

Заклад вищої освіти “Український католицький університет”

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

на тему: “Стратегія розвитку онлайн журналу “Штука”

Виконав: студент II курсу, групи СУН22/М
галузі знань: 07 «Управління та
адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління
неприбутковими організаціями»
Бражко Є.О.

Керівник: У. Макаренко, к.е.н.

Рецензент: Н. Баловсяк, к. пед. н.

Львів – 2024 р

Бражко Є.О. Стратегія розвитку онлайн журналу “Штука”: Магістерська робота: (073 “Менеджмент”)/ Бражко Є.О./ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. Кер.: Макаренко У.Б., к.е.н. – Львів: УКУ, 2024. – 98 С.

Анотація. У роботі розкрито роль та вплив медіа на зміни в українському суспільстві. Зміни в самих медіа під час криз. Проведено аналіз організаційної структури та діяльності онлайн журналу “Штука”. Досліджені малі українські медіа що виникли після 2014 року та їх досвід роботи. Розроблена стратегія розвитку онлайн журналу “Штука”, комунікаційний план діяльності журналу і план з моніторингу та оцінки. Надані рекомендації щодо найбільш типових проєктів для онлайн журналу “Штука”.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, комунікаційний план, медіа, громадянське суспільство.

Annotation. The paper reveals the role and influence of media on changes in Ukrainian society. Changes in the media themselves during crises. An analysis of the organizational structure and activities of the online journal "Shtuka" has been conducted. Small Ukrainian media that emerged after 2014 and their work experience have been studied. A development strategy for the online journal "Shtuka", a communication plan for the journal's activities, and a plan for monitoring and evaluation have been developed. Recommendations are provided for the most typical projects for the online journal "Shtuka".

Keywords: strategy, strategic management, communication plan, media, civil society.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОНЛАЙН ЖУРНАЛУ “ШТУКА”.....	7
1.1. Роль та вплив медіа в українському суспільстві. Еволюція медіа під час українських криз.....	7
1.2. Основні поняття стратегії розвитку.....	11
1.3. Методи та інструменти які використовуються для аналізу поточного стану організації та створення стратегії розвитку.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОНЛАЙН ЖУРНАЛУ “ШТУКА” ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА...26	26
2.1 Історія створення онлайн журналу “Штука” та організаційні і ціннісні засади.....	26
2.2 Аналіз поточного стану онлайн журналу “Штука”.....	33
2.3 Реалізовані проекти онлайн журналу “Штука”.....	49
2.4 Аналіз конкурентів та можливих партнерів на українському інформаційному просторі.....	52
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОНЛАЙН ЖУРНАЛУ “ШТУКА”.....	65
3.1 Стратегічні цілі та план розвитку онлайн журналу “Штука”.....	66
3.2 Комунікаційний план онлайн журналу “Штука”.....	81
3.3 План з моніторингу та оцінки стратегії розвитку.....	86
3.4 Опис та розрахунок основних проектів журналу.....	89
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

З 2014 року в Україні триває війна у Донецькій та Луганській областях, а з 2022 року почалось повномасштабне вторгнення. Станом на лютий 2023 року близько 18% відсотків території є окуповані, з яких 7% відсотків ще з 2014 року. Підтримка української та міжнародної спільноти вплинули на стрімкий розвиток культури та мистецтва в Донецькій та Луганській області. Інфраструктурні зміни в цих регіонах сприяли залученню громадських активістів і митців зовні. Через повномасштабне вторгнення 2022 року переважна більшість активного громадянського суспільства вимушено було виїхати з південних та східних регіонів країни і не має змоги повернутись назад через безпекові та інфраструктурні проблеми. Вони втратили свою цільову аудиторію, простори для реалізації ідей та дружнє інформаційне поле яке висвітлювало їх роботу.

Ця ситуація зумовлює необхідність знаходження нових підходів до підтримки та розвитку діячів культури та активістів, зокрема через використання онлайн-медіа. “Штука” виступає як потенційний інструмент для відновлення зв’язків між релокованими митцями та їхньою аудиторією, пошуком нової аудиторії. Через надання простору для виставлення робіт, створення спільноти підтримки, активного просування та маркетингу, партнерств з іншими організаціями, дослідження та документування. “Штука” може зіграти ключову роль у зміцненні культурного життя України в умовах сучасних викликів.

Онлайн журнал “Штука” є новим програмним проєктом громадської організації “Штука” і знаходиться на першому етап реалізації. Тому є нагальна потреба проаналізувати поточний стан організаційного розвитку громадської організації та журналу, дослідження схожих проєктів в Україні та розробку стратегії розвитку медіа “Штука”, а також розробку конкретних рекомендацій для впровадження в українському контексті. Дослідження цього питання є

актуальним та важливим для забезпечення стабільності та розвитку культурного простору України в умовах нинішніх соціально–політичних викликів і війни.

Мета роботи є розробка стратегії розвитку онлайн журналу “Штука” та етапів її впровадження.

Завдання роботи:

- 1) Визначити поняття стратегії розвитку організації;
- 2) Дослідити методи та інструменти аналізу потрібні для створення стратегії розвитку онлайн журналу “Штука”;
- 3) Проаналізувати роботу та організаційну структуру громадської організації “Штука” та онлайн журналу “Штука” на даний момент;
- 4) Аналіз конкурентів та можливих партнерів на українському та європейському просторі;
- 5) Розробити стратегію розвитку онлайн журналу “Штука” на 3 роки;
- 6) Розробити комунікаційний план для онлайн журналу “Штука” на 3 роки;
- 7) Розробити систему індикаторів моніторингу та оцінки ефективності втілення стратегії розвитку онлайн журналу “Штука” на 1 рік.

Об’єкт дослідження є онлайн журнал “Штука”.

Предмет дослідження є поточний стан онлайн журналу “Штука”, його організаційна структура.

Методика дослідження полягала в інтерв’юванні членів команди онлайн журналу “Штука”, можливих партнерів і конкурентів та опитуванню представників медіа за допомогою інструментів Google а також використання дедуктивного і індуктивного методів.

Новизна полягає у розроблені стратегії розвитку незалежного медіа “Штука” яке виникло на основі громадської організації, має спільну структуру та адміністрування.

Практичне значення. Розроблена стратегія розвитку допоможе створити нове незалежне медіа в Україні на основі громадської організації в рамках

загальної місії і побудувати його на 3 роки. Це сприятиме розвитку громадянського суспільства в державі в цілому.

Обсяг та структура роботи. Загальний обсяг роботи складає 96 сторінок та додатки. Вона містить три розділи. Перший розділ “Теоретико – методологічні підходи до формування стратегії розвитку онлайн журналу “Штука”. Він містить інформацію про роль та вплив медіа в українському суспільстві та еволюцію медіа під час українських криз. Основні поняття стратегії розвитку, методи та інструменти аналізу поточного стану і діяльності онлайн журналу “Штука”. Другий розділ “Дослідження організаційної спроможності онлайн журналу “Штука” та зовнішнього середовища”. В цьому розділі проведено аналіз організаційно ціннісних засад, поточного стану медіа та успішних проєктів. Також в ньому були досліджені і проаналізовані можливі партнери та конкуренти на українському інформаційному просторі. Третій розділ “Стратегія розвитку онлайн журналу “Штука”. Він містить визначення стратегічних цілей та план розвитку онлайн журналу, комунікаційний та моніторинговий план. Також його складовою частиною є опис та розрахунок основних проєктів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОНЛАЙН ЖУРНАЛУ “ШТУКА”

1.1. Роль та вплив медіа в українському суспільстві. Еволюція медіа під час українських криз

Починаючи з 2013 року незалежні медіа відіграють ключову роль у всіх сферах життя українців. Саме через них ми дізнавались про рішення тогочасного політичного керівництва країни, через прямі трансляції незалежних медіа та людей в соціальних мережах ми побачили події 30 листопада 2013 року. Публічне висвітлення спонукало різку реакцію суспільства і запустило кардинальні зміни в державному управлінні і свідомості громадян. Це був якісний стрибок у розвитку незалежних медіа, люди побачили що соціальні мережі є доволі доступним і простим інструментом донесення інформації та сенсів до громадян. Якщо раніше, починаючи з часів новітньої незалежної історії України, медіа традиційно мало ознаки олігархічного або такого що представляє інтереси конкретної групи людей, то наразі малі незалежні редакції отримали реальні інструменти впливу на громадську думку. Такі редакції мали довіру суспільства яке показало свою зацікавленість в незалежних джерелах інформації.

В Україні дуже позитивною тенденцією можна вважати появу нових гравців на медіаринку. Головна причина виникнення таких гравців полягає в суспільному попиті на них. Україна протягом багатьох років відчувала дефіцит якісних, незаангажованих медіа, які працювали б заради суспільства, а не обслуговували інтереси окремих осіб [1].

Це в свою чергу спонукало виникнення все більшої кількості медіа і створення цілих мереж таких як Свої.city (ГО “Агенція розвитку локальних медіа “Або”), CitySites. Такі локальні медіа добре працюють з соціальними мережами й фактично мають прямий доступ до своєї цільової аудиторії (Рис. 1.1).

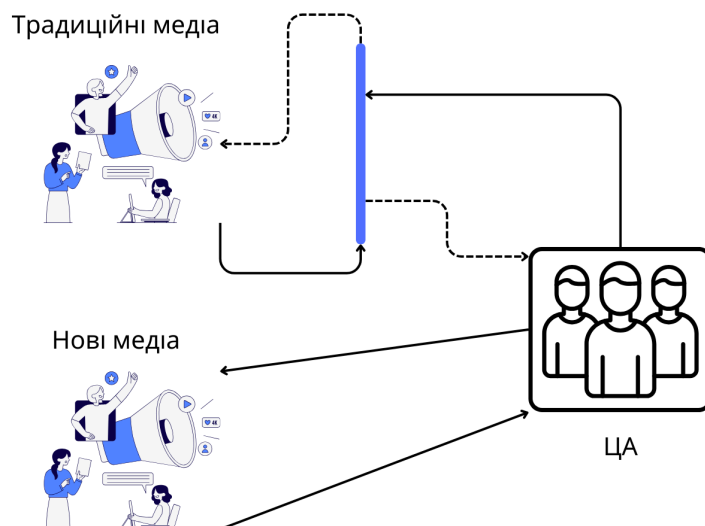


Рис. 1.1 Графічне зображення взаємодії різних типів медіа з ЦА

Джерело: власна розробка автора

Так традиційні українські медіа на шляху до цільової аудиторії мають суттєву перепону в образі побажань кінцевих бенефіціарних власників і навпаки – джерела розповсюдження інформації та методи не дозволяють отримувати прямий зворотній зв'язок від ЦА. Цей недолік відсутній у невеликих нових медіа, які напряму взаємодіють зі своєю аудиторією і часто доволі сильно прислуховуються до потреб в план формування редакційної політики. Таким чином, вони більш гнучкі та орієнтовані на ЦА, що призводить до різноманітного та цікавого медіа пейзажу, де різні групи аудиторії можуть знаходити контент, який відповідає їх інтересам і потребам. Адже на відміну від національних чи локальних олігархічних медіа, незалежні часто не мають достатньо ресурсів для охоплення широкої аудиторії і вимушені концентруватись на окремих групах. З іншого боку, така тісна взаємодія з ЦА призводить до формування більш довірливих відносин і як наслідок медіа мають значний вплив на формування думки локальних груп громад. А згідно з дослідженням Громадянської мережі Опора, частка людей які беруть новини з соціальних мереж все зростає, так цей показник в Україні за 2022 рік зріс до 63%, що навіть більше, ніж в США, де це 53% громадян [2].

У 2022 році з появою єдиного марафону новин, невеликі локальні редакції, які добре працюють з соціальними мережами, фактично стали основними джерелами незалежної інформації для населення. З цього можна зробити висновок, що з кожним разом коли країна переживає кризові моменти, медіа соціальних мереж отримує все більший вплив і їх кількість зростає. Проте не тільки самі медіа впливають на населення, під час цих дій трансформуються і самі редакції. Це взаємопов'язаний цикл, коли рівень громадянського суспільства прямо впливає на якість медіа і водночас медіа можуть якісно впливати на розвиток цього суспільства.

Нові реалії, у котрих разом зі всією країною опинились українські медіа – це не просто інші умови роботи: змінилися теми, герої, інструменти, меседжі, цілі та навіть мова медійного простору. Медіа стали потужною зброєю в інформаційній війні, однаково ефективною як у руках досвідчених професіоналів, так і вчорашніх новачків [3].

З цієї тези випливає, що ми повинні дуже прискіпливо та відповідально ставитись до тих матеріалів, що публікуємо та меседжів що транслюємо, адже наразі доволі просто увійти в український медіапростір з мінімальним набором інструментів просування та створення контенту. І цей контент може мати суттєві наслідки. Так деякі комунікаційні компанії впливали навіть на хід бойових дій, зміни в державній політиці, законодавство як в позитивному так і негативному розрізі. І ось, коли ми підходимо для журналістських стандартів, етичних норм та якості матеріалу, з'являються проблеми. Для підготовки таких матеріалів вже не вистачить одного блогера з камерою, для цього потрібна редакція професійних та навчених спеціалістів, хоч і невелика.

Невеликі незалежні медіа в Україні мають труднощі з фінансуванням і єдиним джерелом ресурсів часто є міжнародні донори. На початку повномасштабного вторгнення частина таких медіа втратила ресурси для забезпечення сталої роботи, інша частина втратила персонал через евакуації, переїзди та інші проблеми пов'язані з війною. Як наслідок незалежні медіа

суттєво втратили в своїй операційній спроможності що призвело до глобальних змін.

В різних опитуваннях більшість експертів сходяться на думки, що якщо жанри залишились такими самими що і до 24 лютого, тобто на новини приходиться 45,3%, на статті 6,1 та художні жанри 7,2 то вже наповнення змінилось. Зменшилась кількість публікацій загалом через втрату журналістів, чверть новин про війну а 48% матеріалів в незалежних медіа виявились запозиченими у великих національних ресурсів [4, 5].

Малі редакції не можуть забезпечити наповнення своїх стрічок новин і вимушені запозичувати публікацію в інших. Це не гарантує якість контенту, адже журналісти не завжди дають посилання на свої джерела, а слова респондентів можуть бути інтерпретовані. Тому майже неможливо перевірити неупередженість і вірогідність чужих публікацій з мінімальним залученням ресурсів. Така ситуація характерна навіть для великих національних медіа. І саме з таких ресурсів і беруть новини невеликі редакції.

Ще небезпечною ситуацією є та в якій опинились прифронтові регіони, такі як: Донецька, Харківська, Херсонська, Запорізька, Миколаївська області. Через підвищені безпекові ризики, редакції евакуювались в інші регіони і наразі працюють переважно з запозиченими матеріалами чи рідкісними коментарями місцевих мешканців.

“В результаті втрачається сенс регіонального медіа, адже майже все, що публікується, можна прочитати у всеукраїнських медіа або почути в ефірі телемарафону “Єдині новини”. Натомість більше користі принесли б коментарі місцевих чиновників, волонтерів, активістів, які б детальніше пояснили ті чи інші речі, цікаві місцевим мешканцям. Хоча, звісно, в ситуації, коли більшість журналістів Донеччини змушені виїхати принаймні за межі області, а можливо і за кордон України, очікувати збільшення власного контенту було б занадто оптимістичним”, — зазначила координаторка Донецької експертної групи Тетяна Строй [4].

І навряд чи така ситуація зміниться незабаром через продовження бойових дій і все більше знищення регіонів. Місцеві мешканці, на жаль, мають змогу отримувати інформацію тільки від локальних каналів в соціальних мережах та військово – цивільних адміністрацій, що залишились єдиним перевіреним джерелом.

