідомої та відповідальної молоді;
- 2) Особистий та професійний розвиток спільноти dem_fam та сприяння інтеграції в ГС (спільноти та її учасників/ць). Мається на увазі спільнота студентів/ок та випускників/ць курсу «Демократія: від теорії до практики»;
- 3) Організаційний розвиток ГО «ЙОДА» та людей в ГО «ЙОДА»: інституційно стала організація.

Основними цінностями та принципами ГО «ЙОДА» є:

- 1) Ліберальна демократія та ліберальні цінності у сучасному світопорядку – найефективніша модель розвитку вільної людини, суспільства, держави.

2) Ми відповідальні за формування свідомості поколінь в теперішньому та майбутньому.

3) Цінності та принципи ліберальної демократії: права людини, плюралізм думок, дискусія–сенс–аргумент, критичне мислення, політична нейтральність, освіта, поширюй–ділись знанням та досвідом, самоусвідомлення, відповідальність, громадянська освіта, небайдужість, дієвість, творчість, ефективність, ліберальна демократія молодь.

Бачення ГО «ЙОДА» складається з віри у те, що на даному етапі розвитку людської цивілізації найефективнішою моделлю існування та розвитку людини, суспільства, держави є — демократія. Демократія уможлиблює розвиток людства, бо дозволяє поєднувати в собі різні ідентичності і працювати спільно над формуванням світопорядку, держави, суспільства, людини. Демократія не дискримінує думки, людей та їх ідентичності, а сприяє комунікації між людьми, цінностями, ідентичностями.

Також, у баченні ГО «ЙОДА» виділено кілька пунктів для чого працює організація:

1) Для того, щоб українська молодь знала свої сильні і слабкі сторони, вірила у свої сили, мала знання, навички та бажання жити і творити Україну в Україні, та не робити дурниць;

2) Для забезпечення ефективного розвитку демократичного українського суспільства та демократичної держави Україна;

3) Для того, щоб суспільство та держава пвноцінно використовували потенціал свого розвитку через закріплення та формування сенсів та цінностей, продукування якісних змін, сприяння розвитку суспільства та громадян [77].

Від опису організації, її стратегії та бачення перейдемо до етапів організаційного розвитку ГО «ЙОДА», її структури, посадових обов'язків та функцій.

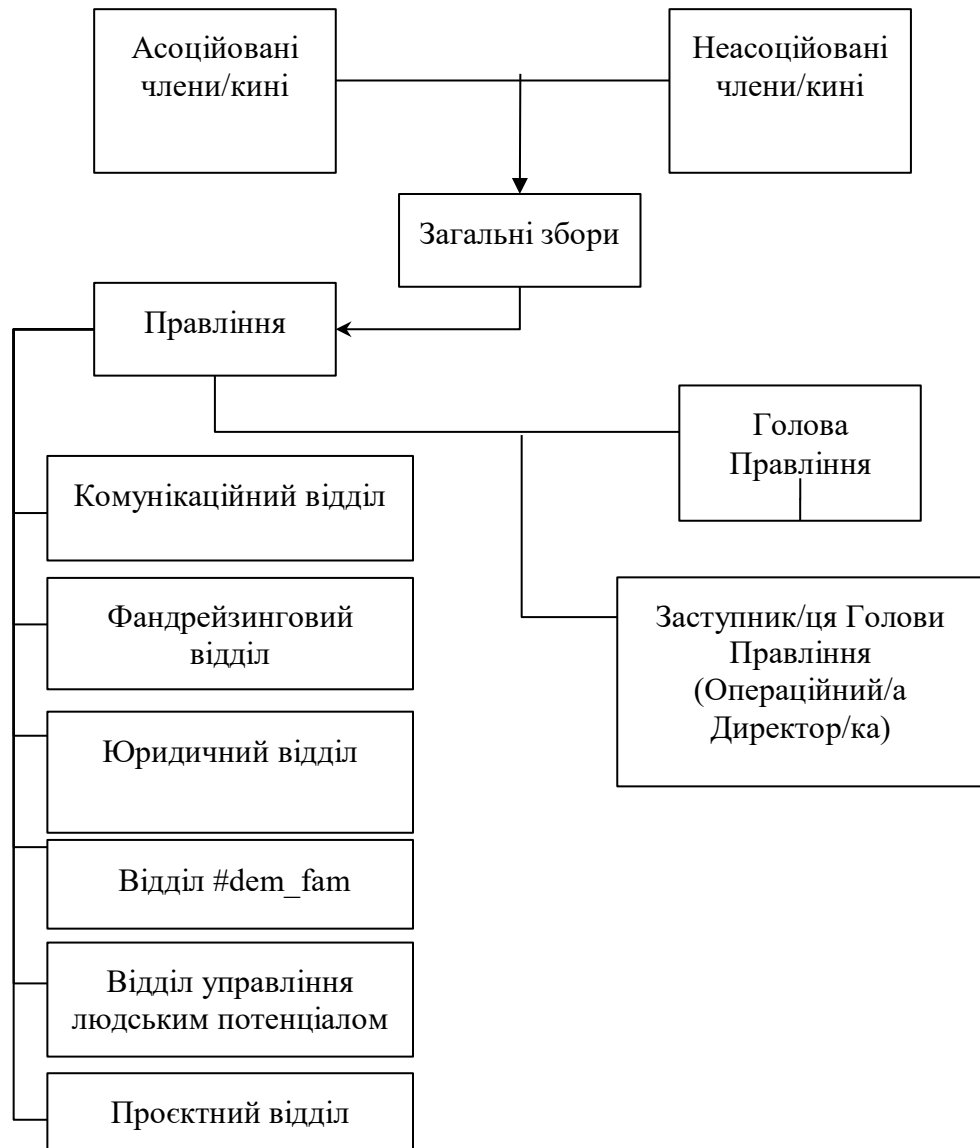


Рисунок 3.1. Органіграма ГО «ЙОДА»

Джерело: надано Правлінням ГО «ЙОДА»

Відповідно до Органіграми ГО «ЙОДА» (поданої на рисунку вище) до керівних органів організації входять Загальні збори та Правління. Вищим керівним органом організації є Загальні збори, до яких входять усі члени організації [78, с. 8]. В організації існує два види членства: асоційоване та неасоційоване. Асоційовані члени мають право голосу на Загальних зборах, обов'язок брати активну участь в діяльності організації та регулярно сплачувати членські внески. Неасоційовані члени мають право дорадчого голосу, а також можливість набути статус асоційованого членства за рішенням Загальних зборів [70, с. 5-7]. З числа членів організації Загальні збори обирають виконавчий орган

Правління (у складі не менше 4-ьох осіб), Голову Правління організації, а також Заступницю Голови Правління з числа обраних членів Правління. Термін повноважень Правління становить 2 роки [70, с. 9-11]. В Правлінні кожен з членів та членкинь Правління очолює та відповідає за один відділ або кілька відділів, або кілька відділів. Існує 6 відділів:

- 1) Комунікаційний відділ;
- 2) Фандрейзинговий відділ;
- 3) Юридичний відділ;
- 4) Проектний відділ;
- 5) Відділ #dem_fam;
- 6) Відділ управління людським потенціалом.

Станом на 1 листопада 2022 року в Правлінні ГО «ЙОДА» є 4 особи, включно з Головою Правління та Заступницею Голови Правління. Загалом в організації є 14 входить членів та членкинь [71, с. 7].

Також, відповідно до Статуту ГО «ЙОДА» за рішенням Загальних зборів може створюватись Ревізійна комісія. До її функції належить: консультативні та контрольні повноваження з питань фінансової діяльності та цільового використання коштів та майна організації [70, с. 11].

В ГО «ЙОДА» існує 2 джерела фінансування: грантова підтримка та членські внески. Фінансовий стан організації можна описати як дефіцитний, оскільки значна частина діяльності фінансується з особистих заощаджень членів та членкинь ГО «ЙОДА», які не є членськими внесками. Також, частина людей виконує роботу на волонтерських засадах або за значно менші гонорари від середніх ринкових.

Таблиця 2.2.

Членські внески в ГО «ЙОДА»

Членські внески		
№	Рік	Сума в гривнях
1	2019	0

Продовж. табл. 2.2.

2	2020	2 175
3	2021	2250
4	2022	0
Загальна сума:		4425

Джерело: надано Правлінням ГО «ЙОДА»

Таблиця 2.3.

Сума грантової підтримки ГО «ЙОДА» за 4 роки

Грантова підтримка		
№	Рік	Сума в гривнях
1	2019	0
2	2020	224 896
3	2021	188 988
4	2022	247 140
Загальна сума:		661 024

Джерело: надано Правлінням ГО «ЙОДА»

За результатами стратегування членів ГО «ЙОДА» в січні-лютому 2022 року однією з цілю організації було виділено створення спільноти молоді, яка поділяє цінності та принципи ліберальної демократії. Проте, чіткого опису спільноти та стратегії її створення організація не створила. Тому проектом є створення стратегії спільноти практики в ГО «ЙОДА».

Станом на 1 січня 2023 року в організації є 14 членів. Їх можна чітко охарактеризувати за рівнями активності та залученості до взаємодії в організації як у спільноті. Під робочою активністю мається на увазі безпосередньо участь у розробці та реалізації проектів організації, адміністрування та менеджменту у ГО «ЙОДА» або діяльності в одному з відділів ЙОДА.

Таблиця 2.4.

Активність та залученість членів ГО «ЙОДА» в роботу та спільноту

Особа	Робоча активність			Активність у спільноті		
	Постійна робоча активність	Тимчасова точкова активність	Пасивність	Постійна активність	Тимчасова точкова активність	Пасивність
1	+			+		
2		+		+		
3				+		
4	+			+		
5	+					+
6	+					+
7			+			+
8		+		+		
9			+			+
10			+			+
11			+			+
12			+			+
13		+			+	
14		+			+	

Джерело: складено автором

В організації чітко виражений харизматичний повновладний тип лідерства. Лідером є Голова Правління. Проте є також кілька неформальних лідерів, які зазвичай погоджуються з ініціативами Голови Правління. Однак, Голова Правління намагається зростити лідерів всередині організації через делегування відповідальності.

Якщо оцінювати спільноту всередині за основними характеристиками спільноти практики, то:

1) Домен є досить конкретним та стійким: розвиток України як демократичної держави через громадянську освіту молоді, громадська участь молоді;

2) Спільнотність як компонент майже не задіяний в організації: існує комунікація в чаті, яка є радше рідкістю; існує часта комунікація між лідерами у форматі віч-на-віч; щорічна онлайн-зустріч на Загальних Зборах; та зрідка (2,3) рази на рік офлайн зустрічі лідерів, які і так постійно взаємодіють;

3) Практичність як компонент складно описати, оскільки в організації не проводиться регулярна оцінка та моніторинг та не збирається зворотній зв'язок.

З чого було зроблено дві гіпотези:

1) Прототип спільноти практики та потенціал для її створення вже існує всередині ГО «ЙОДА».

2) Якщо тимчасово забезпечити компонент спільнотності та практичності, то вийде перевірити функціонування можливої спільноти практики.

Саме тому було розроблено експеримент, метою якого було перевірити можливість функціонування спільноти практики в ГО «ЙОДА».

Ціллю експерименту було: забезпечити компонент спільнотності та практичності у спільноті.

Завданням було: провести серію онлайн зустрічей членів організації.

Експеримент складався з двох етапів:

1) Проведення онлайн-зустрічей;

2) Проведення опитування членів\кинь організації щодо їх досвіду участі в онлайн-зустрічах, почуття приналежності до спільноти та користі перебування у спільноті.

Загалом було проведено 4 онлайн-зустрічі за допомогою голосового чату в додатку «Телеграм». Формат зустрічей передбачав вільне спілкування у комфортній атмосфері усіх присутніх з визначеними темами зустрічі, але без

обмежень в часі та чіткого дотримання теми під час висловлювань. Теми зустрічей визначалися членами спільноти перед зустріччю. Проте, до цього процесу долучитися лише лідери спільноти. В цілому ініціатива була добре прийнята лідерами спільноти, які не пропускали жодної із зустрічей. Всі члени організації були проінформовані про проведення зустрічей через спільну групу (чат) у додатку «Telegram». Загалом зустрічі відвідало 50% членів/членкинь організації. Інша половина членів/членкинь організації, які не відвідували зустрічі, висловились позитивно про проведення таких зустрічей та підтримали цю ініціативу.

На основі власних спостережень під час цих зустрічей можна зробити такі висновки:

- 1) Учасникам та учасницям цікаво перебувати разом в одному просторі та спілкуватися;
- 2) Більшість тем, що обговорювались стосувались суспільно-політичних подій, а також особистого досвіду роботи з проєктами окремих учасників та учасниць дискусії;
- 3) Найбільш цінним для учасників та учасниць був обмін досвідом щодо проєктів та професійної діяльності.
- 4) Найбільше сподобалися учасникам та учасницям два формати:
 - а) коли промовець розповідає історію, а модератор та інші учасники/ці запитують промовця і обговорюється один великий досвід промовця; б) коли усі учасники/ці обговорюють одну загальну тему або кілька тем у форматі вільного мікрофону.
- 5) Після припинення проведення онлайн-зустрічей, жоден/на з лідерів чи членів/членкинь не почали самоорганізовуватись та проводити зустрічі, а кілька з них запитували про відновлення проведення зустрічей. Це свідчить зокрема про потребу в управлінні спільнотою особливо на етапі її створення;

Що стосується опитування, то в ньому взяли участь 7 з 14 членів організації. Перелік запитань опитування можна переглянути у Додатку Д. Виходячи з результатів опитування можна виокремити такі висновки:

- 1) В усіх опитаних є основна робота, якій вони приділяють найбільше часу. Натомість, діяльності у ГО «ЙОДА» вони приділяють свій вільний час;
- 2) 6 осіб з 7-ми опитаних працюють в організаціях громадянського суспільства;
- 3) 100% опитаних відчують приналежність до спільноти та організації;
- 4) Для 100% опитаних спілкування з іншими членами організації є цікавим;
- 5) 100% опитаних заявили, що через спілкування з іншими членами та членкинями організації вони отримують щось корисне та отримують нові цінні знання. 28,6% відповіли, що це трапляється «часто», 42,9% – «майже завжди», 14,3% – «зрідка», 14,3% – «іноді»;
- 6) У всіх випадках ці знання стосуються суспільно-політичних тем, серед яких: виборчий процес, політологічна термінологія, суспільно-політичне життя тощо;
- 7) У спільноті є кілька чітко виражених лідерок та лідерів, загалом це 3 особи;
- 8) 100% опитаних відчуває себе безпечно у висловленні думок, що свідчить про готовність слухати один одного та відноситися толерантно до різних думок;
- 9) Загальний рівень довіри на досить високому рівні: 71,4% довіряють іншим членам організації.

Детальний огляд історії створення та розвитку ГО «ЙОДА» та аналіз наявної спільноти в організації дозволяє зробити кілька основних висновків про стан організації. По-перше, організація перебуває на ранньому етапі розвитку і намагається забезпечити стале функціонування. По-друге, через сфокусованість

на проєктах та організаційному розвитку, спільнота організації значно постраждала і втратила активність, як це було на момент створення організації. По-третє, в організації є великий потенціал до масштабування спільноти через залучення студентів курсу «Демократія: від теорії до практики» та партнерство з IFES. По-четверте, організація переживає кризу в частині нових членів та членкинь, спричинену кількома факторами: 1) низькою активністю частини наявних членів; 2) високою завантаженістю лідерів та активних членів; 3) відсутністю залучення нових членів та членкинь через відсутність бачення їх ролі, яке впливає з відсутності бачення концепту спільноти.

Відповідно до описаних вище висновків, можна виокремити такі ключові потреби організації:

- 1) Потреба у чіткому баченні формату спільноти, яку організація хоче створювати та розвивати;
- 2) Збільшення кількості нових членів та членкинь організації.

Результати експерименту із забезпеченням компонентів спільнотності та практичності та підсумкове опитування доводять, що в ГО «ЙОДА» існує достатній потенціал для створення спільноти практики.

Висновки

У розділі було описано та проаналізовано наявні кращі практики створення та розвитку спільнот за кордоном. Для дослідження та опису кращих практик було використано концепцію Е. Вегнера та Дж. Лейв, які визначають, що ключовими для спільнототворення спільноти практики є домен, спільнотність та практичність. Запропоновано розуміння кращих практик побудови та підтримки спільнот як співвідношення ефективної діяльності спільноти, сталої діяльності спільноти, масштабування спільнот та наявність успішних систем взаємодії членів спільноти для створення практик. Також визначено критерії для відбору практик, а саме: публічність практики; наявність домену, спільнотність та практичності; декларування створення об'єднання або спільноти у Статуті чи стратегії організації; наявність чітких та усвідомлених дій організації, спрямованих на створення та розвиток спільноти.

Описано практики побудови та підтримки спільнот на прикладі «Digital Frontiers Institute», «Outcome Mapping», «Gender and Evaluation» від «The Institute of Social Studies Trust» (ISST), «SEA Change», «Sustainable Development Goals Academy» (SDG), «AGUASAN» та ГС Китаю, а також кращих практик таких спільнот в українських ГО на прикладі Асоціації жінок-юристок «ЮрФем» та ініціативи «Змінотворці».

Було досліджено контекст виникнення, історію створення та розвитку ГО «ЙОДА», стратегію, бачення, цінності та принципи організації, напрямки діяльності та наведено кілька прикладів проєкної діяльності. Крім того було описано систему врядування та фінансовий стан Організації. Також вагому роль було відведено аналізу наявної спільноти всередині ГО «ЙОДА» та проведено експеримент для перевірки гіпотези про наявний прототип спільноти практики в ГО «ЙОДА» за умов забезпечення 2/3 основних характеристик спільноти практики — спільнотності та практичності. У підсумку було охарактеризовано загальний стан організації, виокремлено ключові потреби організації та висунуто гіпотезу про наявний потенціал до розвитку спільноти практики в ГО «ЙОДА».

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ СТВОРЕННЯ СПІЛЬНОТИ ПРАКТИКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОЛОДІ В ГРОМАДЯНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ НА ПРИКЛАДІ ГО «МОЛОДІЖНА ДЕМОКРАТИЧНА АСОЦІАЦІЯ «ЙОДА»»

3.1. Опис загальної концепції спільноти практики в ГО «ЙОДА», стратегія її розбудови та розвитку спільноти

Найкращим методом ознайомлення з концепцією спільноти практики буде опис основних характеристик спільноти практики за Е. Вегнером: домену, спільнотності та практичності.

Таблиця 3.1.

Домен, спільнотність та практичність концепції спільноти практики в ГО «ЙОДА»»

Домен	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток України як демократичної держави через громадянську освіту молоді та громадську участь молоді; - Розвиток молоді у громадянському суспільстві.
Спільнотність	<ul style="list-style-type: none"> - Щорічний форум усіх членів спільноти; - Щоквартальні воркшопи/тренінги/лекції від членів та членкинь спільноти або лідерів ГС (запрошених гостей); - Щотижневі неформальні онлайн-зустрічі (у «Telegram» або «Discord»); - Постійна комунікація у Telegram групі; - Заохочення комунікації віч-на-віч; - Заохочення прохань про допомогу в загальній групі в Telegram та оперативне реагування того, хто може допомогти.
Практичність	<ul style="list-style-type: none"> - Спільні проєкти членів спільноти в межах ГО «ЙОДА»; - Спільні проєкти членів спільноти в поза ГО «ЙОДА»; - Формування кращих практик роботи у громадських організаціях через розуміння ролей інших членів команди та сфер діяльності ГО; - Розвиток кар'єри молоді (членів та членкинь) у ГС.

Джерело: складено автором

Спільнота практики ГО «ЙОДА» повинна об'єднати українську молодь, яка поділяє цінності та принципи ліберальної демократії, займається громадською діяльністю, працює в організаціях громадянського суспільства та хоче вдосконалюватись, зокрема шляхом обміну знаннями та досвідом з такими ж як вони.

Це фундамент концепції, з якого випливають наступні складові концепції спільноти. Структура опису концепції спільноти, викладена у цьому підрозділі, побудована у послідовності та за складовими, які наведені у таблиці нижче:

Таблиця 3.2.

Структура концепції спільноти практики ГО «ЙОДА»

№	Складова	Компонент
1	Домен	<ul style="list-style-type: none"> - Зміни яких ми прагнемо. Чому спільнота є найкращим способом здійснити бажані зміни; - Бажані до розглянути теми в спільноті практики теми впродовж наступних 3–6 місяців; - Бажаний вплив на організацію впродовж наступних 3–6 місяців; - Просування домену.
2	Спільнотність	<ul style="list-style-type: none"> - Хто входить до спільноти практиків у наступні 3–6 місяців; - Частота зустрічей спільноти. Як учасники будуть контактувати; - Як спільнота може збалансувати потреби різних членів; - Вирішення конфліктів між членами спільноти; - Представлення нових членів у спільноті.
3	Практичність	<ul style="list-style-type: none"> - Ідентифікація, створення, зберігання, обмін, поширення, та використання знань; - Оцінка ефективності спільноти у наступні 3–6 місяців; - Забезпечення постійного зв'язку між членами; - Вирішення конфліктів між особистою роботою членів/членкинь та участю у спільноті.
4	Підтримка спільноти	Необхідна підтримка для досягнення успіху в досягненні змін у роботі організації через спільноту практики;

Продовж. табл. 3.2.

5	Види членства	Опис трьох типів членства: «магістр ЙОДА», «ЙОДА» і «бейбі ЙОДА»
6	Платформи і взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> - Telegram; - Discord; - Google Workspace; - Miro.
7	Інструменти/майданчики/можливості для взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> - Онлайн події: щотижневі зустрічі, щоквартальні навчання, щорічні форуми; - Офлайн подій: спілкування віч-на-віч; - Взаємодія у чаті та спільник документах, онлайн-дощі.

Джерело: складено автором

Домен:

Зміни яких ми прагнемо. Чому спільнота є найкращим способом здійснити бажані зміни.

Молодь починає свій шлях у громадянському суспільстві зазвичай без профільного навчання, завершеної вищої освіти та розуміння того, як працює ГС та ГО, як одиниці ОГС. В більшості ОГС молодь витрачає час і пізнає все шляхом власних спроб та помилок. Тому спільнота практики ГО «ЙОДА» постає хорошим інструментом для швидшої інтеграції та розвитку молоді в громадянському суспільстві.

Бажані до розглянути теми в спільноті практики теми впродовж наступних 3–6 місяців

Першими теми, які можуть розглядатися спільнотою практики ГО «ЙОДА» у перші 3–6 місяців можуть бути:

- 1) Вигорання та стійкість;
- 2) Робота та планування в умовах невизначеності;
- 3) Управління та врядування в ГО;
- 4) Ключові універсальні навички потрібні для роботи в ГО;
- 5) Тайм-менеджмент і поєднання роботи та волонтерства.

Дані теми обрані на основі спостережень, особистого спілкування з молоддю, яка працює в ГС та припущень, що ці теми та проблеми є найбільш актуальними сьогодні.

Бажаний вплив на організацію впродовж наступних 3–6 місяців

Очікуваним та бажаним впливом є підвищення залученості та активності членів ГО «ЙОДА» у спільноті, збільшення числа членів ГО «ЙОДА» та створення постійної та регулярної взаємодії спільноти.

Просування домену

Просування та трансляцією домену забезпечуватимуть лідери ГО «ЙОДА»: 4 члени Правління включно з Головою Правління, неформальний лідер серед членів ГО «ЙОДА».

Спільнотність

Хто входить до спільноти практиків у наступні 3–6 місяців

До спільноти у наступні 3–6 місяців повинні увійти наявні активні члени ГО «ЙОДА» (7 осіб), випускники курсу «Демократія від теорії до практики» (мінімум 5 осіб), молодь, яка працює в ОГС (мінімум 7 осіб), амбасадори-експерти (мінімум 3 особи).

Частота зустрічей спільноти. Як учасники будуть контактувати

Таблиця 3.3.

Частота та інструменти взаємодії членів спільноти

№	Інструмент взаємодії	Частота
1	Комунікація у Телеграм-групі (чаті)	Постійно (мінімум 3 активні взаємодії за тиждень)
2	Неформальні онлайн-розмови (у «Telegram» або «Discord»)	Щотижня
3	Щоквартальні воршоппи/тренінги/лекції від членів та членкинь спільноти або лідерів ГС (запрошених гостей);	Щоквартально
4	Щорічний форум усіх членів спільноти;	Щороку

Продовж. табл. 3.3.

5	Взаємодії віч-на-віч онлайн та офлайн (через доступ до спільного чату та контактів усіх членів)	Щомісячно (мінімум 5 унікальних якісних взаємодій в місяці на 10 членів)
6	Локальні офлайн зустрічі ініційовані та проведені членами спільноти	Щоквартально (мінімум 2 зустрічі)

Джерело: складено автором

Як спільнота може збалансувати потреби різних членів

Насамперед, відбуватиметься постійний моніторинг потреб членів спільноти, аби чітко їх розуміти. На основі цих даних та спільних обговорень спільноти у чаті та на зустрічах будуть обиратися майбутні теми зустрічей, аби задовольнити потреби різних членів. Також, у будь-який момент члени можуть звернутися до менеджера спільноти і обговорити інші можливі непередбачувані наразі потреби окремих членів.

Вирішення конфліктів між членами спільноти

Конфлікти вирішуватимуться методом діалогу та медіації на основі укладеного Кодексу етики члена/членкині ГО «ЙОДА», який включатиме основні цінності та принципи спільноти, процедури розв'язання конфліктів, моделі поведінки тощо. Перший кодекс повинен бути сформованим спільнотою впродовж 3 місяців та переглянутий ще через рік, або ж в разі значного розширення спільноти.