“Але тим не менше, якщо говорити про українське інформаційне поле, то навіть попри воєнну цензуру, воно зберігає плюралізм. Цей плюралізм досягається за рахунок існування доволі великої і різноманітної кількості онлайн – медіа. Але також завдяки створенню фактично величезної кількості нових медіа каналів у різних соцмережах, у тому числі й в Telegram, які перебирають на себе ролі традиційних медіа” – лекція Діани Дуцик [6].

Наразі можна сказати, що рівень якості та незалежності інформації в нас подається не завдяки добре пропрацьованим матеріалів, а внаслідок її кількості та можливого критичного мислення у читачів. Незалежна журналістика підтримується переважно завдяки міжнародній фінансовій допомозі та на волонтерських засадах. Така ситуація суттєво загрожує сталості незалежних медіа в Україні в майбутньому. Тому важливо шукати різні джерела фінансування, а це можливо тільки внаслідок якісного стратегічного планування діяльності. В тому числі спираючись на загальнодержавні стратегії.

1.2. Основні поняття стратегії розвитку

Згідно з лекцією О.Бакланової [7], стратегія –це шлях організації від точки А до точки Б. Точка А це початкове положення організації на момент стратегування, воно містить в собі аналіз організаційної структури, управлінських інструменті, портфель компетенцій і продуктів. Невід’ємною складовою аналізу точки А є дослідження зовнішнього середовища, адже ми як організація чи медіа не знаходимось в вакуумі й піддаємось впливам ззовні. Точка Б це те куди рухається організація, найліпше це можна уявити як досягнення місії. Сам шлях залежить від профілю організації та обмежень які

ми самі створюємо цінностями та принципами, візуально це можна зобразити наступним чином (Рис 1.2).

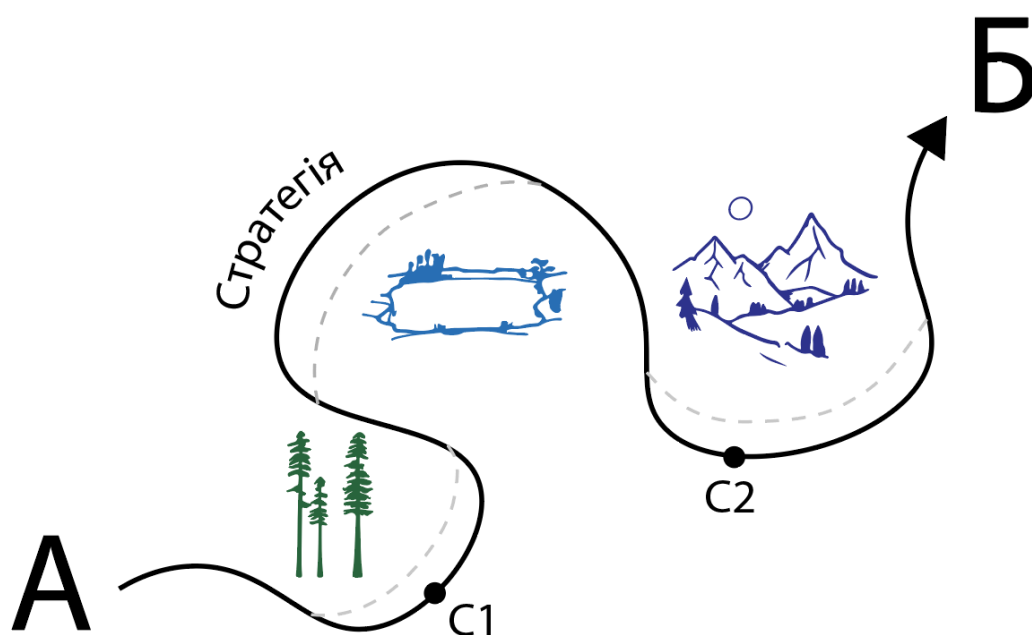


Рис. 1.2 Графічне зображення шляху організації від точки А до точки Б

Джерело: власна розробка автора на основі лекції О.Бакланової [7]

Як ми бачимо, дорога не є прямою та має різноманітні перешкоди, вони формуються з впливом слабких, сильних сторін і зовнішнього середовища. Вміння побудувати стратегію якраз і полягає у виборі оптимальної траєкторії, мінімізації витрачених ресурсів і достатньої якості результату. При цьому до точки Б може бути ще декілька проміжних етапів (C1,C2), адже в нас не завжди є можливість побудувати стратегію до бажаного кінцевого результату. Особливо актуально це в нашій країні через умови невизначеності в яких живе все суспільство та важке прогнозування зовнішніх впливів. Україна наразі перебуває у війні що унеможливорює довгострокове стратегування. Крім того, точки C1 та C2 зручні в плані проведення аналізу моніторингу та оцінки втілення стратегії і можливих коригувань.

Це дуже перегукується з формулюванням стратегії що надав А.Чендлер, згідно з яким стратегія це дуже чітка послідовність певних дій та завдань які базуються на наявних ресурсах та визначених цілях [8].

Проте хтось вважає стратегію широкомасштабним напрямком, відокремленим від конкретних дій. Однак, визначаючи стратегію як широкомасштабне поняття, ми виключаємо з неї дію, у такий спосіб виникає привід між “стратегією” та “застосуванням” [9, с. 22].

Коли ми підходимо до процесу створення стратегії, то треба розуміти, що це в першу чергу практичний інструмент, який потрібен для досягнення місії, цілей. Дуже дивно його відокремлювати від дій. Причому вони повинні бути такими, що можна виконати команді, інакше треба зменшувати цілі і ваші сподівання. Для визначення можливості виконання стратегії важливо використовувати якісний попередній аналіз ситуації. Виключення практичного аспекту загрожує розриву між тим що організація комунікує і тим що робить. Це кличе за собою вірогідність виникнення внутрішніх криз та репутаційних втрат. Таким чином, інтеграція дій у стратегію є критичною, оскільки це забезпечує дорожню карту для переходу від стратегічних намірів до конкретних результатів. Також сприяє адаптивності організації, дозволяючи їй реагувати на зміни в оточуючому середовищі та коригувати дії відповідно до обставин. Завжди треба пам’ятати що не організація робиться заради стратегії, а стратегія – заради організації. Тому зміни майже неминучі.

Стратегічне управління за призначенням – це технологія управлінського прориву, вихід за традиційні рамки, злам старих схем. Стратегічне управління містить вироблення стратегії, постановку цілей, визначення необхідних ресурсів, підтримання взаємовідносин із зовнішнім середовищем для досягнення поставлених завдань [10, с.4].

Доволі часто коли ми підходимо до стратегії то намагаємось використати нові підходи та інструменти її втілення. Але кінцева місія організації – це завжди суттєві зміни в свідомості, процесах громадянського суспільства, проте саме організаційні цілі та завдання далеко не завжди можуть нести інновації. На перших рівнях розвитку організації за моделлю життєвого циклу організацій І. Адізеса (Рис 1.3) цілі більше пов’язані з формалізацією внутрішньої комунікації та процесів [11]. Вони є викликом для всієї команди та боротьбою і тому їх

можна називати зламом старих схем або управлінським проривом. Розуміючи можливу “болючість” таких проривів, треба планувати організаційний розвиток з їх урахуванням та зменшенням негативних наслідків.

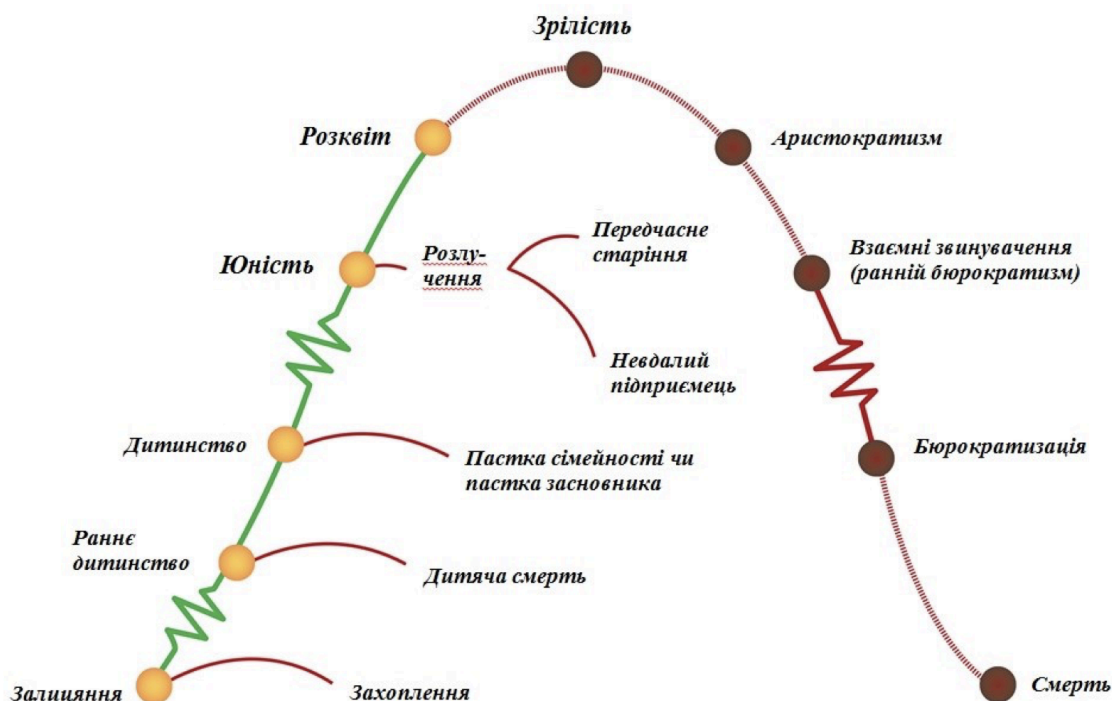


Рис. 1.3 Графічне зображення шляху організації від точки А до точки Б
Джерело: конспект лекцій [12].

Якщо розглянути повний життєвий цикл організації за І. Адізесом то він складається з 10 етапів [11]:

1) Залицяння (народження або Courtship). Характеризується ідеєю і простими питаннями, ентузіазмом, творчим підходом, інноваційністю та високим рівнем мотивації засновників. В цей час йде активне формування команди навколо лідера/–ки. Часто може змінюватись концепт продукту і інструменти втілення. Якщо говорити з точки зору громадської організації, то на цьому життєвому етапі не завжди є затверджена та формалізована місія цінності. Основними загрозами є:

- нереалістичні очікування. Неправильна оцінка спроможності команди;
- відсутність чіткої структури команди;
- обмежені ресурси;

- залежність від засновників. Організація сильно залежить від засновників, їхніх навичок, знань та здатності до ризику. Це може створювати проблеми, якщо засновник втрачає інтерес або можливості до подальшої роботи;

- ризик вигорання. Високий рівень ентузіазму та велика кількість роботи може призвести до вигорання.

2) Раннє дитинство. Ідеї починають втілюватись в життя і давати перші результати. Громадська організація починає активно діяти, реалізовувати свої програми проєкти та мати перші результати. Цей період характеризується інтенсивними зусиллями щодо становлення організації та її місії у суспільстві. Головною метою є створення стійкого фундаменту для подальшої діяльності. Основними загрозами цього етапу є:

- нестабільне фінансування. Відсутність чітко прописаної програми тягне за собою неможливість тривалого планування і залучення ресурсів;

- високий ризик вигорання. Обсяг робіт значно збільшується, ресурсів недостатньо що може призвести до вигорання команди;

- залишається проблема з відсутністю чіткої структури та залежності від ключових осіб.

3) Дитинство або “Go-go”. Структура має нормальне забезпечення ресурсами для підтримки роботи, стабільно дає результат. Основна характеристика цього етапу це велика кількість активностей, активне зростання та масштабування організації. Але так само є декілька загроз що можуть завадити перейти на наступну життєву ланку:

- швидке розширення може призвести до перевантаження організації, якщо росту не відповідає нарощування ресурсів;

- втрата фокуса. Збільшення кількості проєктів та програм може розсіювати увагу та зменшувати ефективність діяльності;

- проблеми в управлінні. Різне розширення вимагає складнішої системи управління, а організаційні зміни можуть бути не простими;

- нехтування місією. Є ризик, що організація може відійти від своєї первинної місії в прагненні до росту;

- конфлікти інтересів. Зі зростанням організації можуть виникати конфлікти інтересів між різними групами членів та волонтерів.

4) Юність (Adolescence). Характеризується формуванням більш зрілої структури управління та збалансованим розвитком організації. На цьому етапі організація починає стабілізуватися після періоду швидкого росту. Формується організаційна структура й як наслідок формалізуються ролі, посади та внутрішня документація. Важливим фактором цього етапу є професіоналізм команди і стабільний розвиток. Ризики цього життєвого етапу:

- боротьба за владу. Можуть виникати конфлікти всередині організації щодо керівництва та напрямків розвитку;

- втрата гнучкості. Збільшення формалізму та бюрократії може уповільнити прийняття рішень та зменшити гнучкість організації;

- втрата інноваційності. Зі зміцненням структури може зменшитися готовність до новаторства та експериментів;

- проблема з адаптацією до змін. Організація може зіткнутися з труднощами у впровадженні нових підходів або адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

5) Розквіт або ранній розвиток (Prime). Це той період коли організація зберігає гнучкість та можливість до експериментів, але вже є сталою, стабільною структурою. Її основні характеристики пов'язані з якісним управлінням з боку керівництва, високим зовнішнім авторитетом та ефективним використанням ресурсів. Це є один з найбільш яскравих етапів в життєвому циклі організації і важливо зберегти його стан на довгий період. Цьому може завадити наступні ризики:

- недостатньо швидка реакція на зовнішні впливи. Можливість пропустити або ігнорувати зовнішні зміни, які можуть вимагати адаптації;

- втрата інноваційного потенціалу. Оскільки організація вже досягла успіху, може виникнути спокуса не експериментувати та не ризикувати;

- задоволеність поточним станом. Існує ризик, що організація може стати самовдоволеною та перестане шукати нові шляхи для розвитку.

6) Зрілість (Stability). Характеризується періодом, коли організація вже досягла значного рівня розвитку та успіху, але її ріст починає сповільнюватися. Це час консолідації досягнень і підтримки наявних програм та ініціатив. Його основні риси пов'язані з опрацьованими операційними процесами, та сталим надходженням ресурсів. Проте цей етап має суттєві ризики та загрози:

- втрата зв'язку зі спільнотою. Організація може втратити зв'язок з поточними потребами та викликами спільноти;

- застій. Постійний фокус на стабільності може призвести до застою та втрати динамізму;

- залежність від традицій. Схильність до збереження "того, що працювало у минулому", замість адаптації до нових умов;

- опір до змін. Можливий опір змінам всередині організації, особливо якщо ці зміни сприймаються як загроза усталеному порядку.

7) Аристократизм або старіння (Aristocracy). Небезпечний період в організації, перший який веде до занепаду та інституційної "смерті". Він характеризується консервативністю у підходах, зосередженням на збереженні поточного статусу та ресурсах. Цей життєвий етап настає коли організація остаточно втрачає гнучкість, не створює інновації і стає схожою на нерухому структуру. В цьому випадку вже актуальніше говорити про дії які можуть витягти її з цього етапу та повернути на попередні:

- повернути ризиковість в діяльність. Заохочення інновацій та експериментів, навіть якщо вони включають певні ризики;

- перегляд місії та стратегії. Переосмислення та оновлення місії організації, щоб вона відповідала сучасним викликам;

- зниження рівня бюрократизму. Зниження бюрократії та збільшення гнучкості в процесі прийняття рішень;

- залучення нових членів команди і надання їм свободи дії;

- відновлення зв'язків зі спільнотою. Відновлення зв'язку з потребами спільноти та користувачів, на яких організація спрямовує свою діяльність.