Представлення нових членів у спільноті

Представлення нових членів відбуватиметься у 2 етапи:

- 1) Додавання у загальний чат та представлення члена/членкині, короткого резюме та посилань на акаунти у соціальних мережах;
- 2) Представлення на черговій щомісячній онлайн-зустрічі навчання/лекції/вебінарі у спеціальному ритуальному форматі, який буде розроблений спільнотою.

Компонент практичність:

Ідентифікація, створення, зберігання, обмін, поширення, та використання знань

Ідентифікація знань та досвіду у спільноті розділена на кілька рівнів, на кожному з яких відбуватиметься фіксація, моніторинг та оцінка знань членів та членкинь спільноти. Рівні наведені у таблиці нижче:

Таблиця 3.4.

Рівні ідентифікації знань

Рівень	Опис рівня	Інструменти ідентифікації
1	Ідентифікація на етапі долучення до спільноти через інтерв'ю з членом/членкинею.	- Інтерв'ю; - Дослідження досвіду та практики потенційного/ої члена або членкині
2	Ідентифікація під час зустрічей спільноти	- Персональні та групові опитування; - Форми відгуку; - Спостереження; - Сесії зворотнього зв'язку.
3	Ідентифікація під час спілкування в чаті	Спостереження.

Джерело: складено автором

Створення знань відбуватиметься під час щомісячних воркшопів/тренінгів/лекцій від членів та членкинь спільноти або лідерів/ок ГС (запрошених гостей), а також на щотижневих неформальних онлайн-розмовах та у комунікації членів/кинь спільноти у форматі віч-на-віч.

Зберігання знань відбуватиметься за допомогою інструментів, які доступні усім членам спільноти:

- 1) Формування онлайн «банки знань» для внесення знань в експрес режимі (онлайн файл — візуалізована інтерактивна дошка);
- 2) Формування відфільтрованої спеціалістом/кою та посортованої бази знань;

3) Формування збірки базових знань та джерел з ранжуванням за темами.

Обмін знаннями відбуватиметься на щотижневих зустрічах, щомісячних подіях, щорічних форумах та через комунікацію у форматі віч-на-віч.

Поширення знань відбуватиметься через обмін знаннями та згадані вище інструменти взаємодії, а також через постійний доступ та можливість внесення знань до місць зберігання знань описаних у абзаці про зберігання знань вище.

Оцінка ефективності спільноти у наступні 3–6 місяців

Оцінка відбуватиметься відповідно до розробленої системи моніторингу та оцінки діяльності та ефективності спільноти спільноти (описаної у підрозділі 3.2.). Вона проводитиметься постійно та регулярно за наступною частотою:

- 1) Щомісячний моніторинг діяльності;
- 2) Щоквартальна оцінка діяльності;
- 3) Річна оцінка.

Забезпечення постійного зв'язку між членами

Постійний зв'язок забезпечуватиметься комунікацією в чаті, на щотижневих зустрічах та через персональну комунікацію членів/кинь з менеджером спільноти.

Вирішення конфліктів між особистою роботою членів/членкинь та участю у спільноті

Для уникнення та попередження таких конфліктів існуватимуть різні види членства з різними видами доступу до інформації, знань, подій спільноти, що буде описано нижче у цьому підрозділі. У випадку конфліктів передбачається опція змінити тип членства або заморозити на необхідний період з можливістю виключення або поновлення згодом.

Підтримка спільноти:

Необхідна підтримка для досягнення успіху в досягненні змін у роботі організації через спільноту практики

Для побудови та підтримки спільноти потрібно забезпечити насамперед активну, регулярну та корисну взаємодію членів спільноти. Після 6-ти місячного

періоду функціонування спільноти необхідно переглянути стратегію та концепт спільноти і доопрацювати, а також провести детальну оцінку діяльності. Це дозволить залучити фінансування на діяльність спільноти, аби забезпечити подальший сталий розвиток спільноти та масштабування.

Види членства

Через різний рівень компетентності, ступінь залученості у діяльність спільноти та потреби членів спільноти, необхідно створити розподіл основних ролей у спільноті на основі системи членства. Тому у спільноті пропонуємо створити три види членства:

1. «Магістр ЙОДА» (умовна назва) — найактивніші члени/кині (асоційоване членство відповідно до Статуту ГО «ЙОДА»);
2. «Бейбі ЙОДА» (умовна назва) — для студентів та волонтерів без досвіду, або з мінімальним досвідом (неасоційоване або асоційоване членство, залежно від ступеня залученості);
3. «ЙОДА» (умовна назва) — менш активні члени (неасоційоване або асоційоване членство, в залежності від ступеня залученості);

Детальний опис різниці між видами членства полягають в обов'язках та доступі, який є зображений у таблиці в Додатку Ж «Види членства у спільноті практики ГО «ЙОДА», розроблений на основі портретування (викладеного у Додатку Е).

Члени зобов'язані сплачувати членські та вступні внески відповідно до сум, запропонованих у таблиці нижче:

Таблиця 3.5.

Пропоновані суми членських та вступних внесків

Тип членства	Членський внесок		Вступний внесок
	Сума в гривнях на місяць на одну особу	Сума в гривнях на рік на одну особу	Вступний внесок (при вступі в організацію)
Магістр ЙОДА	100 грн	1200 грн	150 грн

Продовж. табл. 3.5.

ЙОДА	60 грн	720 грн	150 грн
Бейбі ЙОДА	40 грн	480 грн	100 грн

Джерело: складено автором.

Платформи взаємодії

Основні платформи через які відбуватиметься взаємодія є Telegram, Discord, Workspace та Miro.

Telegram — месенджер та соціальна мережа, яка використовуватиметься для підтримки контакту між членами спільноти між зустрічами, а також забезпеченню можливості для членів напряду сконтактувати з іншими членами спільноти, запитати про допомогу, поділитися знаннями, корисною інформацією чи жартам. А також для проведення онлайн-дзвінків. Перевагою цієї платформи є насамперед її масове використання молоддю.

Discord — це платформа та онлайн-простір спілкування, яку спільнота використовуватиме для проведення відео та аудіо дзвінків. Перевагою платформи є зручний та зрозумілий інтерфейс, та можливість створення великої кількості каналів-кінат. Вони видимі усім учасникам, а також видно, хто в якій кімнаті перебуває. Також кімнати є постійно доступними і учасники можуть самостійно зустрітися на онлайн-розмову без залучення менеджменту спільноти чи лідерів.

Google Workspace — онлайн сервіси Google (онлайн документи, таблиці, малюнки, сховище, ел. пошта тощо), які використовуватимуться членами/кинями спільноти для: користування базами знань; зберігання власних файлів; створення власних проєктів; та довільного використання для їх потреб у спільноті. Найчастіше використовуватимуть Google Workspace менеджмент спільноти для планування та розробки зустрічей, проєктів, ведення баз даних, проведення моніторингу та оцінки діяльності спільноти.

Miro — інтерактивна онлайн дошка для спільної роботи. На дошці буде «банка знань», розклад найближчих подій спільноти та основні посилання на

бази знань, контакти членів спільноти, корисні матеріали тощо. Також Міго використовуватиметься для воркшопів та спільної роботи членів спільноти.

Інструменти/майданчики/можливості для взаємодії

Члени спільноти матимуть змогу взаємодіяти у різних форматах від суто навчальних до розважальних та неформальних взаємодій, які разом формуватимуть різний досвід взаємодії у спільноті, краще пізнання членами/кинями один/на одного/ої та створенню міцних зв'язків. Пропоновані інструменти взаємодії на перший період існування спільноти (3-6 місяців) та їх опис наведено нижче:

1. Комунікація у Телеграм-групі (чаті):

- Озвучення членами запитань чи прохань про допомогу;
- Озвучення та огляд ідей;
- Обмін корисною інфою, посиланнями, мемами тощо
- Вирішення організаційних та адміністративних питань;
- Прямий доступ до інших членів спільноти.

2. Неформальні онлайн-розмови (у «Telegram» або «Discord»):

- Постійний контакт із спільнотою;
- Обговорення проблем, викликів та перемог робочого тижня;
- Обговорення актуальних новин/подій у сфері діяльності;
- Обмін знаннями та досвідом учасників;
- Психологічне розвантаження.

3. Щоквартальні воркшопи/тренінги/лекції від членів та членкинь спільноти або лідерів ГС (запрошених гостей):

- Спільне навчання;
- Обмін досвідом;
- Формування спільних практик;
- Продукування знань.

4. Щорічний форум усіх членів спільноти:

- Спільне навчання;
- Обмін досвідом;

- Формування спільних практик;
- Продукування знань.

5. Взаємодії віч-на-віч онлайн та офлайн (через доступ до спільного чату та контактів усіх членів):

- Обмін досвідом;
- Продукування знань;
- Формування спільних практик;
- Психологічне розвантаження;
- Зміцнення зв'язків між членами спільноти.

6. Локальні офлайн зустрічі ініційовані та проведені членами спільноти:

- Обмін досвідом;
- Продукування знань;
- Формування спільних практик;
- Психологічне розвантаження;
- Зміцнення зв'язків між членами спільноти.

Стратегія спільноти складатиметься з таких компонентів як: місія, цінності, цілі та ключові завдання на різних етапах розвитку спільноти.

Місія: забезпечити майбутє ГС України професіоналами/ками через інтеграцію та розвиток молоді у громадянському суспільстві сьогодні.

Цінності:

- 1) Тотальна відкритість до спілкування, взаємодії та співпраці;
- 2) Обмін знаннями та досвідом, які дійсно цінні;
- 3) Відповідальність кожного з членів за розвиток один одного та розвиток спільноти.

Стратегічні цілі та завдання, які сприятимуть реалізації місії зображені у таблиці нижче:

Таблиця 3.6.

Стратегічні цілі та завдання спільноти практики ГО «ЙОДА»

№	Стратегічна ціль	№	Завдання
1	Професійне зростання та розвиток спільноти.	1	Забезпечити обмін та розвиток знань у сфері менеджменту та управління;
		2	Забезпечити обмін та розвиток знань у сфері комунікацій та партнерств;
		3	Забезпечити обмін та розвиток знань у сфері прийняття рішень;
		4	Забезпечити обмін та розвиток знань у сфері залучення ресурсів;
		5	Залучити до спільноти 50 молодих осіб в перший рік діяльності і 100 осіб на другий рік;
		6	Створити репертуар знань спільноти (доступну базу знань з різних дисциплін).
2	Забезпечити регуляну, швидку та якісну інтеграцію молоді у ГС.	1	Створити широку мережу партнерських ОГС з можливостями для молоді без досвіду у ГС;
		2	Забезпечити інтеграцію 50 молодих осіб у ГС впродовж другого року діяльності.
3	Розвинути культуру взаємодії та співпраці між молоддю у ГС	1	Забезпечити ефективні та регулярні взаємодії між членами спільноти;
		2	Підтримувати участь у спільноті членів, які є представниками молодіжних ГО (мінімум 10 осіб).

Джерело: складено автором

Основні рекомендації щодо розбудови та розвитку спільноти описані відповідно до ключових факторів, що впливають на успішність спільноти практики: відповідність та актуальність стратегії, домен, членство, активності, врядування, фасилітарція, культура, стимули, винагороди та визнання, час, моніторинг та оцінка, масштабування, фінансування. Рекомендації:

1) Відповідність та актуальність стратегії:

- Наявна та пропонована стратегія повинна бути презентована лідерам спільноти, які є її ядром та доопрацьована разом;

- Впродовж 6 місяців від моменту запуску спільноти потрібно переглянути стратегію з новими членами спільноти;

- Змінювати і редагувати стратегію, якщо вона не працюватиме, або стане не релевантною у нових умовах.

2) Визначення актуальних потреб спільноти та їх постійний моніторинг впродовж перших 3 місяців.

3) Домен:

- Домен повинен відгукуватися ченам спільноти, бути чітко зрозумілим та стосуватися діяльності спільноти;

- Домен повинен постійно звучати та просуватися лідерами спільноти.

4) Членство:

- Чітко розмежовувати членство, проте не артикулювати це розмежування в комунікації;

- Ретельно відбирати членів/кинь спільноти та створити систему їх адаптації у спільноті;

- Розробити детальну дорожню карту для кожного з видів членства;

- Залучати до числа членів людей, які вже мають мінімальний рівень експертності, потрібен для обміну знаннями.

5) Активності:

- Створити репертуар активностей на 6 місяців ще до моменту запуску спільноти;

- Регулярно дослуховуватися до порад та відгуків членів/кинь щодо активностей, та допрацьовувати їх;

- Періодично давати спільноті можливість самоорганізуватися та провести якусь активність;

- Постійно і регулярно проводити усі активності.

б) Врядування:

- Переглянути систему врядування в ГО «ЙОДА» в частині бюрократичних процедур прийняття та виключення з числа членів;

- Розглянути можливість створення Наглядової Ради;

- Створити посаду менеджера спільноти та призначити відповідальну людину на цю посаду.

7) Фасилітарція:

- за можливості найняти фасилітатора або ж забезпечити навчання модераторству та фасилітаторству лідерів спільноти чи менеджера спільноти.