Організація повинна бути відкритою до зворотного зв'язку та готовою до змін заради кращого задоволення потреб своєї аудиторії;

- розвиток нових партнерств. Розвиток нових партнерств та співпраці з іншими організаціями, які можуть принести нові ідеї та ресурси;

8) Взаємні звинувачення (Recrimination). Якщо не подолати попередній життєвий етап, то організація переходить до рецидиву. Тут виникають постійні конфлікти всередині команди, зниження мотивації, зростання недовіри. І як наслідок вже на цьому етапі колишья організація може перейти до розпаду. Для подолання цього виклику вже потрібне обов'язкове залучення зовнішніх експертів. Є декілька основних завдань які допоможуть вийти з цього етапу:

- відкрита комунікація та медіація. Створення відкритого та безпечного середовища для обговорення проблем та вираження думок;

- зміни в керівництві;

- зовнішня оцінка та аналіз процесів;

- стратегічне планування на основі інновацій. Розробка та впровадження нових стратегій, які враховують зміни у зовнішньому середовищі та потреби спільноти.

9) Бюрократизація (Bureaucrasy). Для цього етапу характерне відходження від реальних цілей та місії й зосередження на процесі, процедурах та правилах. Яскравим прикладом таких інституцій є державні установи. Єдиним виходом з цієї ситуації є революційні зміни, прориви та децентралізація.

Кожен з етапів життєвого циклу характеризується своїми загальними рисами та характеристиками й можливими складнощами. І перше що потрібно зробити це зрозуміти на якому етапі наразі знаходиться організація й виходячи з цього запропонувати варіанти стратегічного управління.

Сутність стратегічного управління визначається розв'язанням певних завдань, які характеризують послідовність його впровадження в організації: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення місії та стратегічного бачення, встановлення стратегічних цілей і завдань, вибір

стратегії, оцінка результатів діяльності організації, внесення відповідних змін у стратегічний план, зміни методів реалізації стратегічного плану [13].

Тобто стратегічне управління полягає у комплексному та систематичному підході до ведення організації, який охоплює ряд ключових кроків і завдань. Цей процес починається з глибокого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, де компанія функціонує. Це дозволяє зрозуміти зовнішні виклики та можливості, а також внутрішні сильні та слабкі сторони організації.

Далі визначається місія та стратегічне бачення компанії. Місія відображає основну мету існування організації, а стратегічне бачення вказує на бажаний довгостроковий напрямок розвитку.

На основі цього формуються стратегічні цілі та завдання, які є конкретними напрямками дій для досягнення бачення. Вибір стратегії стає наступним етапом, де визначається набір дій та ініціатив, спрямованих на реалізацію поставлених цілей. На основі цієї інформації складається план втілення.

Стратегічний план діяльності – документ з планування на 1 - 3 роки, який включає перелік основних напрямків діяльності, дій та ініціатив компанії, спрямованих на досягнення довгострокових цілей компанії [14 с.4].

Після впровадження стратегії відбувається оцінка результатів діяльності. Це включає аналіз ефективності обраної стратегії та її впливу на досягнення стратегічних цілей. На основі цієї оцінки можуть бути внесені зміни у стратегічний план, що забезпечує його актуальність та відповідність мінливим умовам.

Завершальним етапом є зміни в методах реалізації стратегічного плану, якщо такі зміни є необхідними, для забезпечення більш ефективного виконання стратегії.

Узагальнюючи, стратегічне управління – це процес, що вимагає постійного аналізу, планування, впровадження та перегляду, щоб забезпечити ефективне досягнення довгострокових цілей організації.

Одна з перших речей яку треба зрозуміти коли ми підходимо до стратегічного управління це положення точки Б і важливою складовою є спільне бачення таких компонентів як місія і візія. Доволі часто нові громадські організації прописують місію суто формально або взагалі ігнорують.

Місія – чітко виражена причина існування організації. Місія як інструмент стратегічного управління визначає основні орієнтири організації, що є важливими для задоволення конкурентних позицій. Разом зі зміною потреб, а також появою нових можливостей виникає необхідність переглянути місію. Вважають, що на цій стадії мова йде про загальну орієнтацію, яка надалі має бути виражена у кількісних показниках і трансформована в програму дій [15 с.46].

Обирати час, коли треба змінювати чи переглядати місію, – це є вміння доброго управлінця. Адже таке рішення потребує детального аналізу зовнішнього середовища і команди. Місія повинна не тільки гарно комунікуватись назовні, але в першу чергу добре розумітись всередині. Ми працюємо в громадському секторі, цінності й розуміння того куди йдемо є однією з ключових мотивацій персоналу. Коли організація проводить період зміни складу та масштабування місія потребує додаткового роз'яснення або зміни формулювання, адже сутність може не змінитися, але формулювання бути незрозумілим персоналу.

Візійна заява – це мрія вашої організації. Це погляд у майбутнє на те, ким сподівається стати ваша організація. Коли вашу візію вірно розуміють і використовують, вона спрямовує саме призначення вашої діяльності [16].

Візія в свою чергу – це наше ідеальне бачення майбутнього в яке ідемо. Якщо повернутись до схеми від точки А до точки Б то візія – це те як виглядає точка Б, а може і далі.

Цілі – визначені проміжні кроки які допомагають досягти кінцевої точки стратегічного розвитку. Вони можуть бути різних рівнів, як більш деталізованими, так і менше, але всі мають спільні риси:

- вимірюваність;

- обмеженість по часу;
- конкретність;
- досяжність;
- релевантна.

До кожної з цілей існує список завдань, які є конкретним переліком дій, потрібних для досягнення цілей.

Неодмінною частиною будь – якої стратегії є моніторинг та оцінка, адже крім втілення нам треба розуміти чи є воно успішним, чи виконується взагалі. Тільки постійний процес моніторингу та оцінки внутрішньої діяльності дозволяє якісно планувати подальшу роботу або вносити потрібні корегування.

Моніторинг має бути постійною, внутрішньою діяльністю. Його використовують для збору інформації щодо діяльності в рамках програми/заходу, результатів та наслідків діяльності з метою оцінки ефективності. При проведенні моніторингу відстежують фактичні результати програми/заходу порівняно з очікуваними [17 с.72].

Оцінка – це періодичний процес збору даних про реалізацію та результати проекту/програми/послугу, який проводиться з метою виявлення актуальності, ефективності, результативності, впливу діяльності, що реалізується у рамках виконання проекту/програми/послуги відповідно до запланованих мети та завдань. Результати оцінки дають змогу удосконалити та підвищити результативність впровадження проектів/програм/послуг [18 с.14].

Згідно лекції О.Коваленка моніторинг та оцінка має ряд відмінностей (Рис. 1.4).

Відмінності між моніторингом і оцінкою	
МОНІТОРИНГ	ОЦІНКА
1) моніторинг надає в режимі реального часу інформацію, необхідну для управління	1) оцінка є незалежним процесом, що забезпечує керівників і співробітників об'єктивною інформацією про ступінь правильності напрямку, в якому вони просуваються.
2) процес моніторингу може виявити питання, на які відповідь оцінка	2) оцінка базується на строгих процедурах, планах і методах та передбачає глибокий всебічний аналіз
3) моніторинг є безперервним процесом збору та обробки інформації	3) оцінка значною мірою спирається на інформацію, отриману за допомогою моніторингу в ході програмного або проектного циклу, зокрема: вихідні дані, інформація про хід виконання програми або проекту та показники результатів.
4) моніторинг здійснюється на стадії реалізації програми після її прийняття	4) оцінка може проводитись на будь-якому етапі виконання програми (навіть на етапі розроблення проекту програми або після декількох років після завершення реалізації)

Рис. 1.4 Графічне зображення шляху організації від точки А до точки Б

Джерело: конспект лекцій [19].

Резюмуючи, моніторинг та оцінка це два взаємопов'язаних процеси і відсутність одного з них не дозволить в повному обсязі проаналізувати успішність реалізації стратегії. Якщо порівняти напряму, то моніторинг це постійний процес збору інформації, а оцінка – є періодичними заходами. Ці сукупні заходи є важливим інструментом прийняття рішення будь-яким управлінцем.

1.3. Методи та інструменти які використовуються для аналізу поточного стану організації та створення стратегії розвитку

Ми вже розуміємо що таке стратегія та з чого вона формується, але перед тим як перейти до її розробки пропонуємо розглянути інструменти які допоможуть працювати над цим питанням.

Стратегія розвитку – це комплексний підхід який містить декілька чинників. Згідно з теорією Г. Мінцберга стратегія складається з 5(П) [20]:

- план, система конкретних дій. Стратегія як план це попередньо розроблені кроки для досягнення цілей, він зосереджується на виборі напрямків подальшої роботи;

- положення. Цей підхід про вивчення конкурентних переваг та можливостей які може застосувати організація задля досягнення успіху;

- патерн. Це про вивчення та узагальнення попередніх дій та їх результатів для формування напрямів майбутніх дій;

- позиція. У цьому випадку стратегія означає вибір позиції організації на ринку або в соціальному контексті. Це визначення, де організація стоїть у порівнянні з конкурентами та як вона позиціонує себе серед споживачів;

- перспектива. Сприйняття того куди ми рухаємось, унікальне бачення світу. Такий підхід охоплює корпоративну культуру, цінності [20].

Всі підходи у формуванні стратегії сходяться до виваженого та комплексного попереднього аналізу, тільки на розумінні процесів в роботі організації або медіа, як в нашому випадку, можливо зробити якісну стратегію розвитку.

Один з перших і найефективніших інструментів початкового аналізу організації є SWOT, він дозволяє подивитись на неї з різних боків, оцінити слабкі та сильні сторони, зовнішній вплив та звести це в одну зрозумілу таблицю.

На основі лекції О.Бакланової[7] при SWOT аналізі застосовується наступний підхід 20+3+1, коли сам процес складається з 3 етапів. В першому випадку опрацьовуємо всі можливі компоненти і відкладаємо процес, в 2 етапі ми повертаємось до аналізу через деякий час і додаємо меншу частину пунктів та знов відкладаємо аналіз на певний проміжок часу та в 3 етапі повертаємось останній раз і додаємо декілька пунктів. Такий підхід спонукає до більш детального опрацювання, але вимагає залучення додаткових ресурсів особливо коли це стосується командного аналізу. Залучення персоналу до участі в проведенні аналізу впливає на рівень об'єктивності оцінки.

Передбачається, що кожен менеджер повинен проводити аналіз у своїй сфері діяльності, щоб потім зробити висновок про ринкове становище всього підприємства в цілому [21].

Таким чином SWOT аналіз буде мати детальний характер з конкретними пунктами на основі яких можна побудувати план дій та витратити на це меншу кількість ресурсів.

SWOT аналіз складається з 4 компонентів: S(сильні сторони), W(слабкі сторони), O(можливості), T(загрози). Умовно їх можна розділити на 2 групи:

- S та W як внутрішні фактори на які організація має прямий вплив і може як використовувати так і попереджати;
- O та T як зовнішні фактори які організація може посилити або пропрацювати ризики і заздалегідь напрацювати план дій.

Враховуючи що об'єктом нашої роботи є громадська організація “Штука” та онлайн журнал “Штука” які працюють в сучасному українському контексті то велику увагу при розробці стратегії слід приділити аналізу зовнішніх факторів та можливим партнерствам.

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін у ньому – основна умова в бізнесі і інших сферах життєдіяльності. На додаток, у невідомо зростаючому числі випадків – це умова виживання і розвитку, що безпосередньо впливає на вибір стратегії [22].

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається PEST – аналізом. PEST – аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу) [23].

Сучасний світ доволі складна структура та має набагато більше зовнішніх чинників, тому часто використовують розширений варіант аналізу PESTLE в якому додаються 2 фактори: правові аспекти (L – legal) і екологічні (E – ecology). Правовий аспект відіграє важливу роль в оцінці роботи медіа, адже в сучасному українському контексті діяльність такого напрямку може мати окремі регулятивні документи пов'язані з бойовими діями та цензурою з боку держави.

Екологічний вплив в Україні зараз пов'язаний в першу чергу з бойовими діями, та мінним забрудненням деокупованих регіонів.

Аналіз PESTLE значно розширює аналіз SWOT. Потім використовується SWOT-аналіз, щоб порівняти цей тип дослідження з внутрішніми сильними та слабкими сторонами фірми. Це допомагає визначити діапазон потенційних майбутніх дій. Крім того, це передбачає створення заходів стратегічного управління [24].

Висновок до 1 розділу

З 2013 року медіа відіграють важливу роль в українській державі, забезпечуючи громадян інформацією про події та рішення. Це допомогло сприяти значним змінам у державному управлінні та свідомості суспільства і такі процеси продовжуються зараз. Особливо яскраво це було помітно під час подій 20 листопада 2013 року та Революції Гідності. Цей час можна назвати відліком стрімкого зростання якості та кількості малих незалежних редакцій які активно використовують інструменти соціальних мереж. А після початку повномасштабного вторгнення 2022 року малі медіа є ледь не єдиним незалежним джерелом інформації. Проте, разом з тим, такі структури стикаються з великими викликами пов'язаними зі збереженням своїх команд та якості інформації яку подають. А вже наразі переважно єдиним джерелом їх фінансування є міжнародні донори. Це ставить під загрозу існування цих медіа в далекій перспективі. Їх виживання – це запорука розвитку та підтримки демократичних процесів у військовий час.

Для подолання цих викликів, якісного розвитку і формування реального впливу, незалежні медіа повинні чітко розуміти свою місію та шлях до неї. Це і забезпечує стратегія. Розробка стратегії складається з комплексу заходів які допомагають побудувати шлях. Розуміння відправної точки розвитку є важливою складовою, воно поєднує як аналіз внутрішніх процесів, так і зовнішніх не тільки у власного медіа, але й у конкурентів. На основі цих даних ми можемо будувати конкретні цілі та завдання у досягненні мети.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОНЛАЙН ЖУРНАЛУ “ШТУКА” ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Історія створення онлайн журналу “Штука” та організаційні і ціннісні засади

Онлайн журнал “Штука” виник у 2023 році як один з двох основних програмних продуктів громадської організації “Штука” і нерозривно пов’язаний з нею як структурно, так і ідейно. А саме, має спільну місію, цінності та організаційну структуру. Тому для розуміння засад на яких працює медіа, в першу чергу, треба дослідити ГО "Штука". Громадська організація була заснована в 2017 році під назвою “Майстерня ідеї” на хвилі стрімкого розвитку громадянського суспільства в Донецькій області та відкритті вільних просторів “Вільна Хата”, “Теплиця”, “Друзі”. Ці простори стали центрами культурних, мистецьких подій в своїх громадах і з часом займали місця локальних лідерів думок серед молоді. На прикладі успішного досвіду ГО “МІ” разом з коаліцією громадських організацій на чолі з ГО “Нова Дружківка” відкрила власний простір “Без обмежень” в місті Покровськ і успішно займалися розвитком молоді та політичною освітою до 2019 року. Тоді частина коаліції вирішила сконцентруватись на роботі з більш молодією цільовою аудиторією та змінити профіль діяльності. Оскільки такі зміни не відповідали пріоритетам команди ГО “Майстерня ідеї”, було прийнято рішення про вихід зі складу управління громадським простором та реорганізації. Була затверджена нова стратегія розвитку, змінилась більша частина команди та перейменована на ГО “Штука”. З того часу ГО "Штука" сконцентрована на розвитку громадянського суспільства інструментами культури та акціями прямої дії і суттєвою часткою цієї діяльності є комунікаційні компанії та інформування.

В лютому 2022 року організація як і все українське суспільство зіткнулося з викликами повномасштабного вторгнення. Як ГО з Донецької області, змушена була не тільки продовжувати свою діяльність, але й боротись за

збереження команди та організації безпечного простору для подальшої роботи. Основні активи релоковані в м.Київ, а сама стратегія переформатована та спланована враховуючи умови невизначеності в країні. Через великий запит та юридичну адресу до ГО "Штука" почали звертатись про гуманітарну допомогу та організацію її доставки, таким чином команда додала до своєї діяльності велику частку соціальної роботи з 2022 року. І тільки на початку 2023 року почали повертатись до статутної діяльності (Рис. 2.1). Так онлайн журнал "Штука" став одним з перших символів повернення організації до місії та платформою для підтримки митців і громадських активістів які постраждали під час повномасштабного вторгнення.



Рис. 2.1 Графічне зображення шляху історії організації

Джерело: власна розробка автора

Місія ГО "Штука": Плекати українську ідентичність, об'єднувати і підсилювати культурні та суспільно актуальні ініціативи задля розвитку самодостатнього суспільства [25].

Стратегічні напрямки діяльності організації:

- фасилітування діалогу українських ініціативних спільнот для формування сталого громадянського суспільства. Прикладами таких акцій є: волонтерські табори, хакатони, ідеатони, резиденції та інше;

- шукати, досліджувати та розповсюджувати актуальну культуру для формування української ідентичності. Підтримка волонтерів, активістів, діячів культури через розвиток медіа екосистеми та просвітництва. Онлайн журнал “Штука” є програмним продуктом саме цього напрямку та позиціонується як журнал суб’єктивних думок про суспільно важливі події, діячів культури, активістів та мистецтво [27];

- відродження регіонів та населення що постраждали від бойових дій. Напрямок в процесі трансформації з гуманітарного та переосмислення.

Будь-які діяльність організації підпорядковується місії яка заснована на пропрацьованому дереві проблем (Рис. 2.2). Проте сама місія не є формалізованою в органах юстиції на рівні Статуту (Додаток А).



Рис. 2.2 Графічне зображення дерева проблем

Джерело: власна розробка автора

Ціннісні засади є спільними для ГО “Штука” та онлайн журналу “Штука” та мають в собі:

- прозорість\відкритість. Організація пропагує відкриту комунікацію щодо своєї діяльності, фінансування та подальших планів як всередині команди, так і назовні;

- креативність. Ми підтримуємо та стимулюємо інноваційність в своїй діяльності. Це стосується як нових продуктів організації, так і управлінських рішень, ми заохочуємо команду до генерації та втілення цих рішень. Будь – хто

в команді вільно може пропонувати свої ідеї і втілювати відповідно до наявних ресурсів та за умови відповідності місії;

- українськість. Ми в першу чергу підтримуємо українську культуру та митців і в будь – якій своїй діяльності, навіть опосередковано, просуваємо сучасну українську культуру;

- людиноцентризм. У своїй діяльності ми в першу чергу керуємось принципом не “для когось, чогось”, а “заради когось, чогось”.

Цінності не поділяються на внутрішні чи зовнішні, вони є єдиними як для команди, так і в зовнішній комунікації [27].

Організаційна структура ГО “Штука” та онлайн журналу “Штука” тісно переплетені і на цей момент немає виокремленої команди та організаційної моделі.

Згідно зі статутом, вищим управлінським органом є Загальні збори, які мають право приймати будь – яке рішення по діяльності організації в рамках статутної діяльності, в тому числі і ті, що належать до компетенцій правління. Вони можуть проводитись як в офлайн та і в онлайн форматі раз на 1 рік.

Правління організації обирається на період до 3 років та складається з генерального директора, фінансового директора та виконавчого директора. Воно є підзвітним загальним зборам [28]. Поточна система управління організації є гібридною (Рис 2.3) і складається як з вертикальних елементів управління, так і горизонтальних з яскравими елементами холократичної структури. В основі своїй це прозорість, коли всі процеси та рішення в організації є відкритими до команди. Адаптивність, організація здатна швидко адаптуватись і реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Більшість рішень приймаються через спільне обговорення і зворотній зв’язок від всіх учасників. До стратегічного планування залучається весь персонал.

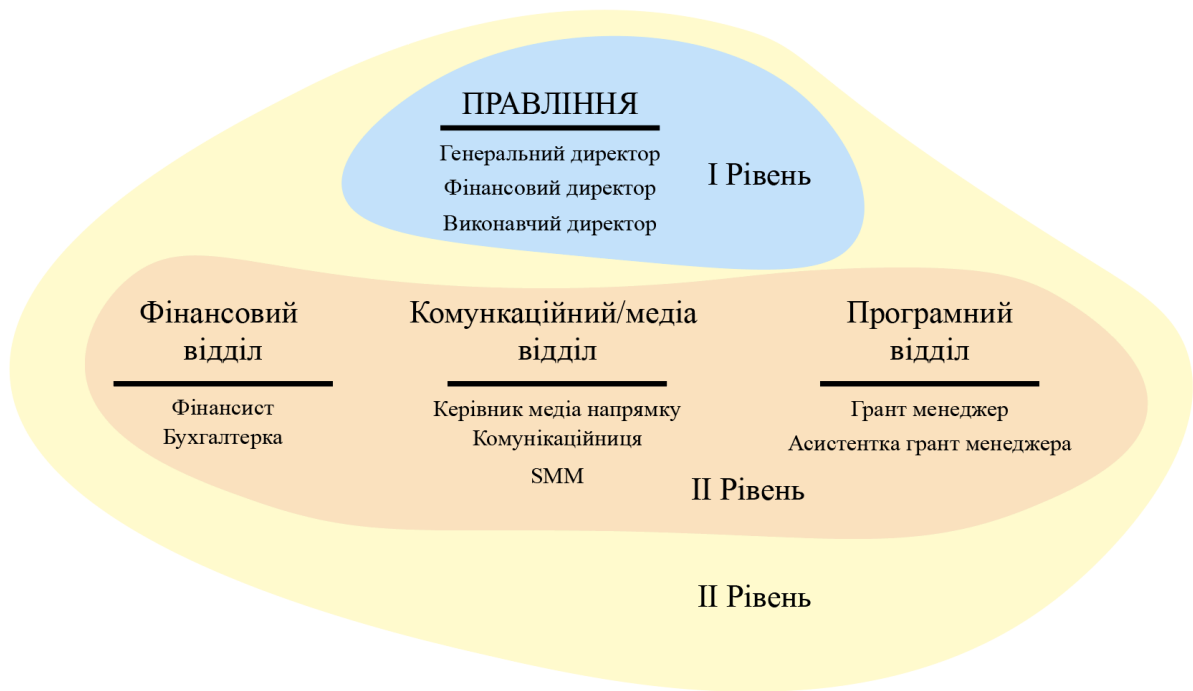


Рис. 2.3 Графічне зображення організаційної структури

Джерело: власна розробка автора на основі [30, 28]

I Рівню команда (Правління) підпорядковується II Рівень команди, при цьому на кожному з рівнів працює повністю горизонтальна структура управління яка базується на демократії та системі мотивації персоналу. III Рівень об'єднує всю організацію і в суттєвій більшості питань враховується думка кожного члена команди, водночас кожен, в рамках своїх компетенцій, може приймати рішення самостійно. На рівні стратегічного управління, фінансового та кадрового залучаються відповідальні представники команди, проте всі зустрічі проводяться відкрито та публічно і будь – який член команди може до них доєднатись. В організації підтримується інноваційність, ініціативність та креативний підхід що потребує великої свободи та довіри до персоналу. Така система має як сильні так і слабкі сторони що наведені в таблиці 2.1

Порівняння сильних та слабких сторін організаційної структури

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Гнучкість - Швидкість прийняття рішень в рамках I та II кола, та локальному рівні - Можливість створювати багато інновацій - можливість експериментувати - цінності які розуміє кожен член команди - відкритість - відповідальність - самоаналіз та системні рефлексії команди 	<ul style="list-style-type: none"> - складний процес підбору персоналу, довгі перевірки - нечіткі обов'язки переважної більшості персоналу - повільне прийняття рішень у складних питаннях через потребу залучати всіх членів команди - неформалізовані обов'язки та відповідальності - іноді бувають проблеми з делегуванням завдань - складний процес прийняття та введення систем та правил

Джерело: власна розробка автора на основі інтерв'ю з командою [31]

Переважає більшість членів команди виконує декілька ролей що пов'язано з обмеженими ресурсами. Так наразі наповнення журналу “Штука” займається комунікаційний відділ та сторонні підрядники.

Генеральний директор ГО “Штука” виконує функції стратегічного управління організації, програмного планування діяльності та відповідає за слідування цінностям і відповідності місії в діяльності організації. Також відповідає за загальне щорічне публічне звітування.

Фінансовий директор організації відповідає за фінансове планування та формування бюджетних пропозицій і частково поєднує в собі функції HR.

Виконавчий директор організації поєднує в собі представницькі функції та комунікації з донорами і міжнародними та національними партнерами. Також він напряму відповідає за написання та моніторинг і оцінку виконання грантових проєктів і операційну роботу програмного відділу.

Комунікаційна менеджерка. Займається плануванням та реалізацією комунікаційних планів, копірайтингом та адмініструванням відділу. Також вона виконує функцію редакторки онлайн журналу “Штука”.

Контент – мейкер/SMM. Генерація та створення контенту відповідно до технічного завдання комунікаційної менеджерки. Менеджмент соціальних мереж.

Стажистка комунікаційного відділу створення авторського аудіовізуального контенту та практика роботи в соціальних мережах.

Бухгалтер веде бухгалтерський облік та виплати в організації.

Операційна менеджерка/асистентка грант менеджера займається менеджментом операційної діяльності, контроль та планування роботи по проєктах. Також бере участь в написанні грантових заявок.

Стажер по роботі з молоддю і управління персоналом займається комунікацією по програмі амбасадорів громадянського суспільства та організацією командо творчих заходів і ретроспектив.

Наразі в команді існує 3 відділи які розподілені по функціональним ролям. Вони є фактично автономними структурами і внутрішнє управління відбувається самостійно, в межах власних компетенцій.

Фінансовий відділ займається фінансовою частиною роботи організації, фінансовим звітуванням, виплатами, підготовкою та оформленням документації, відділ напряму підпорядковується фінансовому директору.

Комунікаційний відділ займається зовнішніми комунікаціями, аналізом та роботою з цільовою аудиторією, створенням аудіовізуального контенту, комунікаційним плануванням та формуванням і просуванням бренду “Штука”. Цей відділ веде основну діяльність по наповненню та плануванню роботи онлайн журналу “Штука”. Комунікаційний відділ підпорядковується напрямку генеральному директору.

Програмний відділ займається реалізацією програмної діяльності, пошуку фінансів за рахунок грантових можливостей, складання грантових заявок і

звітуванням по результатах виконання проєктів. Відділ підпорядковується виконавчому директору.

Через обмежені ресурси, як фінансові, так і людські, частина функцій розподілена серед всіх членів команди або йде як додаткове навантаження в разі проєктної діяльності. Так функції HR розподілені між генеральним та фінансовими директорами організації і як асистент один зі стажерів. Як проєктні менеджери виступають майже всі члени команди в залежності від напрямку.

2.2 Аналіз поточного стану онлайн журналу “Штука”.

Попри те, що онлайн журнал є невіддільною складовою громадської організації, не всі члени команди задіяні в його роботі і не всі напрямки діяльності підпорядковуються розвитку журналу. Тому він потребує окремого аналізу та висновків.

SWOT аналіз є зручним та наглядним інструментом для визначення того в якому стані зараз знаходиться онлайн журнал “Штука”. Основні його завдання:

- Strengths визначення сильних сторін, переваг, ресурсів які можемо використати в своїй діяльності;

- weaknesses слабкі сторони або обмеження на які ми можемо впливати, мінімізувати, усунути;

- opportunities можливості якими ми можемо скористатись, щоб покращити своє становище;

- threats зовнішні загрози чи ризики на які ми не можемо вплинути, але повинні мінімізувати чи уникнути їх впливу.

Цей аналіз допоможе зробити перші висновки щодо діяльності журналу і планувати подальшу роботу. SWOT аналіз проводиться за методологією 20+3+1 представленою Олександрою Баклановою, експерткою у сфері стратегічного планування під час лекції.

Strengths сильні сторони:

- профільна освіта частини команди у сфері журналісти та досвід роботи частини команди у сфері журналістики;
- кваліфікована адміністративна команда;
- наявне базове обладнання для виготовлення власного аудіовізуального продукту: подкасти, відео, фото;
- наявний досвід у створенні візуальних продуктів;
- наявний досвід документування подій;
- наявна база партнерських медіа;
- наявна база теплих контактів з митцями, переважно зі сходу України
- можлива ресурсна підтримка внаслідок діяльності інших напрямків організації;
- маємо ресурси на роботу онлайн платформи(домен, обслуговування конструктора) до липня 2024 року;
- вміння вести перемовини як з локальними партнерами, так і з міжнародними;
- розуміння контексту;
- наявність транспортних засобів що забезпечують мобільність команди і організацію знімального процесу в різних куточках України.

Weaknesses слабкі сторони:

- відсутня чітка організаційна структура;
- неналаштований тайм менеджмент;
- відсутній план кризових комунікацій;
- недостатня операційна спроможність підтримувати сталу роботу журналу;
- відсутній довгостроковий комунікаційний план роботи;
- слабка онлайн платформа сайту;
- не прописані чіткі редакторські політики;
- можлива протидія роботі команди журналу з боку стейкхолдерів через теми які будуть розглядатися;
- відсутнє стаłe фінансування;

- відсутні технічні засоби (ноутбуки) якими організація може забезпечити команду журналу;

- відсутній кваліфікований спеціаліст з аудіального мистецтва в команді;
- відсутня офіційна реєстрація журналу як окремого медіа;

Opportunities можливості:

- залучення митців для висвітлення їх робіт;
- робота з міжнародними партнерами та просування;
- залучення організацій що займаються культурою для висвітлення їх діяльності та проєктів;

- створення та просування бренду онлайн журналу “Штука” за рахунок офлайн акцій та участі у профільних заходах;

- створення власних масштабних аудіовізуальних продуктів на актуальні теми з партнерськими організаціями та митцями;

- створення простого ситуаційного контенту що швидко реагує на суспільні запити;

- відкриття власної студії для запису подкастів;

- можливість широкої роботи з діаспорою;

- організація мистецької спільноти;

- організація соціально відповідального підприємства на основі послуг журналу;

- створення перформативних продуктів;

- налагодження системного навчання команди.

Threats загрози:

- Безпекові загрози, інтенсифікація бойових дій;

- критичний стан енергетичної інфраструктури України через бойові дії;

- технічні збої в роботі платформи;

- зміна загальної політики в країні, розвитку мистецтва та культури приділяють формальну увагу в загальній стратегії розвитку країни;

- знищення техніки через роботу в зоні бойових дій;

- розвиток штучного інтелекту;

- втрата членів команди через бойові дії та мобілізацію.

Враховуючи військовий стан в Україні та велику кількість зовнішніх факторів які можуть впливати як на процеси всередині держави так і на роботу окремих проєктів для більш повного розуміння стану онлайн журналу “Штука” та можливих впливів буде застосовано **PESTLE аналіз**. Він працює конкретно із зовнішніми факторами і дозволяє розглянути їх детально. Основні складові цього типу аналізу: Р(політичні фактори), Е(економічні фактори), S(соціальні фактори), Т(технологічні фактори), L(законодавчі фактори), Е(фактори зовнішнього середовища, екології).

Р:

- збільшення напруги у населення через вибори що може призвести до неконтрольованих впливів на зацікавленість культурою;

- недоброчесне використання культури та мистецтва як виключно політичних інструментів;

- війна, нестабільна та непрогнозована політична ситуація впливає на довгострокове планування, доступ до ресурсів, загальнодержавна інформаційна політика;

- урядова підтримка медіа та культури через такі агенції як УКФ.