8) Культура:

- Сформувати початкову довіру на основі: відкритості, взаємодопомоги, підтримки та щирості;

- Розробити Кодекс етики членів спільноти;

- Заохочувати позитивні практики, започаткувати зі спільнотою кілька дрібних традицій одразу на старті;

- Забезпечити культуру спілкування та обміну знаннями, та безпечну для цього атмосферу.

9) Стимули, винагороди та визнання:

- Розробити систему заохочення та винагород;

- Періодичне, неформальне та щире відзначення лідерами спільноти досягнень окремих членів на зустрічах спільноти;

- Постійна комунікація історій успіху різних членів спільноти та публічна похвала.

10) Час: віднайти баланс між частотою взаємодії з членми/кинями спільноти;

11) Моніторинг та оцінка:

- Додатково до загальної системи необхідно розробити систему моніторингу та оцінки окремо для кожного/ої члена/кині спільноти;

- Регулярне проведення моніторингу;

- Ознайомити лідерів та менеджера спільноти з системою моніторингу та оцінки, а також переконати їх у важливості цієї системи.

12) Масштабування:

- Розробити план масштабування;

- Заохочувати членів/кинь спільноти поширювати інформацію про спільноту та запрошувати друзів;

- Налагодження співпраці з різними ОГС для залучення в спільноту їх членів/кинь та цих ОГС;

- Залучення до спільноти лідерів/ок ГС.

13) Фінансування:

- Знайти фінансування через міжнародну технічну допомогу для забезпечення мінімального фінансування для існування спільноти впродовж року;

- Після 6 місяців діяльності спільноти ввести сплату членських та вступних внесків на регулярній основі для всіх відповідно до типу членства.

3.2. Розробка рекомендацій щодо управління спільнотою та вимірювання її ефективності

З метою якісного та ефективного управління спільнотою, необхідно забезпечити функціонування усіх критично важливих процесів:

1) Належне функціонування структури управління спільнотою:

Створити команду з кількох людей, які будуть відповідальні за управлінням спільнотою на початковому етапі у 6 місяців: менеджер спільноти та асистент/ка. А також долучити до команди HR-менеджерку та комунікаційного менеджера/ки ГО «ЙОДА». Відповідно до системи врядування ГО «ЙОДА» пропонується створити окремий відділ, який займатиметься спільнотою практики і підпорядковуватиметься Правлінню організації.

2) Детально описані та налаштовані процеси управління людським потенціалом:

- Процес входу у спільноту;
- Інтеграції та адаптації у спільноті;
- Виходу зі спільноти;
- Особистого розвитку у спільноті;
- Бажані моделі поведінки тощо.

Рекомендований та стислий опис процесів управління людським потенціалом опису наведено у Додатку М «Аналіз: HR-процеси управління спільнотою».

3) Чітке слідування системі моніторингу та оцінки;

4) Комунікація:

- Забезпечення регулярної та постійної взаємодії спільноти;

- Постійна комунікація ключових повідомлень щодо домену та цілей спільноти;

- Заохочення комунікації віч-на-віч;

- Регулярне отримання та надання зворотнього зв'язку;

- Забезпечення доступу членів до всіх напрацювань спільноти;

- Забезпечення можливості спостереження за розвитком та впливом спільноти.

5) В процесі планування:

- Залучати спільноту та/або її лідерів до процесу планування;

- Заохочувати децентралізоване планування подій спільноти у самій спільноті;

- Орієнтуватися на актуальні потреби спільноти.

6) Розробити систему мотивації та заохочення членів спільноти.

До неї можуть увійти, наприклад:

- Зустрічі з лідерами ГС;

- Відзначення успіхів на загальних зустрічах спільноти;

- Публікація історій успіху окремих членів спільноти.

7) Організаційна культура:

- Ретельно підходити до відбору до членів спільноти;

- Забезпечити прозорість та відкритість менеджменту спільноти;

- Постійна підтримка високого рівня довіри за рахунок: комунікації компетентності; цілісності спільноти; сумлінності, відкритості, щирості, взаємності та доброзичливості членів; конструктивного вирішення конфліктів через метод діалогу; та регулярної взаємодії членів.

Крім того, в управлінні спільнотою рекомендуємо враховувати внутрішні та зовнішні ризики, розроблені у Додатку Н «Матриці ризиків».

Невід’ємною частиною управління спільнотою, розвитку спільноти та реалізації стратегії спільноти є процес моніторингу та оцінки. Вона дозволяє побачити у діяльності ефективні та неефективні практики, тенденції, реальний вплив на вирішення проблем і відповідно, відрегулювати діяльність для більшої ефективності та впливу.

У розробленій системі ми рекомендуємо сконцентруватися на найважливіших стратегічних індикаторах. Проте також необхідно розробити систему моніторингу та оцінки з операційними індикаторами. Стратегічні індикатори сфокусовані на вимірюванні ключових для існування та розвитку спільноти компонентах відповідно до стратегічних цілей та завдань, що зображено у таблиці нижче:

Таблиця 3.7.

Стратегічні цілі та стратегічні індикатори спільноти

№	Стратегічна ціль	Індикатори
1	Професійне зростання та розвиток спільноти.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток команди управління спільнотою; 2. Кількість членів/кинь спільноти за типами членства; 3. Відсоток членів/кинь, які набули та застосували знання; 4. Динаміка масштабування спільнос 5. Створення бази знань, яка буде корисною для 50% членів/кинь спільноти. 6. Залучене фінансування для розвитку спільноти.
2	Забезпечити регуляну, швидку та якісну інтеграцію молоді у ГС.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість членів/кинь інтегрованих у ГС за рік; 2. Тривалість перебування у спільноті до інтеграції; 3. Тривалість перебування у ГС після інтеграції; 4. Кількість укладених партнерств з ГО; 5. Кількість членів/кинь інтегрованих у партнерські ГО;

Продовж. табл. 3.7

		6. Кількість партнерських можливостей (стажування/практики тощо) для членів/кинь.
3	Розвинути культуру взаємодії та співпраці між молоддю у ГС.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість представників/ць різних ГО у членах/инях спільноти; 2. Кількість проведених подій (онлайн та офлайн) та учасників/ць; 3. Кількість проведених зустрічей віч-на-віч;

Джерело: складено автором

До стратегічних індикаторів також встановлені та розраховані очікувані результати, яких повинна досягнути спільнота. Повний їх перелік наведений у Додатку П «Повна система моніторингу та оцінки стратегічних індикаторів», а нижче у таблиці наведено лише частину ключових показників:

Таблиця 3.8.

Частина ключових показників за індикаторами

Стратегічні індикатор	Очікувані результати			
	3 місяці	6 місяців	2 рік	3 рік
Розвиток команди управління спільнотою;	Менеджер/ка спільноти	Асистент/Асистент/ка	6 осіб	10 осіб
Відсоток членів/кинь, які набули та застосували знання;	50%	60%	70%	80%
Динаміка масштабування спільноти (наявних членів/кинь)	25 членів/кинь	50 членів/кинь	100 членів/кинь	200 членів/кинь
Кількість членів/кинь інтегрованих у ГС за рік;	0 членів/кинь	20 членів/кинь	50 членів/кинь	100 членів/кинь
Кількість укладених партнерств з ГО;	3	6	10	30

Продовж. табл. 3.8.

Кількість представників/ць різних ГО у членах/инях спільноти;	25 членів/ки нь	25 членів/ки нь	25 членів/ки нь	25 членів/ки нь
Кількість проведених подій (онлайн та офлайн);	17	23	40	75
Кількість проведених зустрічей вічна-віч;	100	600	2000	5000
Залучене фінансування для розвитку спільноти.	15.000 грн	50.000 грн	1.000.000 грн	3.000.000 грн

Джерело: складено автором.

Висновки

В цьому розділі було здійснено виклад розробленої концепції спільноти практики, яка може бути створеною в ГО «ЙОДА» з усіма її складовими: місією, цінностями, стратегічними цілями та завданнями.

На основі практик спільнотворення, проаналізованих у другому розділі, а також контексті ГО «ЙОДА» та запропонованої стратегії створення спільноти розроблено ключові рекомендації щодо розбудови спільноти.

Крім того, були розроблені ключові рекомендації з управління та розвитку спільноти на основі базових процесів управління: планування, моніторинг та оцінка, організація, мотивація та організаційна культура.

Відповідно до визначених стратегічних цілей та завдань була розроблена система моніторингу та оцінки. В ній запропоновано 15 основних стратегічних індикаторів.

ВИСНОВКИ

Побудова та підтримка спільнот практики в громадських організаціях сприяє створенню інновацій членами-практиками спільноти, підвищенню їх компетенцій, розвитку соціального капіталу спільноти, зміцненню соціальних зв'язків та підвищенню впливу організацій на вирішення актуальних проблем їх цільової аудиторії та бенефіціарів. Для молодіжних громадських організацій в Україні спільнота практики може стати робочим інструментом для розвитку громадянської участі молоді, компетенцій молоді у громадянському суспільстві, спроможності організацій в умовах невизначеності. Також, спільнота практики може стати простором для обміну знаннями та нетворкінгу для молоді, яка бере участь одразу у кількох громадських організаціях та ініціативах паралельно.

Досліджено теоретичні засади дослідження спільнот та управління спільнотами у громадських організаціях. Зокрема, розглянуто історію розвитку та виникнення поняття «спільнота», «почуття спільноти» та описано ознаки, характеристики, основні типи спільнот. Основними ознаками є органічна/природна воля спільноти, наявність простих та особистих стосунків, наявність спільного об'єднуючого фактору або факторів, спільної ідентичності, почуття приналежності членів спільноти, наявність спільного та/або схожого досвіду членів членів спільноти.

Надано визначення спільноти як групи людей, яка має між собою щось спільне (характеристики, інтереси, проблеми, цілі та ідентичності тощо). Виокремлено типи спільнот: спільнота місця, спільнота інтересів, спільнота дії, спільнота потреби, спільнота обставин, спільнота практики; гібридні спільноти; об'єднуючі та з'єднуючі спільноти. Надано опис та здійснено виклад змісту спільнота практики як одного із типів спільноти, сформульовано визначення спільноти практики як групи людей, які поділяють турботу або пристрасть до того, що вони роблять, і вчать робити це краще під час регулярного спілкування. Розглянуто різні складові концепту спільноти практики та

виокремлено ключові компоненти спільноти практики на основі концепту Е. Вегнера та Дж. Лейв: домен, спільнотність та практичність.

Досліджено теоретичні засади спільнотворення та управління спільнотою. Зокрема, описано роль та завдання менеджера/ки спільноти як основного інструменту управління спільнотою, а також визначено набір компетенцій, якими він або вона повинен/повинна володіти за такими групами: навички управління наповненням у спільноті; технічні навички; бізнес навички; навички залучення; та стратегічні навички. Наведено теоретичні розробки з моніторингу та оцінки спільноти, а також розвитку залученості у спільноті. Розглянуто стадії проєктування спільнот, стадії зрілості спільнот, а також роль лідерства у спільноті залежно від типу лідерства (харизматичне повновладне, порсвітлена влада, делеговане управління), які вагомо впливають культуру, організаційну структуру, взаємодії та розвиток спільноти загалом.

Проаналізовано кращі практики створення та розвитку спільнот за кордоном та в Україні. Дослідження та опис кращих практик базувалося на концепції Е. Вегнера та Дж. Лейв, а саме, за ключовими компонентами спільноти доменом, спільнотністю та практичністю. Було запропоновано розуміння кращих практик побудови та підтримки спільнот як співвідношення 4 факторів: 1) ефективної діяльності спільноти; 2) сталої діяльності спільноти; 3) масштабування спільнот 4) наявність успішних систем взаємодії членів спільноти для створення практик. Також визначено 5 критеріїв критерії для відбору практик, а саме: 1) публічність практики; 2) наявність домену; 3) спільнотність та практичності; 4) декларування створення об'єднання або спільноти у Статуті чи стратегії організації; 5) наявність чітких та усвідомлених дій організації, спрямованих на створення та розвиток спільноти.

Описано практики спільнотворення та підтримки спільнот на прикладі «Digital Frontiers Institute», «Gender and Evaluation» від «The Institute of Social Studies Trust» (ISST), «Outcome Mapping», «SEA Change», «AGUASAN», «Sustainable Development Goals Academy» (SDG) та громадянського суспільства Китаю. Серед організацій в Україні було проаналізовано практику

спільнотворення в ГО «Асоціація жінок-юристок «ЮрФем»» та ініціативі «Змінотворці».