Е:

- ускладнений пошук ресурсів використовуючи маркетингові інструменти, зменшена платоспроможність населення;

- наявність інституцій які підтримують розвиток культури House of Europe;

- інфляція та знецінення внутрішньої валюти;

- через складний фінансовий стан частина митців, активістів переходять в інші сфери діяльності;

S:

- формування громадянського суспільства, на тлі повномасштабного вторгнення збільшилась частка людей що долучаються до активної громадської діяльності або донатять на соціальні потреби;

- ВПО, через висвітлення культури різних регіонів підсилюється процес культурного різноманіття та єднання населення України;

- збільшується попит на українську культуру, дедалі більше людей шукає локальні мистецькі продукти.

T:

- розвиток штучного інтелекту, заміняє підходи в роботі контент мейкерів та митців і в той же час він сприяє її знеціненню;

- інтернет доступність, від стабільної роботи зв'язку в великій мірі залежить успіх роботи журналу.

L:

- рівень свободи слова в країні під час військового стану;

- законодавчі обмеження щодо контенту, ми повинні враховувати діюче законодавство при публікаціях. В тому числі: авторські права, особисті дані та фото.

E:

- екологічна свідомість та промоція свідомого споживання;

- вплив війни на довкілля.

Аналіз політик організації.

Згідно схеми етапів розвитку організації за Іцхаком Адізесом (Рис 1.3), існує всього 9 етапів. При попередньому аналізі громадської організації “Штука” можна припустити що вона знаходиться на 3 рівні “дитинство” або “Go – Go” і наразі триває перехід на наступний етап. Одним з важливих факторів закріплення є наявність чітких процедур та політик і їх аналіз є ключовою складовою формування подальшої діяльності в цьому напрямку.

Наразі в організації є наступні політики: фінансові, антикорупційні, кадрові, конфлікт інтересів та по роботі з волонтерами. Якщо розглянути їх детальніше, то фінансові політики містять в собі загальну класифікацію витрат (прийнятні, релевантні, можна класифікувати, неприйнятні) що спрощує прийняття рішень при закупівлях. Також фінансові політики мають розділи з бухгалтерського обліку, обліку матеріальних активів, правил документообігу,

роботи з банківськими рахунками, правила закупівель(які розділені на 2 пункти що стосуються загальних закупівель та гуманітарних), ефективне використання коштів. Фінансові політики були написані та доопрацьовані у відповідь на гуманітарну діяльність організації [32]. Антикорупційна політика наголошує на “нульовій терпимості” організації до – будь яких проявів корупція як всередині організації, так і в партнерів. Вона містить перелік антикорупційних заходів, антикорупційні стандарти, права та обов’язки працівників, порядок здійснення нагляду, заходи дисциплінарної відповідальності [33]. Політика запобігання та виявлення конфлікту інтересів має на меті виявлення та управління конфліктами інтересів, вона має в собі процедури та правила запобігання, виявленню та управлінню конфліктами інтересів які потенційно можуть з’явитися під час діяльності [34]. Кадрові політики містять загальні принципи роботи організації, описи основних посад та відділів, загальні принципи складання посадової інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, основні обов’язки працівників та етичний кодекс [35]. Політика по роботі з волонтерами базується на Законі України “Про волонтерську діяльність” і має в собі: алгоритми залучення волонтерів, права та обов’язки волонтерів та організації [36].

Управління людським потенціалом.

Людський потенціал – це інтегральне поняття, яке відображає структуру з такими складовими елементами: здоров’я, інтелектуальні здібності, трудові здібності, культурно – етичні властивості, організаційно – підприємницькі здібності; тому об’єктом управління розвитком людського потенціалу може бути будь – який його структурний елемент або їх комплекс [37].

Відповідно до поточного стану ГО “ШТУКА” та загальній стратегії розвитку організації, існує декілька затверджених цілей стосовно оптимізації операційної спроможності:

- 1) Виокремлення гуманітарного напрямку роботи організації шляхом створення відповідного відділу

2) Формування медійного відділу (онлайн журналу “Штука”) організації шляхом набору відповідних компетенцій та розробки внутрішніх політик цього відділу

Відповідно до цих цілей є розроблений та затверджений загальний план реалізації й опис потрібних ролей, для налагодження роботи журналу планується набір на посади. Кожна з ролей має загальний опис обов’язків та вимог.

Таблиця 2.2

Опис ролей, обов’язків та основних вимог для планового набору персоналу

Опис ролі/посади	Опис обов’язків	Опис вимог
Керівник онлайн журналу “Штука”	Координація роботи онлайн журналу розвитку онлайн журналу Координація медійних заходів	Знання основних стейкхолдерів на ринку культурних медіа в Україні. Досвід управління персоналом. Розуміння медіа сфери України та світу.
Журналіст	Написання статей Пошук інформаційних приводів	Вміння шукати тематичну інформацію вміння писати статті в медіа. Розуміння основних стейкхолдерів на ринку культурних медіа та митців, активістів, волонтерів. Вміння аналізувати отриману інформації та коротко її подавати.
Редактор	Редагування та затвердження текстів	Розуміння трендів на українському медійному ринку. Вміння розподіляти та контролювати авторські завдання. Розуміти формат та технічні вимоги до статей в онлайн журнал. Вміння надавати авторові необхідну допомогу щодо архітектури тексту.

Джерело: власна розробка автора

Також спільними вимогами для всіх ролей є вільне володіння українською та англійською мовами та знання європейських етичних кодексів для журналістів та журналістських стандартів. Будь – які нові члени команди потребують інтеграції і для цього також розроблений план на 5 місяців.

1 місяць:

- наказ про створення нових відділів та посад;
- розробка політик роботи медійного, гуманітарного відділів та нових посад;
- формування та оформлення детальних вимог до нового персоналу та критеріїв відбору;
- пошук персоналу на потрібні посади всередині команди;
- формування конкурсної комісії по підборі персоналу, менторів з числа діючого персоналу;
- публікація опису вакансій на відкритих платформах;
- технічний відбір кандидатів.

2 місяць:

- призначення та проведення співбесід конкурсною комісією;
- остаточний відбір кандидатів;
- проведення онбординга працівника відповідно до чек листа (Додаток Б);
- публікація опису вакансій на відкритих платформах;
- технічний відбір кандидатів.

3 місяць:

- опитування персоналу про перший місяць роботи;
- зустріч з керівником нового співробітника, аналіз інтеграції в команду серпень;
- ретроспектива персоналу про роботу в організації за місяць;
- оцінка ефективності роботи;
- збір фідбеку від менторів нових співробітників, аналіз отриманих даних;
- спільний захід ретрит команди.

4 місяць:

- ретроспектива персоналу про роботу в організації за місяць;
- оцінка ефективності роботи;
- збір фідбеку від менторів нових співробітників, аналіз отриманих даних.

5 місяць:

- припинення діяльності менторів;
- ретроспектива персоналу про роботу в організації за рік;
- збір фідбеку від менторів нових співробітників, аналіз отриманих даних;
- аналіз ефективності роботи та інтеграції нових працівників;
- аналіз компетенцій організації;
- створення органіграми організації;
- пропрацювання стратегії по розвитку людського потенціалу в організації.

Відповідно до цього плану суттєвою частиною роботи з персоналом є онбординг та інтеграція. Це відбувається за рахунок систематичної оцінки, постійній комунікації з персоналом, всією командою. На даному етапі роботи, кількість команди дозволяє застосовувати персоналізований підхід до кожного працівника. Наявна система онбординга масштабу та автоматизує цей процес надалі, проте відсутні критерії систематичної оцінки що робить їх суб'єктивною думкою ментора нового працівника. Сама система менторства в організації спрямована на навчання та підтримку нових працівників, особистого розвитку менторів, збереження корпоративної культури та мотивації персоналу.

Аналіз системи винагороди. Громадська організація і зокрема онлайн журнал “Штука” конкурує за персонал з комерційними структурами, проте рівень залучення ресурсів та сталість не дозволяє конкурувати у фінансовій мотивації, організації робочого простору чи соціальними гарантіями. Тому команда свідомо прийняла стратегію на підтримку та підсилення таких пунктів як:

- **Організаційна культура. Мотиваційне середовище.**

Місія та цінності. Організація має чітку місію та цінності що транслюється публічно та напряду застосовується у діяльності організації. При найманні нових співробітників цінності та спільне бачення є одним з ключових критеріїв.

Цінності та можливість поєднати культуру, мистецтво з соціальною роботою і волонтерством були ключовими пунктами чому люди відправляли свої резюме. Дослідження основане на опитуванні персоналу.

Розуміння сенсу роботи. Стратегічні напрямки розвитку які поділяються всіма членами команди та раз на квартал звіряються. Організація будує середовище вільного спілкування та відвертості в роботі.

Визнання досягнень, внеску. Вільне та відверте спілкування спонукає до відкритого визнання внеску один одного на спільних ретроспективе команди раз на місяць і будь – які досягнення членів команди проговорюють та висвітлюють в інформаційних ресурсах(з дозволу). Проте глобальна чи системна робота по цьому пункту не ведеться.

- Робоче середовище.

Складність завдань та різноманітність. Наразі команда організації багато експериментує бо йде процес формування програмної діяльності, це в свою чергу впливає на складність завдань адже зростають вимоги до ініціативності персоналу та часто відсутність чіткого ТЗ.

Стосунки з керівником. Будь – який член команди може вільно звернутись до свого керівника, у разі конфліктних ситуацій є політики які передбачають розмови та пошуки першопричини цих конфліктів, навіть якщо людина йде з організації особливим критерієм є аналіз причини та збереження гарних відносин з цим працівником.

Атмосфера в команді. Це одна з найсильніших сторін ГО “Штука” за оцінкою персоналу. Приділяється багато уваги тимбідлінгу та залученню у процеси. На тижневому плануванні крім загальних питань по роботі відділів, керівні органи звітують про найважливіші новини за тиждень, перемовини, можливості та плани. Раз на місяць кожен працівник по черзі проводить ретроспективу (Рис. 2.4), на якій виносяться найважливіші питання, збираються дані оцінки фізичного та психологічного стану членів команди. На основі цих даних складаються плани по роботі з персоналом. Таким чином всі працівники в якийсь момент залучаються до організації заходів для команди.

Женя			
	Як ви оцінюєте своє загальне самопочуття за останні 2 місяці від 1 до 10, окремо фізичне та емоційне	Як ви оцінюєте своє самопочуття на даний момент окремо фізичне та емоційне	Що на це впливало, як в хорошому та і поганому сенсі
Емоційне			
Фізичне			
Можливості			
Слабкі сторони			
Ризики			

Рис. 2.4 Графічне зображення структури проведення ретроспективи
Джерело: власна розробка автора на основі матриці ретроспективи [38].

На спільних ретроспективах приймають участь всі члени команди і робота ведеться онлайн у спільному просторі. Таким чином пропагується та досягається процес відкритого та відвертого спілкування в середині колективу. Оскільки ці заходи проводяться кожен раз різними людьми то вони не мають чіткої затвердженої структури. Проте з січня 2024 року до організації ретроспектив планується залучення стажера який систематизує роботу по цьому напрямку.

- Підтримка у складних життєвих обставинах.

Повномасштабне вторгнення та підвищені ризики для персоналу змусили організацію активно пропрацювати кризовий менеджмент. ГО “Штука” зареєстрована у Донецькій області та частина організації з цього регіону і фізично там знаходиться (м. Мирноград, м.Родинське) що ще більше підвищує ризики. Тому наразі існує чіткий план та засоби для організації безпечної та швидкої евакуації персоналу (Додаток В).

Під час локдаунів, персонал був забезпечений всіма потрібними засобами для організації енергонезалежного простору для життя. Також формується

кризовий фонд, який буде використаний у разі надзвичайних ситуацій, як в цілому організації так і окремих членів команди.

Портфель компетенцій

Згідно з тлумаченням яке надає Поскрипко. Ю.А. та Данченко О.Б. компетенції це – це знання, навички, вміння, особистісні якості та установки людини або групи людей (команди, організації), а також визначені вимоги до певного виду та рівню діяльності. Фахові компетенції – це знання, навички та вміння з фаху, які повинні відповідати визначеним вимогам до діяльності за цим фахом (або напрямом діяльності) [39].

Основні компетенції ГО "Штука" пов'язані з досвідом та профілем ключового персоналу і є їх сукупними навичками та обмежені фахом організації. Більшість членів команди має попередній досвід роботи у медійній чи культурній сфері. Компетенції які стосуються роботи онлайн журналу "Штука" можна поділити на декілька категорій: аудіовізуальний контент, зовнішні комунікації, адміністрування, робота з фінансами.

До компетенцій, які можна віднести до **аудіовізуального напрямку** можна розглянути: знімання репортажного відео (організація процесу, написання синопсису); знімання репортажного фото; знімання документально та постановочного відео (написання сценарію, розкадрування, підбір локацій, героїв); розробка ідей для контенту; пропрацювання проблематики; постпродакшн фото та відео; кольорова корекція; монтаж; зведення; теплі контакти з професіоналами в сфері фото/відео продакшену які готові працювати на різних умовах; організація творчого процесу для створення арт – об'єктів перформансів; мережа контактів з діячами культури зі сходу України, організацій з країн Балтії та Польщі.

До компетенцій, які належать до **зовнішніх комунікацій**: робота з медіа; робота з соціальними мережами (Facebook\Instagram\Telegram); пошук нових каналів розповсюдження інформації; пропрацювання ЦА та інструменти і канали роботи з нею; створення окремих комунікаційних стратегій просування продуктів; робота з контент планом; налагоджена системна робота

комунікаційного відділу; впізнаваність організації серед організацій зі схожим профілем роботи та активістів; налагодження міжнародних партнерств; налагодження партнерств в середині країни; організація конференцій для преси; репутація експертів в своєму профілі; робота з контентом для соціальних мереж, адаптація його; організація онлайн ефірів в соціальних мережах; розуміння контексту організацій зі сходу України та їх релокації; знання сучасного українського культурного контексту.

До **фінансових компетенцій** можна віднести наступні пункти: наявність фінансових політик; фінансовий облік діяльності організації; системне проведення аудиту організації; порядок зберігання документів; звітування; робота з міжнародними закупівлями; ефективне використання обмежених ресурсів; робота з тендерними закупівлями; робота з великими мережами; закупівля гуманітарних вантажів; щорічне відкрите звітування через соціальні мережі; облік наявних ресурсів організації; знання українського податкового та трудового кодексів; адміністрування платежів.

Адміністрування проєктів: постійна робота над організаційною культурою організації; підхід до проєктів зі сторони проблематики; вивчення проблем та аналіз їх; підтримка атмосфери в команді; м'яке керування; аналітичний підхід до написання проєктів; посилення на дослідження; швидке прийняття рішень; наявність політик роботи з персоналом, волонтерами, запобігання конфлікту інтересів та субгрантів; гнучкість в управлінні що дозволяє оперативно реагувати на виклики та проблеми; внутрішні комунікації та довіра до членів команди; розуміння в цілому роботи кожного з відділів організації; універсальність членів команди; можливість підмінити один одного в екстрених ситуаціях.

Відповідно до наявних компетенцій організації можна зробити висновок що є достатні навички для самостійного ведення онлайн журналу “Штука”, створення для нього контенту та матеріалів, але додаткові проєкти не дозволяють спрямовувати весь ресурс на цей напрямок. Більша частина компетенцій пов'язана з медіа сферою та базується на особистих навичках

працівників, а внутрішній обмін досвідом слабо налаштований. Це створює ризики що при втраті ключового персоналу значна частина важливих компетенцій буде втрачена. Відповідно для зменшення цих ризиків в ГО "Штука" існує документ з рекомендаціями про утримання та розвитку ключового персоналу (Додаток Г). Він містить розділи з описом проблеми та стратегій їх вирішення з декількома підходами які може забезпечити організація: автономність, програми навчання, визнання, культура, гнучкі схеми роботи, розуміння цінностей та мети, можливості для розвитку.