Було досліджено контекст виникнення, історію створення та розвитку організації та спільноти ГО «ЙОДА». А також стратегію, бачення (місія: «забезпечення громадянської освіти, яка закріплює цінності та принципи ліберальної демократії та формує громадян, здатних розвивати себе, суспільство, державу та світ»), цінності та принципи організації (цінності та принципи ліберальної демократії; відповідальність за формування свідомості поколінь в теперішньому та майбутньому; ліберальна демократія, як найефективніша модель розвитку вільної людини, суспільства, держави), напрямки діяльності (збільшення кількості громадянсько свідомої та відповідальної молоді; особистий та професійний розвиток спільноти dem_fam та сприяння інтеграції в ГС (спільноти та її учасників/ць); організаційний розвиток ГО «ЙОДА» та людей в ГО «ЙОДА») та наведено кілька прикладів проєкної діяльності («GO на вибори», «бо медіа»). Крім того, було описано систему врядування та фінансовий стан Організації. Вагому роль було відведено аналізу спільноти ГО «ЙОДА» та проведенню експерименту, в якому було підтверджено гіпотезу про наявний прототип спільноти практики в ГО «ЙОДА» за умов забезпечення 2/3 основних характеристик спільноти практики — спільнотності та практичності. Наприкінці другого розділу було охарактеризовано загальний стан організації, виокремлено ключові потреби організації (потреба у чіткому баченні формату спільноти, яку організація хоче створювати та розвивати; збільшення кількості нових членів та членкинь організації) та висунуто гіпотезу про потенціал ГО «ЙОДА» до створення та розвитку в організації спільноти практики.

Розроблено концепцію та стратегію створення спільноти практики відповідно до потреб та стратегії ГО «ЙОДА» з усіма її складовими: місія, цінності, стратегічні цілі та завдання. Сформульовано Місію спільноти: забезпечити майбутнє ГС України професіоналами/ками через інтеграцію та розвиток молоді у громадянському суспільстві сьогодні. Цінностями спільноти є: 1) тотальна відкритість до спілкування, взаємодії та співпраці; 2) обмін

знаннями та досвідом, які дійсно цінні; 3) та відповідальність кожного з членів за розвиток один одного та розвиток спільноти. Виокремлено три стратегічні цілі: 1) професійне зростання та розвиток спільноти; 2) забезпечити регуляну, швидку та якісну інтеграцію молоді у громадянське суспільство; 3) розвинути культуру взаємодії та співпраці між молоддю у громадянському суспільстві. Окрім цього, розроблено 10 завдань спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

На основі стратегії та практик спільнотворення в закордонних громадських організаціях, громадських організаціях в Україні та ГО «ЙОДА» розроблено ключові рекомендації щодо розбудови спільноти щодо: 1) забезпечення відповідності та актуальності стратегії; 2) визначення актуальних потреб спільноти та їх постійний моніторинг; 3) розробки та проведення активностей спільноти; 4) підтримки ідентичності/домену спільноти, забезпечення спільнотності та практичності; 5) адаптації системи врядування (створення посади менеджера/ки спільноти, перегляд процедури набуття членства в ГО «ЙОДА»); 6) культури (в частині формування довіри на основі відкритості, взаємодопомоги, підтримки та щирості; заохочення спілкування та обміну знаннями; започаткування традицій; розробки Кодексу етики); 7) масштабування спільноти через співпрацю та залучення до спільноти різних ОГС та лідерів ГС; 8) залучення фінансування через міжнародну технічну допомогу та вступні/членські внески; 9) управління людським потенціалом через залучення фахівця з управління спільнотою та розробку системи заохочення та винагород; 10) моніторингу та оцінки.

Розроблено набір рекомендацій з управління та розвитку спільноти на основі таких процесів управління як: планування, моніторинг та оцінка, організація, мотивація та організаційна культура. Відповідно до визначених стратегічних цілей та завдань була розроблена система моніторингу та оцінки з 15-тма основними стратегічними індикаторами. Також встановлено очікувані результати, яких повинна досягти спільнота практики ГО «ЙОДА», найпоказовішими серед них є: 1) залучити 50 членів/кинь до спільноти в перший

рік діяльності, 100 осіб в другий і 200 в третій; 2) інтегрувати до ГС 25 осіб в перший рік діяльності, 50 осіб в другий і 100 в третій; 3) створити команду управління спільнотою у складі менеджера/ки спільноти, асистента/ки в перший рік діяльності.

Мети магістерської роботи з створення стратегії спільноти практики на прикладі ГО «ЙОДА» на основі досліджень досвіду створення спільнот практик в межах громадських організацій та потреб ГО «ЙОДА» було досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Origin and meaning of community. Etymonline - Online Etymology Dictionary. URL: https://www.etymonline.com/word/community#etymonline_v_17249 (date of access: 10.01.2023).
2. Ge-mǣnscipe. Bosworth-Toller's Anglo-Saxon Dictionary online. URL: <https://bosworthtoller.com/search?q=gemænscipe> (date of access: 10.01.2023).
3. Mǣne. Bosworth-Toller's Anglo-Saxon Dictionary online. URL: <https://bosworthtoller.com/22158> (date of access: 10.01.2023).
4. Aristotle's Political Theory (Stanford Encyclopedia of Philosophy/Fall 2022 Edition). Stanford Encyclopedia of Philosophy. 1998. URL: <https://plato.stanford.edu/archives/fall2022/entries/aristotle-politics/> (date of access: 10.01.2023).
5. Фердинанд Т. Спільнота та суспільство. Дух і літера, 2005. 262 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Tonis_Ferdynand/Spilnota_ta_suspilstvo_Osnovni_poniattia_chystoi_sotsiolohii.pdf?PHPSESSID=fn188ru8slsto2c8slclm6a3h5 (дата звернення: 10.01.2023).
6. Черниш Н. Соціологія: Підручник за рейтингово-модульною системою навчання. 5-те вид. ЗНАННЯ, 2009. Р. 468.
7. Harper E. B. Community organization in action: Basic literature and critical comments. New York : Association Press, 1959. P. 543.
8. Galpin C. H. The social anatomy of an agricultural community. Madison, Wisconsin : The University of Wisconsin, 1915. P. 34. URL: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=osu.32435011794021&view=1up&seq=1> (date of access: 10.01.2023).
9. George H. Definitions of Community: Areas of Agreement. Rural Sociology. 1954. No. 20. P. 111–123.
10. Bott E. Family and Social Network. Routledge, 2014. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315824130> (date of access: 10.01.2023).
11. Lee D. The Problem of Sociology. Routledge, 1983. 380 p.

12. Cohen A. P. *Symbolic Construction of Community*. Routledge, 2013. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203131688> (date of access: 10.01.2023).
13. Cobigo V., Martin L., Mcheimech R. Understanding Community. *Canadian Journal of Disability Studies*. 2016. Vol. 5, no. 4. P. 181. URL: <https://doi.org/10.15353/cjds.v5i4.318> (date of access: 10.01.2023).
14. Bettez S. C., Hytten K. Community Building in Social Justice Work: A Critical Approach. *Educational Studies*. 2013. Vol. 49, no. 1. P. 45–66. URL: <https://doi.org/10.1080/00131946.2012.749478> (date of access: 10.01.2023).
15. Stone L. Disavowing Community. *Philosophy of Education Society*. 1992. P. 93–101.
16. Hobbs D., Wilkinson K. P. The Community in Rural America. *Social Forces*. 1992. Vol. 71, no. 1. P. 266. URL: <https://doi.org/10.2307/2580002> (date of access: 10.01.2023).
17. Vogl G. Work as Community: Narratives of Solidarity and Teamwork in the Contemporary Workplace, who Owns Them?. *Sociological Research Online*. 2009. Vol. 14, no. 4. P. 27–36. URL: <https://doi.org/10.5153/sro.1933> (date of access: 10.01.2023).
18. Vander Ven T. the community construction of the underage drinker. *Deviant Behavior*. 2004. Vol. 26, no. 1. P. 63–83. URL: <https://doi.org/10.1080/01639620590518951> (date of access: 10.01.2023).
19. Amsden B. L., Stedman R. C., Kruger L. E. The Creation and Maintenance of Sense of Place in a Tourism-Dependent Community. *Leisure Sciences*. 2010. Vol. 33, no. 1. P. 32–51. URL: <https://doi.org/10.1080/01490400.2011.533105> (date of access: 10.01.2023).
20. Theodori G. L. Community and Community Development in Resource-Based Areas: Operational Definitions Rooted in an Interactional Perspective. *Society & Natural Resources*. 2005. Vol. 18, no. 7. P. 661–669. URL: <https://doi.org/10.1080/08941920590959640> (date of access: 10.01.2023).
21. What Is Community? An Evidence-Based Definition for Participatory Public Health / K. M. MacQueen et al. *American Journal of Public Health*. 2001. Vol.

- 91, no. 12. P. 1929–1938. URL: <https://doi.org/10.2105/ajph.91.12.1929> (date of access: 10.01.2023).
22. McClellan E. D. Narrative as Vernacular Rhetoric: Understanding Community Among Transients, Tourists and Locals. *Storytelling, Self, Society*. 2011. No. 7. P. 188–210.
23. Heather D. Types of Community. *International Encyclopedia of Civil Society*. 2010. P. 539–544.
24. Millington R. 5 Types of Communities Explained (PDF Included). FeverBee. URL: <https://www.feverbee.com/different-types-of-communities/> (date of access: 10.01.2023).
25. FeverBee: Online Community Consultancy, Courses & Software. URL: <https://www.feverbee.com/wp-content/uploads/2010/11/TypesofCommunities.pdf> (date of access: 10.01.2023).
26. Drew C. 21 Types of Communities. Helpful Professor. URL: <https://helpfulprofessor.com/types-of-communities> (date of access: 10.01.2023).
27. Shapiro R. Y. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community by Robert D. Putnam. *Political Science Quarterly*. 2000. Vol. 115, no. 4. P. 618–619. URL: <https://doi.org/10.2307/2657613> (date of access: 10.01.2023).
28. McMillan D. W., Chavis D. M. Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*. 1986. Vol. 14, no. 1. P. 6–23. URL: [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:1%3C6::aid-jcop2290140103%3E3.0.co;2-i](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1%3C6::aid-jcop2290140103%3E3.0.co;2-i) (date of access: 10.01.2023).
29. Bourdieu P. The Forms of Capital. *Handbook of theory and research for the sociology of education* / ed. by R. J. G. New York, 1986. P. 241–58.
30. Bourdieu P. *An invitation to reflexive sociology*. Cambridge : Polity Press, 1992. 332 p.

- 31.Boxman E. A. W., De Graaf P. M., Flap H. D. The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social Networks*. 1991. Vol. 13, no. 1. P. 51–73. URL: [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(91\)90013-j](https://doi.org/10.1016/0378-8733(91)90013-j) (date of access: 10.01.2023).
- 32.Burt R. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, 1995. 324 p.
- 33.Knoke, D. Organizational Networks and Corporate Social Capital. In: Leenders, R.T.A.J., Gabbay, S.M. (eds) *Corporate Social Capital and Liability*. Springer, Boston, MA, 1999. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4615-5027-3_2 (date of access: 10.01.2023).
- 34.Portes A. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*. 1998. Vol. 24, no. 1. P. 1–24. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1> (date of access: 10.01.2023).
- 35.Brehm J., Rahn W. Individual-Level Evidence for the Causes and Consequences of Social Capital. *American Journal of Political Science*. 1997. Vol. 41, no. 3. P. 999. URL: <https://doi.org/10.2307/2111684> (date of access: 10.01.2023).
- 36.Gibbs J. P., Coleman J. S. Foundations of Social Theory. *Social Forces*. 1990. Vol. 69, no. 2. P. 625. URL: <https://doi.org/10.2307/2579680> (date of access: 10.01.2023).
- 37.Ikenberry G. J., Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. *Foreign Affairs*. 1996. Vol. 75, no. 2. P. 143. URL: <https://doi.org/10.2307/20047503> (date of access: 10.01.2023).
- 38.Inglehart R. Modernization, postmodernization and changing perceptions of risk. *International Review of Sociology*. 1997. Vol. 7, no. 3. P. 449–459. URL: <https://doi.org/10.1080/03906701.1997.9971250> (date of access: 10.01.2023).
- 39.Putnam R. D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*. 1995. Vol. 6, no. 1. P. 65–78. URL: <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002> (date of access: 11.01.2023).
- 40.Woolcock, M. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*. 1998. Vol. 27, no. 2. P.

- 151–208. URL: <https://doi.org/10.1023/A:1006884930135> (date of access: 10.01.2023).
41. Rural Communities: Legacy and Change. / T. A. Lyson et al. *Contemporary Sociology*. 1993. Vol. 22, no. 5. P. 695. URL: <https://doi.org/10.2307/2074627> (date of access: 10.01.2023).
42. Social capital I: measurement and associations with economic mobility / R. Chetty et al. *Nature*. 2022. Vol. 608, no. 7921. P. 108–121. URL: <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04996-4> (date of access: 10.01.2023).
43. Wenger-Trayner E., Wenger-Trayner B. Introduction to communities of practice. URL: <https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/> (date of access: 10.01.2023).
44. Serrat O. Building Communities of Practice - Asian Development Bank. 2008. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27564/building-communities-practice.pdf> (date of access: 10.01.2023).
45. Bacon J. *Art of Community: Building the New Age of Participation*. O'Reilly Media, Incorporated, 2012. 576 p.
46. Community Maturity Model. *The Community Roundtable*. URL: <https://communityroundtable.com/what-we-do/research/community-maturity-model/> (date of access: 10.01.2023).
47. Landreth B. *Out of the inner circle: A hacker's guide to computer security*. Bellevue, Wash : Microsoft Press, 1985. 230 p.
48. Rheingold H. *Virtual reality*. London : Mandarin, 1992. 415 p.
49. Gibson C. Dissecting the Definition of Community Management. Medium. URL: <https://cartergee.medium.com/dissecting-the-definition-of-community-management-e7826925c525> (date of access: 10.01.2023).
50. Community Skills Framework. *The Community Roundtable*. URL: <https://communityroundtable.com/what-we-do/models-and-frameworks/community-skills-framework/> (date of access: 10.01.2023).

51. Community Engagement Framework. *The Community Roundtable*. URL: <https://communityroundtable.com/what-we-do/models-and-frameworks/the-cr-community-engagement-framework/> (date of access: 10.01.2023).
52. Evolution of Wenger's concept of community of practice / L. C. Li et al. *Implementation Science*. 2009. Vol. 4, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-11> (date of access: 10.01.2023).
53. Wenger E. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. *Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives*. Cambridge : Cambridge University Press, 1998. 336 p. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932> (date of access: 10.01.2023).
54. About Us - Digital Frontiers Institute. Digital Frontiers Institute. URL: <https://digitalfrontiersinstitute.org/about-us/> (date of access: 10.01.2023).
55. Communities of Practice - Digital Frontiers Institute. *Digital Frontiers Institute*. URL: <https://digitalfrontiersinstitute.org/communities-of-practice/> (date of access: 10.01.2023).
56. About - Outcome Mapping Learning community. *Outcome Mapping Learning community*. URL: <https://www.outcomemapping.ca/about/> (date of access: 10.01.2023).
57. Gender and Evaluation Main Page. *Gender and Evaluation*. URL: <https://gendereval.ning.com/> (date of access: 10.01.2023).
58. Trust for promotion of social justice and equity for the under-privileged with a focus on women - Institute of Social Studies Trust. URL: <http://www.isstindia.org/> (date of access: 10.01.2023).
59. About - Sea Change Foundation. *Sea Change Foundation*. URL: <https://www.seachange.org/about/> (date of access: 10.01.2023).
60. Sethi A. Learning In Communities: Understanding Communities Of Practice In The Development Sector. *Knowledge Management for Development Journal*. 2017. Vol. 13, no. 3. P. 4–21. URL: https://www.academia.edu/85604314/Learning_In_Communities_Understandi

- ng_Communities_Of_Practice_In_The_Development_Sector (date of access: 10.01.2023).
- 61.SDG Academy Community of Practice. Sustainable Development Solutions Network. URL: <https://www.unsdsn.org/sdg-academy/community-of-practice> (date of access: 10.01.2023).
- 62.About. Aguasan. URL: <https://aguasan.ch/about> (date of access: 10.01.2023).
- 63.Camacho B. Contributions of knowledge networks and communities of practice to the water and sanitation sector in developing countries. *Knowledge Management for Development Journal*. 2009. Т. 5, № 3. С. 263–271. URL: <https://doi.org/10.1080/19474190903451124> (date of access: 10.01.2023).
- 64.Hasmath R., Hsu J. Y. J. A Community of Practice for Chinese NGOs. *Journal of Chinese Political Science*. 2020. Т. 25, № 4. С. 575–589. URL: <https://doi.org/10.1007/s11366-020-09687-3> (date of access: 10.01.2023).
- 65.Про ЮрФем - Jurfem. *Jurfem*. URL: <https://jurfem.com.ua/about-us-3/> (дата звернення: 10.01.2023).
- 66.Карпа В. Інтерв'ю щодо функціонування спільноти «ЮрФем». Львів, 2022.
- 67.Рихліцький В., Акварельна К. Місце зустрічі змінотворців. *The Ukrainians*. 2018. URL: <https://theukrainians.org/mistse-zminotvortsiv/>.
- 68.Про нас – «Радіо Поділ». «Радіо Поділ». URL: <https://radiopodil.org/pro-nas/> (дата звернення: 10.01.2023).
- 69.Курс з громадянської освіти для закладів вищої освіти. IFES Ukraine. URL: <https://ifesukraine.org/what-we-do/gromadyanska-osvita/> (дата звернення: 10.01.2023).
- 70.Статут Громадської організації «Молодіжна демократична асоціація «ЙОДА» (Нова редакція). Львів, 2022. 18 с. URL: <http://bomedia.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/Статут-ГО-ЙОДА-2022.pdf>.
- 71.Протокол №1 Загальних зборів ГО «Молодіжна демократична асоціація «ЙОДА» від 02.02.2021.

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення спільноти за темами

№	Тема	Автор/авторка та визначення
1	Фізична близькість (Physical proximity)	«Є спільноти, які визначаються в першу чергу територіальним виміром, як у випадку з околицями...» (Капас & Коста, 2013)
2	Спільний доступ (Shared)	«Спільноти складаються з тих, з ким ми поділяємо однакові цінності, переконання та світогляд...» (Беттез, 2013)
3	Група (Group)	«Спільнота була визначена невеликою групою друзів...» (Лівот, Балзам, & Ібрагім-Уеллс, 2009)
4	Обмеженість (Bounded)	«Спільноти часто визначаються як тим, кого вони виключають, так і тим, кого вони включають... (Стоун 1992)» (Беттез, 2013)
5	Взаємодія (Interaction)	«Вілкінсон (1991) припустив, що спільноту слід визначати, віддаючи пріоритет полю взаємодії». (Нікарц, молодший, 2005)
6	Приналежність (Belonging)	«Спільнота означає розвиток зв'язків між групою людей... або відчуття єдності з колегами». (Фогль, 2009)
7	Підтримка (Support)	«Якщо спільнота визначається як підтримка, то, ймовірно, те, чого ці жінки прагнуть, — це допомога у важкі часи». (Ротблум, 2010)

8	Витримка/сталість (Sustained)	«Ми будемо використовувати термін «спільнота» для позначення будь-якої групи, яка здатна підтримувати себе таким чином». (Гудінгс, Лок і Браун, 2007)
9	Символ (Symbol)	«Поняття «спільнота» — це соціально сконструйований символ, який виражає кордони (Е. Коен 1985; Гасфілд 1975)» (Вен Т. В. 2005)
10	Вільні від територій (Territory-free)	«...Теодорі (2005) розрізняє спільноти, вільні від території (групи людей, тобто «Інтернет-спільнота»), і спільноти, засновані на території». (Амсен, Стедман і Крюгер, 2011)
11	Процес (Process)	«Спільнота — визначається як орієнтований на місце процес взаємопов'язаних дій...» (Теодорі, 2005)
12	Різноманітність/ Неоднорідність (Diverse)	«Група людей з різними характеристиками, пов'язаних соціальними зв'язками...» (MacQueen, 2002)
13	Реалістичність/ Матеріальність (Tangible)	«Спільнота, отже, є водночас пережитим досвідом і вимірною/матеріальною сутністю...» (Маклеллан, 2011)

Додаток Б

Збірка визначень соціального капіталу

№	Автор/ка	Визначення
1	Бейкер	«Ресурс, який актори отримують із конкретних соціальних структур і потім використовують для реалізації своїх інтересів; воно створюється змінами у відносинах між акторами»;
2	Беліво, О'Райлі, Уейд	«Особиста мережа індивіда та елітарні інституційні зв'язки»;
3	Бурдье	«Сукупність фактичних або потенційних ресурсів, які пов'язані з володінням довговічною мережею більш-менш інституціоналізованих стосунків взаємного знайомства чи визнання», «що складається із соціальних зобов'язань («зв'язки»), який за певних умов перетворюється на економічний капітал і може бути інституціоналізований у формі дворянського титулу».
4	Бурдье Вакан	«Сума ресурсів, фактичних чи віртуальних, які надаються індивіду або групі завдяки володінню довговічною мережею більш-менш інституціоналізованих стосунків взаємного знайомства та визнання»;
5	Боксман	«Кількість людей, від яких можна очікувати надання підтримки, і ресурси, які ці люди мають у своєму розпорядженні»;
6	Роналд Барт	«Друзі, колеги та більш загальні контакти, через яких ви отримуєте можливість використовувати свій фінансовий і людський капітал»;
7	Кноке	«Процес, за допомогою якого соціальні актори створюють і мобілізують свої мережеві зв'язки всередині та між організаціями, щоб отримати доступ до ресурсів інших соціальних акторів»;
8	Александро Портерс	«Здатність акторів отримувати вигоди завдяки членству в соціальних мережах або інших соціальних структурах»;

9	Брем, Ран	«Мережа відносин співпраці між громадянами, які сприяють вирішенню проблем колективних дій»;
10	Джеймс Коулмен	«Соціальний капітал визначається його функцією. Це не одна сутність, а безліч різних сутностей, які мають дві спільні характеристики: усі вони складаються з певного аспекту соціальної структури та сприяють певним діям індивідів, які перебувають у структурі»;
11	Френсіс Фукуяма	«Здатність людей працювати разом для досягнення спільних цілей у групах та організаціях». «Соціальний капітал можна визначити просто як існування певного набору неформальних цінностей або норм, які поділяють члени групи, що дозволяє співпрацювати між ними»;
12	Рональд Інглхарт	«Культура довіри та толерантності, в якій виникають широкі мережі добровільних асоціацій»;
13	Роберт Патнем	«Особливості соціальної організації, такі як мережі, норми та соціальна довіра, які сприяють координації та співпраці для взаємної вигоди»;
14	Шифф	«Сукупність елементів соціальної структури, яка впливає на відносини між людьми і є входами або аргументами функції виробництва та/або корисності»;
15	Майкл Вулкок	«Інформація, довіра та норми взаємності, властиві соціальним мережам»;

Додаток В

Рекомендації ГО з дослідження Адіті Сеті

№	Тематика	Організація	Рекомендація/досвід
1	Фасилітація комунікації та взаємодії у спільноті	«DFI»	<p>Спільноту практики в Ефіопії як новий стартап очолив генеральний директор і взяв на себе роль фасилітатора. Він встановив обов'язкові відвідування подій, взяв на себе функцію наставника, організував сесії в той час, коли інші могли бути присутніми, і був особливо пристрасним/натхненним.</p> <p>Тому, при виборі фасилітатора, «DFI» вивчає досвід, знання, підготовку та інтерес фасилітатора/ки. Вони також підкреслюють, що управління спільнотою дозволить фасилітатору керувати власною програмою.</p>
		Outcome Mapping	<p>«Інвестуйте у фасилітаторів, а не в технології», – CEO спільноти Outcome Mapping. Він стверджує, що має бути взаємодія, і всі технології не можуть допомогти, якщо розмову між членами не вийде заохотити та модерувати.</p>

		Gender and Evaluation (ISST)	<p>Фасилітатор/ка повинен мати досвід у сфері діяльності спільноти (домені). Він/вона повинні вміти визначати та висвітлювати напрями у сфері, які набувають популярності, а також вміти відповідати на запитання.</p> <p>На старті платформи спільноти багато запитань стосувалося базових визначень і розуміння статі, на які досвідчені практики можуть не витратити час, відповідаючи на них.</p>
2	Донорська підтримка	Outcome Mapping	<p>Створення веб-сайту для спільноти була підтримана двома раундами фінансування: кошти на технічні витрати і кошти на винагороду персоналу Інституту зарубіжного розвитку (ODI).</p> <p>Метод «Outcome Mapping» є основою багатьох проектів організації, тому, знання, задокументовані та створені спільнотою, представляють великий інтерес для ODI. Існує взаємний інтерес донора та організації у підтримці успіху спільноти. Це й дозволяє отримати фінансування.</p>

		Gender and Evaluation (ISST)	<p>Донори платформи EvalGender вимагають щоквартального оновлення статистичних даних, таких як: кількість відвідувачів, кількість членів, вік і гендерний розподіл членів. Однак звітність не є обмежувальною та не пов'язаною з цілями, вона лише відстежує інтерес і внесок у спільноту. Координатор громади віддає належне донору за його терпіння та не втручання в управління чи керівництво спільнотою.</p>
		SEA Change	<p>Важливою є гнучкість донора. Фонд Рокфеллера був відкритий для інших тем, які розвивалися через цю платформу, які були визначені за допомогою оцінки потреб і аналізу прогалин у знаннях. Донору дійсно потрібно вимірювати, чи відбуваються якісь зміни (чи є спільнота успішною), щоб продовжити фінансування проекту. Таким чином, було важливо провести базову оцінку знань членів і здійснити моніторинг, щоб спостерігати за змінами.</p>
3	Використання відповідних інструменти	«DFI»	<p>Деякі спільноти цілком органічно створили групи у месенджері Whatsapp і соціальній мережі LinkedIn, для обміну ідеями та підтримки зв'язку в період між зустрічами.</p>

		Outcome Mapping	Розпочалася спільнота у форматі дискусійної група «Dgroup» після зустрічі на конференції. Далі розвинулося до повноцінного веб-сайту для задоволення потреб учасників. Веб-сайт включав дискусії, відеоконференції, робочі аркуші та посібники. А інструменти спілкування повинні виникати з потреби.
		SEA Change	Після аналізу відгуків учасників та учасниць було оновлено платформу та додано функцію розмов один на один. Фасилітатори SEA Change також дізналися, що учасникам найпростіше використовувати LinkedIn або Facebook для входу, а не створювати інший профіль.