Продукт – це зв'язка атрибутів (функцій, функцій, переваг та використання), які людина отримує в обміні. По суті, термін "продукт" означає все, що пропонує фірма для забезпечення задоволення клієнтів – матеріального чи нематеріального. Таким чином, продукт може бути ідеєю (переробкою), фізичним товаром (пара джинсів), послугою (банківська справа) або будь – якою комбінацією трьох [40].

Відповідно до наявних компетенцій та завдяки інтерв'ювання команди дотичної до роботи онлайн журналу "Штука" можна сформулювати відповідний **портфель продуктів**: фоторепортаж, відеорепортаж, документування (Фото, Відео), сценарії, плакати, історії, подкасти, інтерв'ю, онлайн – трансляції, постановочні відео (авторські відео, робота з сенсами), арт перформанси, картини, ілюстрації, doodle анімація, стоп моушен анімація.

Аналіз цільової аудиторії. ГО "Штука" та онлайн журналу таргетується на одну цільову аудиторію яка складається з активної молоді, для більш детального розгляду її можна сегментувати:

- 1) Активісти, волонтери та амбасадори. Молодь, яка навчається віком від 18 до 26 років, яка шукає можливості для долучення до волонтерських спільнот, хоче творчо та з користю проводити час і допомагати країні або своїй спільноті. Її цілі та цінності в першу чергу це перемога України, розвиток своєї держави, якісна освіта, вільний доступ до культури та можливість долучитись до її творення. Проблеми які їх хвилюють це війна і невизначеність, розбита інфраструктура, якість освіти, свавілля влади, відсутність демократичних

процедур через норми військового стану, нерозуміння реформ влади, слабка комунікація суспільних змін. Найбільше вони бояться того що війна прийде в їх дім, зменшення прав людей через військовий стан, ігнорування активістів з боку влади, утиснення активістів.

2) Митці. Митці що творять сучасну українську культуру, мають невелике охоплення. Мають переважно не профільну освіту. Їх цілі переважно пов'язані з можливістю творчого розвитку та забезпечення своїх потреб і опосередковано розвиток та популяризація української культури. Проблеми які їх хвилюють це втрата аудиторії, неможливість просувати свій контент через офлайн заходи, втрата фінансового забезпечення, немає ясності щодо свого майбутнього, неможливість пошуку нової аудиторії. Ці проблеми ще більше загострюються коли це стосується митців ВПО, накладаються проблеми інтеграції, спільноти та забезпечення сім'ї. Також в загальному вони бояться застою в розвитку мистецтва та культури, спаду на попит до мистецтва, урізання вільного доступу до культури що відбувається в умовах війни. Основними потребами для митців є реалізація та створення власного продукту і забезпечення сталих умов для життя.

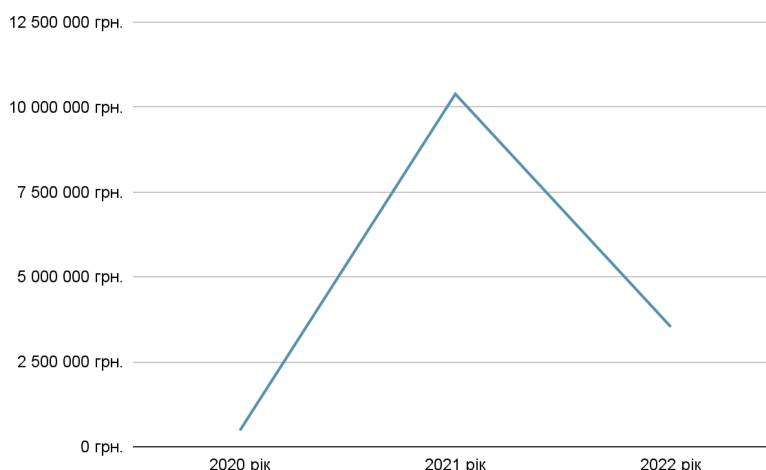
3) Небайдужа молодь з великих міст. Небайдужа молодь яка працює 26–35 років, живуть у великому міст з високим рівнем соціальної відповідальності, розвивають себе через різні активності (соціальні ініціативи, творчість арт, фото, перфоманси, музика, інше). Освіта середня, ВНЗ або незакінчене ВНЗ. Вони готові долучитись до змін в країні та розвитку громадянського суспільства і планують реалізувати себе в межах України. Вони переважно розділяють цінності демократичного світу, підтримують рівні права всіх людей, працюють на перемогу країни, підтримують армію. Але все ж однією з важливих проблем що їх хвилює є втрата робочих місць, війна, невизначеність, безпека, ціни на оренду нерухомості. Найбільші страхи це те що війна прийде в їх дім, зменшення прав людей через військовий стан, утиснення активістів, неможливість виїжджати за кордон. Основні потреби

пов'язані з бажанням змін, бажанням бути залученим до змін, нетворкінг (фан), реалізація власних ідей, сталий дохід, можливість прогнозувати своє майбутнє.

Не дивлячись на те що в документах прописана загальна аудиторія без прив'язки до географії, наразі журнал працює переважно по місту Києву та Львову за рахунок просування через офлайн заходи. На цьому етапі розвитку команда планує працювати з “теплою” аудиторією яка вже є частиною активного громадянського суспільства України або бажає до нього долучитись. Взаємодія з менш активною аудиторією планується через офлайн заходи звідки вона вже буде перенаправлятися на сайт.

Фінансовий стан

Громадська організація отримала великий розвиток на початку повномасштабного вторгнення 2022 року, в цей час її бюджет виріс з 479 тисяч в 2021 році до 10 389 000 грн у 2022 та 3 533 000 грн на серпень 2023 року Рис 2.5. При цьому 88% відсотків всіх надходжень за 2022 рік є з гуманітарних грантів. Якщо розрахувати вірогідний відсоток банкрутства у таблиці 2.1 ГО "Штука" до кінця року то він становить 25,29%. Аналіз зроблений на основі внутрішньої фінансової документації організації: “Фінансовий план організації” [41], “Надходження коштів” [42].



2.5 Графік фінансових надходжень ГО “Штука” за 2020–2023 роки

Джерело: власна розробка автора на основі [32]

Майже всі кошти були отримані за рахунок грантової допомоги крім краудфандінгової компанії зі збором на волонтерський бус, завдяки якому доставляється гуманітарна допомога в прифронтові громади.

Таблиця 2.3

Розрахунок вірогідного банкрутства організації ГО “Штука”

Витрати ГО Штука на 22 листопада 2023р.		
	місяць	рік
Загальне	78 000,00	936 000,00
Надходження за рік	80 000,00	
Поточна цільова ліквідність організації (ALT)	1 022 350,00	
Прогнозований залишок грошових потоків за рік (OCF)	(856 000,00)	
Середньоквадратичне відхилення (Delt)	250 000,00	
Lamb	0,67	
Ймовірність банкрутства	25,29%	

Джерело: власна розробка автора на основі [32, 31]

Ймовірність банкрутства є прийнятною, з урахуванням невизначеності в якій живе Україна. Він показав достатню кількість коштів для існування організації протягом наступного року, навіть з урахуванням можливих відхилень на непередбачувані витрати або зрив домовленостей. Проте в цьому розрахунку відсутня стаття на експериментальні та інноваційні проекти як здійснюються на регулярній основі.

2.3 Реалізовані проекти онлайн журналу “Штука”

Не дивлячись на те що онлайн журнал “Штука” знаходиться на початковому етапі розвитку і на його платформі було реалізован тільки один проект при підтримці зовнішніх донорів, команда громадської організації в рамках діяльності ГО "Штука" має досвід реалізації медійних проектів. Вони

були пов'язані зі створенням власного аудіовізуального продукту та комунікаційних компаній. Для розуміння можливостей і спроможності ми було розглянули кілька проєктів.

Пост–Схід: Ремейк [43].

Частина великого документального проєкту Пост – Схід який почався ще у 2021 році і продовжується станом на кінець 2023 року. Проєкт являє собою документальний фільм мета якого зберегти історичну пам'ять та привернути увагу жителів України до європейської спадщини в Донецькій та Луганській областях, яка знищується внаслідок бойових дій, а також до людей: місцевих молодих митців, активістів та краєзнавців, що займаються просуванням та збереженням даної спадщини в своїх містах (Лисичанськ, Маріуполь, Бахмут та Краматорськ). Частина “Пост–Схід: Ремейк” містить в собі переосмислення відзнятого раніше матеріалу та адаптація його до нових реалій пост часів повномасштабного вторгнення і створення повноцінного тизеру.

Цілі:

- 1) Здійснити цифрове архівування втраченої матеріальної культурної спадщини європейців на Донбасі
- 2) Сприяти збереженню культурних цінностей регіону через документування історій його краєзнавців та активістів, що безпосередньо пов'язані зі спадщиною власними персональними історіями
- 3) Донести важливість збереження європейської спадщини та підтримки людей зі сходу, що опікувались цією спадщиною та просуванням проєвропейських наративів в своєму регіоні на національному рівні.

Результати:

- 1) Опрацьований і адаптований сценарій короткометражного фільму “Пост – Схід” до реалій після повномасштабного вторгнення рф;
- 2) 12 годин нових відзнятих додаткових матеріалів згідно з новим сценарієм – чотири історії переміщених активістів/культурних діячів зі сходу (Лисичанськ, Бахмут, Маріуполь, Краматорськ), що займаються просуванням європейської спадщини у своїх містах;

3) Графічна анімація (до 5 об'єктів) у форматі імітації акварельних малюнків, що візуалізувала втрачену через бойові дії архітектурну спадщину

4) Тізер фільму хронометражем 1–1.5 хв на основі відзнятих в 2021 році матеріалів з м. Лисичанськ, Бахмут, Маріуполь, а також 4 історій активістів з цих міст та графічної візуалізації спадщини;

5) 23 294 переглядів матеріалів публікацій в соціальних мережах;

6) 14 публікацій в мережі Instagram, 11 – Telegram, 12 публікацій в мережі Facebook, 7 – Youtube.

Цей проєкт показав загальні можливості команди журналу у створенні власного документального продукту. Вона може повноцінно і якісно підходити до виготовлення такого типу продуктів але з повним включенням і без залучення в інші проєкти організації.

Загальний бюджет: 9 114 EUR з яких 4500 EUR це адміністративні витрати.

Агенти демократії [44].

Перший повноцінний проєкт який був реалізований на платформі онлайн журналу “Штука”, він дозволив протестувати можливості платформи та спроможність команди реалізовувати повністю комунікаційні проєкти. Тобто він ніс у собі дві цілі:

1. Тестування спроможності команди журналу та технічні можливості
2. Сприяти розвитку українського демократичного процесу через культурні інтеракції з молоддю.

“Агенти демократії” поєднує в собі комплекс заходів та компонентів як офлайн, так і онлайн. Онлайн заходи – це саме авторські публікації на сайті у вигляді портретних нарисів маловідомих митців зі східних регіонів України. Ключовими меседжами, які закладаються у статті були права людини і демократичні цінності. Офлайн заходи це три дискусійні клуби на теми:

- “Мистецтво в демократії. Свобода, рівність, права людини”;
- “Як мистецтво впливає на демократичні процеси під час війни”;
- “Культурне різноманіття як ключовий інструмент формування демократичного суспільства”.

Таким чином планувалось охопити більш широку аудиторію та напряму попрацювати над запуском суспільної дискусії і фасилітувати цей процес в подальшому.

Результати:

- 1) 105 640 охоплення соціальних мереж;
- 2) 5 425 охоплення на сайті;
- 3) 10 публікацій в стилі авторських портретних нарисів;
- 4) близько 50 відвідувачів офлайн заходів.

Проект ще в реалізації, але на даний момент він показав як сильні сторони команди, так і проблеми з якими стикалися. З висновків: команда має достатню спроможність для випуску 1 статті на тиждень при залученні в інших проектах, до 3 статей на тиждень з залученням сторонніх журналістів, сайт має технічні проблеми з SEO оптимізацією та оформленням що ускладнює індексацію в пошукових сервісах і більша частина трафіку йшла з соціальних мереж [44]. Для написання статей були залучені герої з власних контактів організації і найбільше охоплення мали ті статті до просування яких найбільше долучились самі герої.

Загальний бюджет: 4 960 EUR з яких 1090 EUR це витрати на промоцію і 700 EUR адміністративні витрати.

2.4 Аналіз конкурентів та можливих партнерів на українському інформаційному просторі

Аналіз стейкхолдерів онлайн журналу “Штука”

Онлайн журнал “Штука” працює у сфері мистецьких громадських організацій та культурних медіа має достатньо широкий діапазон стейкхолдерів як в комерційному так і неприбутковому секторах. Для кожного зі стейкхолдерів потрібно шукати різні канали, підходи та інструменти комунікації. Враховуючи обмежені ресурси журналу ми вирішили розділити їх на 4 групи по пріоритетності: ключові гравці, зацікавлені(хто потребує підтримки), опоненти(можливі партнери) та ті хто мають низький пріоритет. Розподіл

відбувається за допомогою аналізу через класичну матрицю Менделоу, 1991 року [45]. Мапа стейкхолдерів (Рис. 2.6) складена і спирається на інтерв'ю з керівним складом ГО "Штука".



Ри. 2.6 Мапа стейкхолдерів

Джерело: власна розробка автора на основі [45]

До категорії зацікавлених можна віднести тих активістів, митців та структури які бажають долучитись до діяльності журналу і майже не мають впливу на його програму. Орієнтовний список стейкхолдерів:

- Олександр Гринь, митець художник з Донецької області що проживає в Києві та фасилітує мистецькі арт заходи ГО "Штука";

- ініціативна група "229", група студентської молоді частина з який проходить стажування та навчання в ГО "Штука";

- митці що працюють в районах наближених до зони бойових дій, невелика кількість митців що залишається в небезпечній зоні та продовжують свою діяльність;

- ретрит Арт Хаус – це мистецька резиденція в місті Сколе, Львівської області, заснована митцем з Донецької області, працює як постійна діюча резиденція та має слабе висвітлення в медіа і фінансову підтримку;

- "Друкарня" – громадський простір релокований у Івано – Франківськ з міста Слов'янськ, організація мала попередні партнерські стосунки з простором який наразі обмежив свою діяльність.

Ця категорія найбільш тепло ставиться до ГО "Штука" та онлайн журналу як проєкту громадської організації, їх доволі просто залучити у діяльність, але з тих чи інших причин вони самі в більшій мірі зацікавлені у залучені команди журналу та його можливостей.

До категорії **опонентів\можливих партнерів** відносяться переважно потужні мистецькі та медійні організації що працюють в схожій сфері, культурні та нішеві медіа, для зручності вони згруповані нами по типу інституції, адже мають схожі канали комунікації та можливі точки дотику. Основні стейкхолдери цієї категорії:

- Медіа ("Don't take fake", "Слух", і т п). Це медіаплатформи що є визнаними в українському інформаційному просторі, вони не зацікавлені в інформаційному партнерстві з іншими медіа, проте можуть зацікавитись сучасним продуктом. Також вони мають опосередкований вплив на діяльність журналу як платформи з більшою довірою в розрізі оглядів;

- державні установи (УКФ, Міністерство культури). Мають безпосередній вплив на формування державної політики у сфері культури, не зацікавлені в роботі з журналом "Штука" проте можуть бути залучені як об'єкти адвокаційної компанії по зміні державних політик;

- контент мейкери ("Linza Agency", "Гарелея неотдереш", "Відлік" і т п). Як комерційні, так і неприбуткові інституції що виготовляють якісний український контент і займаються його просуванням. Мають середню зацікавленість в партнерстві і такий самий вплив. Можуть виступати в як партнери і опоненти в окремих проєктах. Неприбуткові організації можна залучати як героїв матеріалів і допомагати з просуванням. Для комерційних установ онлайн журнал "Штука" може виступати як підрядник послуг;

- донорські структури з якими раніше не співпрацювали або мали поодинокі проєкти, проте вони працюють зі схожою проблематикою. До таких структур можна віднести: NDI, NED, фундація "Загорій", фонд "Відродження" і т п.

Представники цієї категорії потребують індивідуального підходу адже можуть легко переходити з позиції можливих партнерів до опонентів. Комунікація з ними потребує помірних зусиль у співвідношенні до результату.

До категорії з низьким пріоритетом відносяться в першу чергу організації які були релоковані та втратили свою інституалізацію, сюди відносяться ГО “Вільна Хата”, ГО “Друзі” з якими раніше співпрацювали. Також сюди відносяться громадські організації що мають близьку мету проте працюють іншими інструментами (Фундація “З країни в Україну”, Мистецький арсенал, Леся Квартеринка, ГО “Міжіншим” і т п), індивідуальні митці (Маша Вишедська, Віталій Матухно і т п). З цими стейкхолдерами можливо організувати спільні проекти, проте спочатку їх треба перевести в інший квадрат матриці стейкхолдерів і далі працювати. Відповідно кількість ресурсів витрачених на налагодження співпраці буде найвищою по відношенню до результатів.

Остання категорія стейкхолдерів це інституції та особистості робота та увага до яких потребує найвищого пріоритету, бо вони є ключовими гравцями. До таких відносяться:

- Слава Бо (В'ячеслав Бондаренко). Митець перформер та головний редактор і засновник журналу про мистецтво на сході “+/- Нескінченність” друкований журнал який видається обмеженим тиражем, але має під собою велику експертну роботу. Згідно з внутрішніми принципами цей журнал ніколи не буде видаватись онлайн проте попередня співпраця з Славою Бо команди ГО "Штука" дає підстави для формування плідної співпраці в рамках обміну матеріалами;

- Марина Богун. Голова ГО “Фундація Зростає”, експертка з комунікацій та засновниця літературно – музичного фестивалю “Дорога на схід”. Давня партнерка ГО "Штука" та ProVono консультантка з комунікацій і комунікаційних стратегій;

- ГО “Космос табір”. Спілка митців з Києва які займаються переважно музичною компонентою і мають декілька своїх приміщень для проведення заходів. Легко йдуть на контакт і самі пропонують партнерство;

- “Глузд”. Медіа що працює переважно в західних регіонах країни та висвітлює діяльність громадських діячів та події у сфері культури. Виступають як партнери онлайн журналу “Штука” в розрізі спільно творення контенту та розповсюдження, на даному етап розвитку вони допомагають досягати мету журналу та охоплювати більш широку аудиторію. Також “Глузд” зацікавлений у партнерстві в сфері адміністративної підтримки їх інституції;

- House of Europe. Донорська структура яка підтримала вже 3 проєкти ГО "Штука" і за рахунок якої зараз формується база для запису подкастів. Профільна організація яка підтримує культурні і медійні ініціативи;

- Friedrich Naumann Stiftung für die Freiheit німецький фон який має закриті внутрішні гранти та є партнерами ГО "Штука". Підтримують проєкти з розвитку громадянського суспільства та просування цінностей демократії;

- Національний центр Олександра Довженка (кіностудія Довженка). Структура яка зацікавлена у залученні творчих колективів на свою платформу і мають достатньо обладнаних приміщень.

Ця група стейкхолдерів має як велику зацікавленість, так і суттєвий вплив. Комунікація з ними вимагає увагу, але значно меншу кількість ресурсів для досягнення значних результатів.

Висновок. Більша частина стейкхолдерів з категорії зацікавлених та партнерів є громадські організації, активісти та установи що були релоковані з Донецької чи Луганської областей. Відносини в цих категоріях засновані на досвіді попередньої співпраці і спільними напрямками роботи, проте мала присутність організацій з міста Києва чи Львова в цих категоріях свідчить про недостатню інтеграцію команди журналу в місцеві спільноти. Мапа стейкхолдерів в організації відсутня тому аналіз проводиться за рахунок інтерв'ю з персоналом, також як наслідок не ведеться системна комунікація з партнерами, виключно в рамках проєктів [27].

Аналіз конкурентів і можливих партнерів

Інформаційна агенція “Вчасно”.

Організаційна форма.

ТОВ яке офіційно зареєстровано як медіа. Також пряме відношення до агенції має ГО “Медіа погляд” яка працює з грантами.

Організаційна структура.

В інформаційній агенції “Вчасно” має чітку вертикальну структуру де основні, стратегічні рішення приймає одноосібно директорка/засновниця агенції, персонал може пропонувати свої рішення але вони повинні бути затверджені керівництвом. Команда складається з директорки агенція в компетенцію якої входить написання та введення грантів, управління персоналом та прийняття остаточних управлінських рішень, 2 редакторки стрічки новин які працюють позмінно на соціальних мережах та сайті, 2 журналісти основний обов’язок яких пошук та обробка інформаційних приводів [46].

Місія та історія створення.

Формалізованої місії у “Вчасно” немає або з нею не ознайомлений персонал, проте у команди є розуміння того що вони роблять і для чого.

Медіа з’явилося у 2015 році як відповідь на потребу у незалежному про українському медіа на сході. Адже на момент 2015 року, частина медіа або перейшла на сторону окупантів або перестала існувати а невеликі локальні видання мали чітку заангажованість з боку місцевих еліт. “Вчасно” позиціонує себе як медіа небайдужих громадян. З основних напрямків роботи до 2022 року можна було виділити: висвітлення життя в окупації, локальні новини, новини АТО\ООС, антикорупційні розслідування і впровадження демократичних процесів та бізнес на сході.

Реакція на зміни, переважно пов’язані з повномасштабним вторгненням.

На початок повномасштабного вторгнення інформаційна агенція мала чіткий план реагування на ризики, включно з евакуацією персоналу та матеріально технічною базою. Що дозволило налагодити безперебійну роботу

сайту навіть під час евакуації. Наявна велика кількість новин змусила редакцію шукати нові канали комунікації і основним став в месенджері Telegram. З початком повномасштабного вторгнення також змінилась структура команди, посади та ролі стали розмитими всі виконували все ситуативно реагували на потреби. Частина команди приєдналась до ЗСУ через що прийшлося збільшити навантаження на наявний персонал, адже ресурси не дозволили збільшити кількість команди. Наразі кількість персоналу зменшилась на третину в порівнянні з часом до повномасштабного вторгнення, для підтримки стабільного графіка подачі новин команда перейшла на позмінну роботу. Також повністю зникла позиція спеціаліста з виготовлення візуального контенту в тому числі відео репортажів.

Стратегія розвитку і основні напрямки роботи.

Інформаційна агенція “Вчасно” мала стратегію розвитку з середини 2022 року до середини 2023 року, яка була втілена на збереження редакції і оптимізацію ресурсів. Після її завершення нова стратегія не розробляється та не планується найближчим часом. Наразі діяльність медіа ситуативна. Після початку повномасштабного вторгнення через оптимізацію ресурсів було прийнято рішення залишити наступні теми для роботи: війна, ВПО, локальні новини. Тобто повністю відмовилися від висвітлення демократичних процесів, бізнесу та антикорупційних розслідувань. Щодо наявних політик в організації – персонал з ними не ознайомлений, або вони не формалізовані.

Комунікаційні плани.

Вони є тільки на рівні завдань на тиждень, максимум місяць в окремих випадках. На стратегічному рівні комунікації не плануються.

Яке джерело фінансування.

Фінансування команди інформаційної агенції “Вчасно” ведеться виключно за рахунок грантів на ГО “Медіа погляд”, плани на диверсифікацію наразі відсутні, хоча до повномасштабного вторгнення були намагання відкрити власний відео продакшн. [46]

Глузд.

Організаційна форма.

Громадська організація “Глузд” і мають офіційну реєстрацію як медіа.

Організаційна структура.

Структура управління має вертикальні ознаки, де є директорка яка здійснює стратегічне управління та затвердження рішень, проте команда доволі часто залучається до стратегування та прийняття рішень. Персонал має змогу втілювати свої ідеї, проте вони повинні бути затвержені керівницею медіа “Глузд”. Персонал “Глузду” налічує постійно 6 людей та 1 людину періодично залученого персоналу. До складу команди входить директорка яка переважно займається адмініструванням організації, управлінням персоналу, написанням та координацією грантових проєктів, 3 журналістки які шукають та обробляють інформаційні приводи та періодично виступають в ролі менеджерів власних проєктів, редакторка яка редагує та коригує тексти і SMM спеціалістка та фінансовий менеджер якого залучають під час написання грантових проєктів. [47]

Місія та історія створення.

Місія медіа “Глузд” – розвиток громадянського суспільства в Україні. Наші тексти — рушійна сила для прогресивних творців, які задають темп та створюють порядок денний в нашій країні. Ми економимо ваш час і говоримо просто про складне: через інструкції та журналістику рішень, а також історії, репортажі та експерименти [47, 48].

Команда медіа обізнана в місії організації, цінності існують, проте не формалізовані та не проговорюються з персоналом. Медіа було створено в 2018 році як гіперлокальне видання про місто Коломия в Івано–Франківській області, проте згодом під впливом команди видання на стратегічній сесії змінив географію та напрямок роботи. Наразі географія медіа це західні райони України, а напрямок роботи це – суспільні зміни та виклики через призму особистих історій героїв.

Реакція на зміни, переважно пов’язані з повномасштабним вторгненням.

В роботі та структурі медіа майже нічого не змінилось, проте був період часу коли частина команди не могла повноцінно приділяти увагу “Глузду” через що якість статей та охоплення впало на 2 – 3 місяці. Крім фінансової складової, де стало важче шукати ресурси і зупинили процес запуску соціально підприємства за рахунок якого планували залучати кошти на команду. Також змінився акцент у темах статей, він став більше про війну та людей ВПО, проте великий акцент все що робиться на культурній складовій. Великий потік новин змусив активніше працювати на соціальні мережі та ввести процес чергування, що призвело до значного збільшення охоплення. Проте наразі команда на загальних зборах вирішила зупинити таку структуру роботи та повернутись до написання лонгвідів.

Стратегія розвитку і основні напрямки роботи.

Перед повномасштабним вторгненням “Глузд” мав стратегію розвитку де основний акцент робився на внутрішніх організаційних цілях та пошуку джерел фінансування. Проте ця стратегія не була втілена через втрату актуальності. Наразі команда працює над новою стратегією.

Комунікаційні плани.

Медіа має загальні комунікаційні цілі на рік, вони охоплюють посилення бренду “Глузд” та розширення цільової аудиторії.

Яке джерело фінансування.

До повномасштабного вторгнення “Глузд” мав декілька джерел фінансування: гранти, соціальне підприємництво(онлайн крамниця мерчу) та реклама на сайті. Після 2022 року залишилось єдине джерело – гранти. [47]

Медіа про нову українську культуру Лірум.

Організаційна форма.

Громадська організація “Лірум”.

Організаційна структура.

Громадська організація складається з 7 людей: головний редактор (людина, яка відповідає за все, управління персоналом). випускова редакторка (відповідальна за створення контент – плану, координацію роботи журналістів

та фрілансерів, ТЗ, затвердження тем, розробку пропозицій для партнерів і весь контент на сайті), менеджерка з партнерств, дві новинарки – журналістки (наповнюють стрічку новинами та створюють лонгріди), музична оглядачка (підпорядковуються випусковій редакторці), SMM – менеджерка. Щодо прийняття рішень, залежить від того щодо чого приймають рішення. За гранти відповідає головний редактор та менеджерка з партнерств. Якщо говоримо про контент то тут робота випускового та головного редактора. Але все прозоро обговорюється в команді на зідзвонах щотижневих проте останнє слово за головним редактором. Медіа має ознаки вертикальної структури з ярко вираженою постаттю лідера, проте має відкриті та прозорі механізми управління і політики з якими обізнана вся команда. [49]

Місія та історія створення.

Лірум — медіа про нову українську культуру: музику, кіно і літературу.

У 2012 році ми запустили LiRoom як блог про нову українську музику. За цей час ми багато експериментували з форматами, створили YouTube–канал, маємо круте ком'юніті у телеграмі та підписників на патреоні, завдяки яким ми взагалі існуємо. Ще кілька років тому ми почали обережно заходити на нові території та спостерігати за нашими читачами — чи це їх не бентежить. Ми почали періодично писати не лише про музику, а й про українське кіно та літературу. Я не згадаю жодного коментаря, у якому нас би за це критикували. Тож врешті ми прийшли до усвідомленого рішення. Ми розширюємося. Тепер LiRoom — це медіа про нову українську культуру, а саме музику, кіно й літературу [49].

Стратегія розвитку і основні напрямки роботи.

Стратегія розвитку відсутня, або команда з нею не ознайомена.

Комунікаційні плани.

Контент ситуативний, план відсутній.

Яке джерело фінансування.

З початком повномасштабного вторгнення ми сфокусувалися на грантах. Нам допомагали міжнародні та українські організації, зокрема — Lviv Media

Forum та Media Development Foundation (вони надавали і фінансову підтримку, і менторську). Зараз ми продовжуємо шукати грантові можливості. Також працює краудфандинг, але це замалі гроші для існування редакції. Нам з того вдається покривати гонорари фрилансерам. Ми постійно шукаємо можливості продати рекламу. Але через нішовість проекту ми не дуже цікаві рекламодавцям, які женуться за цифрами. А в культурній галузі доволі важко знайти проекти, які готові платити за рекламу. Іноді нам вдається домовитися за промо матеріали, ми їх маркуємо [50].

Локальні сайти 0629 Маріуполь (CitySites).

Організаційна форма

Громадська організація та ФОП для рекламних послуг.

Організаційна структура.

До повномасштабного вторгнення мали репутацію одного з найуспішніших незалежних медіа мережі CitySites. В команді працювало 15 людей, після лютого 2022 року залишилось 5 працівників.

Редакція реалізує незалежну редакційну політику, яка ухвалена. Рішення в межах редакції ухвалює редактор. Рекламний відділ заробляє гроші. Ним керує директор. Він ухвалює рішення щодо розвитку та інвестицій, а також фінансування роботи редакції.

Ми можемо зробити висновок що управління сайту має чітку вертикальну структуру, проте керівництво відкрито до своїх співробітників. Кожен член команди ознайомлений з внутрішньою документацією, політиками та стратегією і включений в їх розробку. [49]

Місія та історія створення.

Медіа було створене як незалежне джерело інформації в промисловому місті Маріуполь, де більша частина інформаційного поля було традиційно зайнято медіа що підпорядковувалось власникам підприємств та державі. Офіційна місія: сайт міста – для людей, які об'єднані Маріуполем.

Стратегія розвитку і основні напрямки роботи.

Сайт завжди мав свою стратегію, яка розроблялась і оновлювалась згідно потреб. Проте складні події в яких опинилась команда сайту змусила не тільки зменшити горизонт планування, максимум на рік, але й суттєво зменшити штат та об'єми матеріалу. Основним напрямком роботи завжди було незалежне висвітлення локальних подій міста Маріуполь.

Комунікаційні плани.

Наразі відсутні.

Яке джерело фінансування.

До війни – 99% реклама, 1% – гранти. Зараз 99% гранти, 1% – реклама [49].

Сайт має важке становище, адже майже повністю втратив свою аудиторію рекламодавців і більшою мірою читачів. Наразі робота підтримується виключно за рахунок міжнародної допомоги та волонтерських засад команди.

Вечір

Організаційна форма

Громадська організація “Вечір”

Організаційна структура.

Команда медіа налічує 6 співробітників. Проект є частиною мережі “Агенції медійного росту “АБО” і має пряме підпорядкування засновникам агенції. Проте саме медіа працює автономно, ключові зміни та рішення обговорюються та узгоджуються з засновниками [49].

“Вечір” має складну гібридну структуру з централізованим вертикальним підпорядкуванням агенції та горизонтальним на місцях. Вся інформація та документація відкрита до широкого загалу співробітникам та окремо проговорюється, проте у розробці документації команда не приймає участь.