Додаток Г

Складові спільноти «AGUASAN»

№	Складова	Елементи
1	Прихильність до обміну знаннями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досвід безпрограшної ситуації; 2. Фінансове забезпечення організаціями; 3. Постійне фінансування семінару SDC.
2	Спільнота	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійне членство: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Віддані учасники; 1.2. Постійні учасники, що змінюються. 2. Безперервна низка подій: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. 3-місячні зустрічі; 2.2. Щорічні семінари.
3	Пристрасть до теми	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий пріоритет надається подіям 2. Компетентні члени 3. Бажання змінити ситуацію 4. Жвавість дебатів
4	Правильна тематична спрямованість	<ol style="list-style-type: none"> 1. У центрі уваги ключова тема; 2. Зосередженість на основних компетенціях; 3. Інтерфейси з пов'язаними проблемами; 4. Потреба сектору у контексті; 5. Керування збалансованими інтересами членів.
5	Сталий фокус членів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Правильне поєднання кваліфікованих знань; 2. Обмежена кількість членів (10-12); 3. Різні покоління.
6	Оцінювані впливи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повна документація: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Протоколи засідань; 1.2. Видання семінару. 2. Мозкові центри; 3. Платформа: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Координація у секторі; 3.2. «Sounding deck»; 3.3. Мережування. 4. Навчання.

7	Групова культура	<ol style="list-style-type: none">1. Висока культура дискусії.2. Високий капітал;3. Відкритість учасників;4. Наявність основної групи.
8	Неформальність	<ol style="list-style-type: none">1. Мінімум формальних правил;2. Мінімум ресурсів для самоуправління;3. Високий ступінь незалежності;4. Спільна відповідальність за управління;5. Постійне членство.
9	Командний дух	<ol style="list-style-type: none">1. Хороші друзі / колеги по роботі;2. Спільний обід під час зустрічей;3. Зустрічі в центральному місці.

Додаток Д

Перелік запитань опитування членів ГО «ЙОДА»

Опитувальник членів\кинь організації включав наступні питання:

- Скільки вам років?
- Чим ви займаєтесь? (яка ваша професія, чи десь навчаєтесь)
- Чи працюєте/волонтерите в інших ГО чи БФ? Якщо так, то скільки годин на тиждень ви їм приділяєте? (приблизна кількість год)?
- Чи відчуваєте ви приналежність до ГО «ЙОДА» як спільноти?
- Наскільки цікавим для вас є неформальне спілкування з членами та членкинями ГО «ЙОДА» (не про робочі питання)?
- Як часто ви дізнаєтесь щось корисне для себе та отримуєте нові цінні знання для себе через спілкування з членами та членкинями ГО «ЙОДА»?
- Пригадайте такий випадок, якщо він був. Чого саме стосувалися ці знання?
- Кого ви вважаєте лідерами чи лідерками ГО «ЙОДА»?
- Впродовж 2 місяців щочетверга проводилися неформальні онлайн зустрічі в телеграмі членів та членкинь ГО «ЙОДА». Як ви оцінюєте таку ініціативу?
- Якщо ви приходили на онлайн-зустрічі, то чому?
- Якщо ви не приходили на онлайн-зустрічі, то чому?
- Чи прийдете на наступні онлайн-зустрічі?
- Що має бути на онлайн-зустрічі аби ви точно прийшли?
- Чи довіряєте ви іншим членам та членкиням ГО «ЙОДА»?
- Чи відчуваєтеся ви безпечно у висловленні думок в ГО «ЙОДА»?
- Чи достатньо у вашому оточенні майданчиків, груп людей, друзів для обговорення тем та подій пов'язаних з політикою, суспільством, правами людини, філософією, культурою тощо?

Додаток Е

Портретування учасників та види членства

№	Опис	Вид членства	Потреби	Інтереси	Хобі	Інше
1	Члени ЙОДА, які зараз є в організації і активно працюють в проєктах	Член спільноти та організації ЙОДА	Самореалізація та визнання у секторі НПО	Реформи, демократичний розвиток	Дослідження суспільно-політичних тем та тем щодо культури, ідентичності	Мешканці великих міст
2	Найкращі випускники курсу «Демократія : від теорії до практики»	Член спільноти та організації ЙОДА	Самореалізація, пошук комфортної спільноти однодумців	Реформи, демократичний розвиток, пошук роботи, розвиток навичок та розширення резюме	Дослідження суспільно-політичних тем та тем щодо культури, ідентичності	Мешканці великих міст
3	Активна студентська молодь без досвіду у громадському секторі	Член спільноти та організації ЙОДА	Самореалізація, визнання пошук комфортної спільноти однодумців, бажання зробити щось хороше та корисне	Пошук роботи, розвиток навичок та розширення резюме	Громадська участь в НПО, волонтерство	Мешканці великих міст, студенти гуманітарних, соціальних, суспільно-політичних спеціальностей
4	Молодь волонтери, які хочуть залишитися і професійно працювати у громадському секторі	Член спільноти та організації ЙОДА	Саморозвиток, менторство, консультації, обмін досвідом	Бажання зробити щось хороше		Мешканці великих міст

5	Молодь, яка має незначний досвід у громадському секторі	Член спільноти та організації ЙОДА	Саморозвиток, менторство, консультації			Мешканці великих міст
6	Молодь, яка має достатній досвід (3-5+ років) у громадському секторі	Член спільноти та організації ЙОДА	Нетворкінг	Обмін досвідом, пошук свіжих нових ідей, пошук талантів у свої ініціативи, передача досвіду та знань	Відпочинок, читання наукопу, подорожі, дослідження інновацій у сфері	Мешканці великих міст
7	Молодь, яка має великий досвід (7+ років) у громадському секторі	Член спільноти та організації ЙОДА	Нетворкінг	Обмін досвідом, пошук свіжих нових ідей, пошук талантів у свої ініціативи, передача досвіду та знань	Відпочинок, читання наукопу, подорожі, дослідження інновацій у сфері	Мешканці великих міст
8	Пул друзів експертів та експертток	Учасник спільноти	Нетворкінг	Обкатування тренінгових матеріалів, фінансова винагорода, пошук свіжих нових ідей, пошук талантів у свої ініціативи, передача досвіду та знань	Дослідження інновацій у сфері	Мешканці великих міст

9	Молодь - члени молодіжних рад	Член спільно ти та організа ції ЙОДА	Нетворкінг, підвищення компетенці й, переймання досвіду	Пошук партнерів в НПО	Досліджен ня кращих практик у сфері, спостереже ння за суспільно- політични м контексто м	Мешканці різних міст та громад, великих і малих
---	--	---	--	-----------------------------	---	---

Додаток Ж

Види членства у спільноті практики ГО «ЙОДА»

Назва членства	Обов'язки	Доступ
<p style="text-align: center;">«Магістр ЙОДА» (умовна назва)</p> <p style="text-align: center;">Асоційоване членство (відповідно до статуту)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток інших членів/кинь спільноти своїми знаннями та досвідом; • Розвиток спільноти через свою участь; • Відвідування зустрічей спільноти; • Активна участь на зустрічах спільноти; • Слідування цінностям і принципам ГО «ЙОДА» • Формування позитивного іміджу спільноти; • Залучення нових членів/кинь до спільноти. • Вчасна сплата членських венсіків. 	<ul style="list-style-type: none"> • База знань; • База контактів та експертів; • Усі зустрічі та події спільноти та інших проєктів ГО «ЙОДА» • Унікальної бази знань, практик, напрацювань; • Консультації з експертами; • Участь у менеджменті та управлінні спільнотою.
<p style="text-align: center;">«Бейбі ЙОДА» (для студентів та волонтерів без досвіду, або з мінімальним досвідом)</p> <p style="text-align: center;">Неасоційоване або асоційоване членство</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ті самі, що у пункті вище • Перейти в майбутньому до одного іншого виду членства; • Сплата вступного внеску. 	<ul style="list-style-type: none"> • Більша частина подій ГО «ЙОДА»; • База знань; • Частина бази контактів; • Зустрічі віч-на-віч

<p>«ЙОДА» (менш активні члени)</p> <p>Неасоційо- ване або асоційоване членство</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток інших членів/кинь спільноти своїми знаннями та досвідом; • Розвиток спільноти через свою участь; • Відвідування частини зустрічей спільноти; • Слідування цінностям і принципам ГО «ЙОДА» • Формування позитивного іміджу спільноти; • Залучення нових членів/кинь до спільноти. • Вчасна сплата членських венсіків. 	<ul style="list-style-type: none"> • Усі зустрічі та події спільноти та інших проектів ГО «ЙОДА» • База знань; • Частина бази контактів; • Зустрічі віч-на-віч.
--	---	---

Додаток И

Аналіз: Портфель товарів та послуг спільноти та ЦА

Список продуктів фактичних:

- Соціальний капітал (нетворкінг);
- Соціальний ліфт;
- Визнання;
- Приналежність (до чогось великого, змін, спільноти однодумців);
- Цінні знання та досвід ;
- Безпечний простір для спілкування та висловлення думок;
- Швидкий доступ до різних ГО;
- Домога за потреби (що стосується роботи в ГО);
- Пошук нових людей у свої ГО («хедхантинг»)/пошук роботи в ГО//ГС;
- Психологічна підтримка (завдяки спілкуванню та перебуванню у спільноті);
- Мотивація до роботи у ГС;
- Референтна група для звірення реальності та нормальності;

Частина 1				
№	Які продукти пропонує спільнота практики ГО «ЙОДА» (що ми їм даємо?)	Що це означає для членів спільноти — «ЙОДА» (що я отримую?)	Що це означає для членів спільноти — «магістр ЙОДА» (що я отримую?)	Що це означає для членів спільноти — «бейбі ЙОДА» (що я отримую?)
1	Комунікація у Телеграм-групі (чаті)	<ul style="list-style-type: none"> • Соціальний капітал (нетворкінг) • Соціальний ліфт • Визнання 		<ul style="list-style-type: none"> • Соціальний капітал (нетворкінг) • Соціальний ліфт • Визнання • Приналежність (до чогось великого,

2	Неформальні онлайн-розмови (у «Telegram» або «Discord»)	<ul style="list-style-type: none"> • Приналежність (до чогось великого, змін, спільноти однодумців) • Цінні знання та досвід • Безпечний простір для спілкування та висловлення думок • Швидкий доступ до різних ГО 	<p>змін, спільноти однодумців)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Цінні знання та досвід • Безпечний простір для спілкування та висловлення думок
3	Щоквартальні воркшопи/тренінги/лекції від членів та членкинь спільноти або лідерів ГС (запрошених гостей);	<ul style="list-style-type: none"> • Домога за потреби (що стосується роботи в ГО) • Пошук нових людей у свої ГО («хедхантинг»)/пошук роботи в ГО//ГС • Психологічна підтримка (завдяки спілкуванню та перебуванню у спільноті) • Мотивація • Референтна група для звірення реальності та нормальності 	<ul style="list-style-type: none"> • Пошук роботи в ГО//ГС • Психологічна підтримка (завдяки спілкуванню та перебуванню у спільноті) • Мотивація • Референтна група для звірення реальності та нормальності
4	Щорічний форум усіх членів спільноти;		
5	Взаємодії віч-на-віч онлайн та офлайн		
6	Локальні офлайн зустрічі ініційовані та проведені членами спільноти		
Частина 2			

№	Які продукти пропонує спільнота практики ЙОДА (що ми їм даємо?)	Що це означає для Члени ЙОДА, які зараз є в організації і активно працюють в проєктах (що я отримую?)	Що це означає для Пул друзів експертів та експерток (що я отримую?)
1	Комунікація у Телеграм-групі (чаті)	<ul style="list-style-type: none"> • + 1 хороший проєкт в резюме • Фінансова винагорода за роботу в проєкті у разі його успіху та фінансування • Задоволення потреби розвитку та успіху ГО «ЙОДА» 	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість з'ясувати потреби та запити ЦА • Можливість знайти ГО для проведення навчання чи дослідження
2	Неформальні онлайн-розмови (у «Telegram» або «Discord»)	<ul style="list-style-type: none"> • Соціальний капітал (нетворкінг) • Соціальний ліфт • Визнання • Приналежність (до чогось великого, змін, спільноти однодумців) • Цінні знання та досвід • Безпечний простір для спілкування та висловлення думок 	-
3	Щоквартальні воркшопи/тренінги/лекції від членів та членкинь спільноти або лідерів ГС (запрошених гостей);	<ul style="list-style-type: none"> • Швидкий доступ до різних ГО • Домога за потреби (що стосується роботи в ГО) • Пошук нових людей у свої ГО («хедхантинг»)/пошук роботи в ГО//ГС • Психологічна підтримка (завдяки спілкуванню та 	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість з'ясувати потреби та запити ЦА • Можливість знайти ГО для проведення навчання чи дослідження

4	Щорічний форум усіх членів спільноти;	<p>перебуванню у спільноті)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мотивація • Референтна група для звірення реальності та нормальності 	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість з'ясувати потреби та запити ЦА • Можливість знайти ГО для проведення навчання чи дослідження
5	Взаємодії віч-на-віч онлайн та офлайн		<ul style="list-style-type: none"> • Можливість з'ясувати потреби та запити ЦА • Можливість знайти ГО для проведення навчання чи дослідження
6	Локальні офлайн зустрічі ініційовані та проведені членами спільноти		-

Додаток К

Аналіз: Діамант Портера

Складова	Опис
Вхідні бар'єри	<ul style="list-style-type: none"> • Найважчий соціальний капітал членів ГО «ЙОДА» та засновників спільноти; • Довіра та підтримка від лідерів/організацій-лідерів ГС; • Мінімальне фінансування для базових витрат (менеджер, асистент).
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> • Студентська молодь (яка навчається на суспільно-політичних, гуманітарних спеціальностях та менеджменті) як потенціальні нові члени ГС; • Активна молодь у ГС без досвіду; • Молодь у ГС з досвідом; • Експерти ГС; • Лідери ГС; • ГО, які бажають розвивати свій потенціал і організаційну спроможність.
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> • Річні формуи нетворкінги (ІСАР, наприклад); • Короткострокові програми підвищення компетенцій.
Замінники (будь-який інший спосіб замінити наш продукт/послугу)	<ul style="list-style-type: none"> • Закритість у власній бульбашці; • Соціальні мережі.
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> • ЗВО • Молодіжні ради • ГО • Курс «Демократія: від теорії до практики»

Цільові аудиторії спільноти практики ГО «ЙОДА»:

- Студентська молодь (яка навчається на суспільно-політичних, гуманітарних спеціальностях та менеджменті) як потенціальні нові члени ГС;
- Активна молодь у ГС без досвіду;
- Молодь у ГС з досвідом;
- Експерти/ки ГС;
- Лідери/ки ГС;
- Молодіжні ГО.

Додаток Л.1.

Аналіз: Картографування стейкхолдерів/зацікавлених сторін

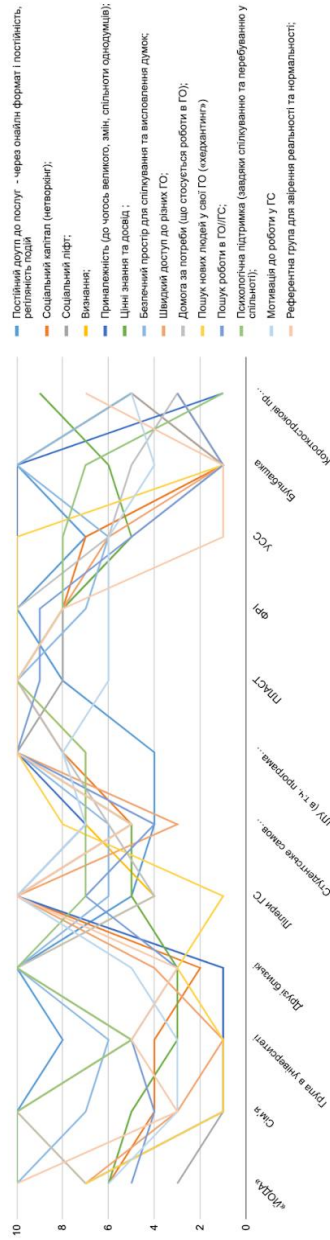
Продукти мовою клієнта та їх буква-відповідник у таблиці:

- А — Постійний доступ до послуг - через онайлн формат і постійність, регулярність подій
 Б — Соціальний капітал (нетворкінг);
 В — Соціальний ліфт;
 Г — Визнання;
 Д — Приналежність (до чогось великого, змін, спільноти однодумців);
 Е — Цінні знання та досвід;
 І — Безпечний простір для спілкування та висловлення думок;
 Ї — Швидкий доступ до різних ГО;
 Ж — Домога за потреби (що стосується роботи в ГО);
 З — Пошук нових людей у свої ГО («хедхантинг»)
 К — Пошук роботи в ГО/ГС;
 Л — Психологічна підтримка (завдяки спілкуванню та перебуванню у спільноті);
 М — Мотивація до роботи у ГС;
 Н — Референтна група для звірення реальності та нормальності.

	Продукти мовою клієнта та їх буква- відповідник у таблиці:													
	А	Б	В	Г	Д	Е	І	Ї	Ж	З	К	Л	М	Н
«ЙОДА»	10	6	3	7	7	6	10	7	7	7	5	10	6	10
Сім'я	10	4	1	10	1	5	7	3	10	1	4	10	3	3
Група в університеті	8	4	1	5	1	3	6	1	5	1	5	5	3	5
Друзі близькі	10	2	1	10	1	3	10	4	10	3	3	10	5	3
Літери ГС	5	10	10	4	10	5	6	10	4	1	7	7	10	10
Студентське самоврядування	4	5	5	7	7	5	6	3	6	8	4	7	7	5
ІЛУ (в т.ч. програма менеджменту в НПО)	4	8	10	7	10	10	10	10	8	10	10	7	8	10
ПЛАСТ	8	10	8	10	10	10	10	10	10	10	9	10	6	10
ФРІ	10	8	8	10	10	8	7	8	10	10	9	8	6	8
УСС	7	7	5	10	10	5	6	6	6	10	5	8	6	1
Бульбашка	10	1	1	10	10	6	10	1	5	1	1	7	4	1
Короткострокові програми підвищення компетенцій.	5	5	5	5	1	9	5	3	3	3	3	1	5	7

Додаток Л.2.

Аналіз: Картографування стейкхолдерів/зацікавлених сторін



Додаток М

Аналіз: HR-процеси управління спільнотою

№	Складова	Опис
1	Залучення	<p style="text-align: center;">Через:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Партнерські ГО; • Курс «Демократія: від теорії до практики»; • Соціальний капітал членів/кинь; • Комунікація із ЗВО, а саме кафедрами, програмами та викладачами безпосередньо; • Волонтерські ініціативи; • Нетворкінги та формусм; • Публічні події та презентації спільноти; • Соціальні мережі ГО «ЙОДА» • ЗМІ <p style="text-align: center;">Формальна складова через заповнення гугл-форми для вступу і контактну особу (будь-якого/у члена/киню)</p>
2	Відбір	<ul style="list-style-type: none"> • Відбудуватиметься на основі співбесіди.
3	Адаптація	<ul style="list-style-type: none"> • Асистенти менеджер спільноти та сам менеджер будуть менторами на перший період у 2 місяці.
4	Управління продуктивністю	<ul style="list-style-type: none"> • Через систему оцінки та моніторингу ; • Чіткі періоди зустрічей та їх регулярність;
5	Винагорода	Професійний розвиток та задоволення потреб
6	Залученість та мотивація	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивацію забезпечать: історії успіху інших членів, спільні святкування та винагороди; • Залученість забезпечать: розуміння цікавості та користі зустрічей, комунікація про членів спільноти, щорічні нагороди.
7	Розвиток	Розвиток гарантують основні активності спільноти (спільнотність)

8	Управління знаннями	<p>Створення знань відбуватиметься під час щомісячних воркшопів/тренінгів/лекцій від членів та членкинь спільноти або лідерів/ок ГС (запрошених гостей), а також на щотижневих неформальних онлайн-розмовах та у комунікації членів/кинь спільноти у форматі віч-на-віч.</p> <p>Зберігання знань відбуватиметься за допомогою інструментів, які доступні усім членам спільноти:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування онлайн «банки знань» для внесення знань в експрес режимі (онлайн файл — візуалізована інтерактивна дошка); 2. Формування відфільтрованої спеціалістом/кою та посортованої бази знань; 3. Формування збірки базових знань та джерел з ранжуванням за темами. <p>Обмін знаннями відбуватиметься на щотижневих зустрічах, щомісячних подіях, щорічних форумах та через комунікацію у форматі віч-на-віч.</p> <p>Поширення знань відбуватиметься через обмін знаннями та згадані вище інструменти взаємодії, а також через постійний доступ та можливість внесення знань до місць зберігання знань описаних у абзаці про зберігання знань вище.</p>
9	Наступництво	Через виховання лідерів у спільноті
10	Безпека	<ul style="list-style-type: none"> • Політики безпеки щодо даних про учасників; • Детальний відбір на стадії співбесіди; • Наявність протоколів безпеки для членів/кинь;
11	Ментальне здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> • Культивация взаємопідтримки у спільноті; • Забезпечення безпечного простору для висловлення думок.
12	Бренд працедавця	Формуватиметься на основі успішності діяльності та відгуків спільноти
13	Корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> • Формується на основі концепції спільноти та кодексу етики; • Доповнюється та редагується на основі взаємодії спільноти.
14	Внутрішні комунікації	Через телеграм чат
15	Цифровізація	Більшість документів, діяльності та взаємодії — онлайн. Використання google workspaces, discord, telegram

Додаток Н

Матриця ризиків

№	Опис ризиків	Тип ризиків ВК — внутрішній контрольований; ВНК — внутрішній неконтрольований; ЗК — зовнішній контрольований; ЗНК — зовнішній неконтрольований;	Ймовірність 3 — дуже ймовірно 2 — ймовірно 1 — мало ймовірно	Вплив 1-3 3 — високий 2 — середній 1 — низький
1	Скандал через вчинок члена спільноти	ЗНК	2	1-3 (залежно від конкретного випадку та його резонансності)
2	Випадкове поширення у спільноті конфіденційної інформації ГО одного з членів	ВК	2	2
3	Створення у спільноті закритих груп/підгруп через конфлікти	ВК	1	3
4	Неможливість ГО «ЙОДА» задовольнити запити та потреби членів спільноти	ВК	2	3
5	Відсутність щирості у взаємодії членів та низький рівень довіри	ВК	2	3

6	Поступовий розвиток закритості спільноти	ВК	1	2
7	Відсутність практичності спільноти: коли не буде конкретних практичних продуктів спільноти	ВК	1	3
8	Різкий ріст членів спільноти та брак спроможності команди ГО «ЙОДА»	ЗНК	1	3
9	Раптове та масове покидання спільноти учасниками	ВНК/ЗНК (залежно від конкретного випадку та причин)	1-3	1-3
10	Відхід зі спільноти ключових лідерів	ВНК/ЗНК (залежно від конкретного випадку та причин)	1-3	1-3

Додаток П

Повна система моніторингу та оцінки стратегічних індикаторів

Цілі та індикатори		Очікувані результати			
Страт. ціль	Стратегічні індикатор	3 місяці	6 місяців	2 рік	3 рік
Професійне зростання та розвиток спільноти.	Розвиток команди управління спільнотою;	Менеджер/ка спільноти	Асистент/ Асистент/ка	6 осіб	10 осіб
	Відсоток членів/кинь, які набули та застосували знання;	50%	60%	70%	80%
	Кількість членів/кинь спільноти за типами членства;	Магістр ЙОДА - 10 ЙОДА - 10 Бейбі-ЙОДА - 5	Магістр ЙОДА - 20 ЙОДА - 20 Бейбі-ЙОДА - 10	Магістр ЙОДА - 25 ЙОДА - 35 Бейбі-ЙОДА - 40	Магістр ЙОДА - 50 ЙОДА - 100 Бейбі-ЙОДА - 50
	Динаміка масштабування спільноти (наявних членів/кинь)	25 членів/кинь	50 членів/кинь	100 членів/кинь	200 членів/кинь
	Створення бази знань, яка буде корисною для 50% членів/кинь спільноти.	30%	50%	50%	50%
	Залучене фінансування для розвитку спільноти.	15.000 грн	30.000 грн	1.000.000 грн	3.000.000 грн
Забезпечити регуляну, швидку та якісну інтеграцію молоді у ГС.	Кількість членів/кинь інтегрованих у ГС;	0 членів/кинь	10 членів/кинь	30 членів/кинь	50 членів/кинь
	Середня тривалість перебування у спільноті до інтеграції;	0	4 місяці	4 місяців	4 місяці

	Середня тривалість перебування у ГС після інтеграції;	0	1 рік	1 рік	1 рік
	Кількість укладених партнерств з ГО;	3	8	20	30
	Кількість членів/кинь інтегрованих у партнерські ГО;	0	3	10	20
	Кількість партнерських можливостей (стажування/практики тощо) для членів/кинь.	1	3	10	15
Розвинути культуру взаємодії та співпраці між молоддю у ГС.	Кількість представників/ць різних ГО у членах/инях спільноти;	25 членів/кинь	25 членів/кинь	25 членів/кинь	25 членів/кинь
	Кількість проведених подій (онлайн та офлайн);	17	23	40	75
	Кількість проведених зустрічей віч-на-віч;	100	600	2000	5000