Місія та історія створення.

Допомагати українцям відновлювати свій ресурс, який так потрібен у ці часи, і наповнювати їхнє вечірнє життя, формуючи культуру якісного часу після 18:00. Адже це зазвичай той час у добі, коли основні робочі справи в багатьох завершуються і можна видихнути.

Сучасний “Вечір” ставить собі за мету покращити читачам і глядачам настрої, підтримати у складний час і розрадити – як за принципом “рівний рівному”, так і за допомогою експертів [51].

Стратегія розвитку і основні напрямки роботи.

Медіа є новостворене і тільки працювало над своєю стратегією розвитку, горизонт планування до кінця 2024 року. Основні напрямки роботи: історії людей про їхні вечори, які надихають, вивчення різного вечірнього досвіду для відновлення, музика, кіно, стосунки, сон, їжа, анонси цікавих подій у Києві.

Комунікаційні плани.

Команда розробляє комунікаційний план на 2024 рік проте раніше його не існувало.

Джерело фінансування.

“Вечір” має два основних джерел фінансування: грантова допомога 70% та інвестиції агенції 30%. [48]

Висновок до розділу

Команда онлайн журналу “Штука” має навички довгострокового планування та реалізації масштабних медійних проєктів власними силами з мінімальним залученням спеціалістів ззовні, проте це вимагає повної зайнятості всього персоналу. На прикладі проєкту “Пост – Схід: Ремейк” ми можемо побачити адаптивність до змін зовнішнього середовища і гнучкість команди, що в цілому є ознакою сталості команди в умовах невизначеності України. Проте для майбутньої інституалізації не вистачає працюючих політик таких як top of voice та редакторських. Можливість працювати та адаптуватись також свідчить про стресостійкість та гарну роботу під тиском, проєкт “Пост – Схід: Ремейк” фактично існує з моменту реорганізації ГО “Штука” в 2017 році і до сих пір не втратив своєї актуальності для команди. Широкий портфель продуктів дозволяє обирати різні інструменти для досягнення однієї місії, проте це може розпорошувати цільову аудиторію що також негативно впливає на формування бренду журналу та охоплення. Всі проєкти мають чіткий соціальний підтекст що буде зберігатись в роботі надалі, це демонструє розуміння команди

актуальних проблем та бажання до суспільних змін і є одним з ключових факторів мотивації персоналу в умовах конкуренції з комерційним ринком. Різний підхід до звітування та саморефлексії команди від 2022 року з проектом “Пост – Схід: Ремейк” до “Агентів демократії” на нашу думку показує здатність команди бачити свої недоліки та розвиватись, якщо з першим проектом це був повний звіт донорам то на основі другого проекту кожен з відділів звітувався як партнерам так і всередині команди. Якщо звернути увагу на те яким чином залучаються герої в першому і в другому випадку то це виключно особисті контакти персоналу що може свідчити про обмежені ресурси та недостатній аналіз стейкхолдерів.

Громадська організація “Штука” з якої фактично і буде в подальшому розвиватись медіа “Штука” дає гарне підґрунтя для забезпечення ресурсами команду. Що допоможе уникнути одну з загроз новостворених редакцій, а саме – вигорання через великий об’єм волонтерської роботи, без чого неможливо уявити сучасне українське незалежне медіа. А наявність готових політик і процедур є інструментом масштабування.

Аналізуючи можливих партнерів та конкурентів, то основною їх проблемою є недостатня кількість ресурсів для підтримки незалежного медіа. А нестача операційної спроможності унеможлиблює пошук ресурсів через інші галузі діяльності.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОНЛАЙН ЖУРНАЛУ “ШТУКА”

3.1 Стратегічні цілі та план розвитку онлайн журналу “Штука”

Базуючись на проведеному нами дослідженні громадської організації “Штука” онлайн журналу як його ключової частини, конкурентів та можливих партнерів ми в першу чергу опрацювали відсутню візійну частину організації, адже згідно з лекційними матеріалами О.Бакланової стратегія це рух організації від точки А в точку Б. У 2 розділі нашої роботи ми детально дослідили точку А та виділили сильні і слабкі сторони організації, проте для розробки будь – якої стратегії важливо в повній мірі розуміти ту точку в яку хоче прийти організація. Після інтерв’ювання членів команди [30] і базуючись на попередніх матеріалах, пропонуємо наступну **візію**:

- Самозарadne, культурно – свідоме українське суспільство.

Під самозарadним мається на увазі суспільство що здатно само себе підтримувати, без зовнішньої допомоги. Воно може включати економічну незалежність, стійкість сдо криз, а також здатність до саморозвитку та самовдосконалення. Культурна свідомість розуміння та цінування власної культурної ідентичності, збереження та розвиток української мови, історії, традицій та мистецтва як минулого, так і сучасного. І окремо поняття свідоме суспільство – це суспільство з високим рівнем громадянської відповідальності, розуміння своєї ролі в формування держави. Люди в такому суспільстві розуміють, що їхні дії та рішення мають значення і впливають на загальне благо. Свідоме суспільство діє відповідно до загальноприйнятих етичних норм та принципів. Це означає, що суспільство ухвалює рішення, які враховують не тільки інтереси окремих осіб чи груп, але й добробут суспільства в цілому. Таке суспільство відкрите до нових ідей, змін та інновацій, що сприяє його адаптивності та розвитку. Свідоме суспільство, отже, не тільки відзначається високим рівнем особистої свідомості та відповідальності його членів, але й

активною участю у соціальному, політичному та екологічному житті з метою створення кращого майбутнього для всіх.

Розуміючи візію та місію організації, а також початковий стан онлайн журналу і напрямки роботи, ми змогли сформуванати дерево цілей (Рис. 3.1) яке допоможе краще побудувати шляхи команді журналу до точки Б.



Рис. 3.1 Дерево цілей

Джерело: власна розробка автора

Відповідно до кожної з цілей ми підготували завдання які допоможуть в її досягненні та індикатори що вимірюють успіх. Детально про індикатори надана інформація розділі 3.4. Аналізуючи поточний стан онлайн журналу “Штука” ми можемо чітко бачимо що основним напрямком роботи є “Пошук, дослідження та розповсюдження актуальної культури для формування української ідентичності” відповідно на який і встановлена найбільша кількість цілей та завдань. Детальніше це виглядає наступним чином:

1) Пошук актуальної української культури:

- Знайти актуальні, маловідомі об’єкти культурно історичної спадщини на території Донецької, Луганської, Харківської областей;

- знайти та сконтактувати з митцями які створювали культурний продукт на сході України за останні 10 років;
- документувати розповіді місцевих мешканців про нематеріальну культуру регіону.

2) Розповсюдження української культури:

- Публікації матеріалів на всіх платформах онлайн журналу “Штука”(shtuka.media, Youtube, Facebook\Instagram\Telegram);
- проведення дискусійних клуби на тему культури та її впливу;
- мистецькі заходи з залученням активної аудиторії

3) Створення власного мистецького продукту:

- Випуск власного візуального продукту (відео);
- створення серії подкастів;
- організація перформативних вистав.

4) Митці ВПО формують аудиторію з нашою підтримкою:

- Власні публікації від митців ВПО на сайті;
- підтримка мистецьких заходів митців ВПО в тому числі висвітлення;
- огляди творів сучасної Української культури.

Другого напрямку розвитку робота онлайн журналу стосується опосередковано і в значній мірі ситуативною:

1) Надання активістам (переважно ВПО) платформи для висвітлення своєї діяльності:

- Власні публікації активістів у нас на сайті
- Огляд на події в громадянському суспільстві від команди журналу “Штука”

2) Реакція на актуальні події в Україні:

- Реакція на актуальні події в Україні від команди журналу “Штука”
- Розповсюдження оглядів створених командою журналу “Штука”

Тепер ми маємо основні напрямки роботи журналу та завдання які треба виконувати для реалізації цілей, але це тільки одна складова роботи “ШТУКИ” і

її можна назвати зовнішньою, адже це ті речі які комунікуються і впливають безпосередньо на цільову аудиторію журналу. Для успішного втілення завдань, журнал потребує налагодження внутрішніх процесів. Звідси ми можемо запропонувати декілька організаційних цілей:

- **Створення та формалізація внутрішніх процесів онлайн журналу.** Процес необхідний для подальшого масштабування і залучення нового персоналу. Втілення передбачено до кінця 2024 року;
- **залучення додаткових ресурсів для організації роботи журналу.** Як складова частина диверсифікація та пошук нових джерел доходів. Втілення передбачено до кінця 2025 року;
- **створення окремої організаційної структури медіа “Штука”.** Для підвищення ефективності програмної діяльності, формування бренду. Втілення передбачено до кінця 2026 року.

На жаль, в умовах непередбаченості життя в Україні ми можемо прогнозувати детально тільки перший рік стратегічного розвитку і умовні завдання на наступні два роки. Проте ці цілі будуть потребувати коригування наприкінці 2024 року відповідно від результатів які надасть команда системи моніторингу та оцінки.

Для систематизації і легшого розподілення завдань ми розбили план розвитку на декілька компонентів та пояснення основних проблем:

- 1) Фінансова компонента. Згідно з аналізом в розділі 2, локальні незалежні медіа в Україні не мають фінансової стабільності та не можуть диверсифікувати доходу в рамках своєї основної діяльності;
- 2) організаційна. Операційної команди ГО "Штука" в поточному стані не вистачає для ефективної роботи по декількох стратегічних напрямках без шкоди одному з них. Крім того, часто один і той самий персонал поєднує як адміністративні так і операційні завдання;
- 3) програмна. Відсутня програмна діяльність онлайн журналу “Штука” що впливає на сталість.

В першу чергу розглянемо **фінансову компоненту**. Адже це перша проблема про яку говорять всі досліджені культурні медіа і від неї залежить можливість залучати новий персонал для реалізації наступної компоненти. Ми пропонуємо в 2022 році зробити акцент на залучені та диверсифікації доходів і почати розробляти модель соціального підприємства не пов'язаного напряму з діяльністю журналу. Отже, ціль цієї компоненти це налагодження прозорості та сталої системи фінансування.

Таблиця 3.1

Календарний план реалізації фінансової компоненти

Фінансова компонента			
Завдання		Результат	Відповідальна особа
2024			
1.1	Створити зарплатну політику з прозорою системою винагород. Зарплатну сітку	Чітка прозора структура виплати та нарахування заробітних плат	Фінансовий менеджер
1.2	Створити річний фінансовий план	Члени команди розуміють та бачать фінансовий план на рік	Фінансовий менеджер
1.3	Сформуванню бюджет соціального підприємництва	Бюджет соціального підприємництва	Фінансовий менеджер
1.4	Фінансова система управління соціальним підприємством	Система управління соціальним підприємством	Правління ГО "Штука"
1.5	Створити депозитний рахунок збору коштів на соціальне підприємництво	Рахунок для збору коштів на соціальне підприємство. Наявні фінансові ресурси для запуску соціального підприємства	Бухгалтерка
1.6	Формування публічного річного звіту	Публічне фінансове звітування	Фінансовий менеджер
1.7	Розробка процесів розподілу коштів з соціального підприємництва	Прозора та зрозуміла система розподілу коштів	Фінансовий менеджер
2025			
2.1	Складання фінансового плану, запиту на 2025 рік	Члени команди розуміють та бачать фінансовий план на рік	Фінансовий менеджер

2.2	Розробка системи Фінансовий контролінгу	Працююча система фінансового контролінгу	Фінансовий менеджер
2.3	Найм бухгалтера\–ки соціального підприємства	Оптимізація ресурсів, новий співробітник\–ця	Фінансовий менеджер
2.4	Формування публічного річного звіту	Публічне фінансове звітування	Фінансовий менеджер
2026			
3.1	Актуалізація зарплатної політики	Індексація зарплат, актуальна зарплата згідно ринкових показників	Фінансовий менеджер
3.2	Найм персоналу в тому числі закриття позиції фінансового менеджера медіа. Проведення якісного он бордингу	Розширення команди, оптимізація ресурсів	Фінансовий менеджер
3.3	Формування публічного річного звіту	Публічне фінансове звітування	Фінансовий менеджер
3.4	Складання фінансового плану, запиту на 2026 рік	Члени команди розуміють та бачать фінансовий план на рік	Фінансовий менеджер
3.5	Проведення аудиту	Наявний аудиторський звіт	Зовнішній спеціаліст

Джерело: власна розробка автора

Перший рік фінансової компоненти направлений на фіксацію та формалізації потрібних політик та процедур та створення умов для заснування соціального підприємства на наступний рік. Політики та процедури дозволяють легко масштабувати діяльність на нові проєкти, в тому числі при запуску окремих фінансових одиниць в соціальному підприємстві та медіа. Другий та третій рік впровадження стратегії потрібен для формування іміджу медіа як відкритої та прозорої структури.

Організаційна компонента, складається з двох частин: операційні процеси та адміністрування. Основним завданням цієї компоненти є відокремити структуру онлайн журналу від ГО “Штука”, сформувати чітке розподілення обов’язків та ролей, що дозволить кожній з команд сконцентруватись на своєму напрямку діяльності і приділити йому більше уваги як з точки зору аналітики,

так і операційної діяльності. Створення і формалізація політик та процедур. Зменшити вплив слабких сторін організації як були виявлені завдяки SWOT аналізу у 2 розділі роботи.

Таблиця 3.2

Календарний план реалізації організаційної компоненти

Організаційна компонента			
Завдання	Результат	Відповідальна особа	
2024			
1. Адміністрування			
1.1	Оновити наявні документи щодо розподілу ролей та обов'язків і робочого часу	Актуальна документація	Правління ГО "Штука"
1.2	Оновити політику щодо стажерів та волонтерів	Чіткий механізм залучення та утримання волонтерів і стажерів	Правління ГО "Штука"
1.3	Налагодити процес планування і моніторингу завдань	Команда має чіткі показники виконання роботи	Програмний відділ ГО "Штука"
1.5	Реєстрація офіційного медіа	Журнал має офіційний статус	Правління ГО "Штука"
1.6	Затвердити річний план організаційного розвитку і організаційну структуру	Команда ознайомена залучена та ознайомена з процесами організаційного розвитку та чітка зрозуміла організаційна структура	Правління ГО "Штука"
1.7	Розробити та формалізувати систему передачі знань	Організація менш залежна від окремих членів команди	Виконавчий директор
2. Операційні процеси			
2.1	Залучити операційного менеджера	В команді з'явиться новий менеджер і як наслідок буде налагоджена операційна діяльність. Налаштований тайм-менеджмент.	Правління ГО "Штука"
2.2	Організувати спільний робочий простір(офіс)	Покращиться внутрішня комунікація	Правління ГО "Штука"

2.3	Розробити окрему айдентику журналу	Виокремлення комунікаційної складової журналу від ГО "Штука"	Керівник онлайн журналу "Штука"
2.4	Залучення волонтерів та стажерів до діяльності	Оптимізація ресурсів і збільшення впізнаваності бренду	Керівник онлайн журналу "Штука"
2.5	Перерозподіл ролей з комунікаційної команди ГО "Штука" на команду журналу	Підвищення якості комунікаційної складової	Правління ГО "Штука" та Керівник онлайн журналу "Штука"
2025			
3.1	Розробка фандрейзингової стратегії	Стратегія залучення ресурсів	Правління ГО "Штука"
3.2	Розробка посадових інструкцій та найм нових співробітників згідно стратегії розвитку	Розширення штату працівників і як наслідок збільшення та покращення продуктів журналу	Правління ГО "Штука" та Керівник онлайн журналу "Штука"
3.3	Створення нового відділу "Соціальне підприємство"	Нове джерело залучення ресурсів	Правління ГО "Штука"
3.4	Перерозподіл ролей з комунікаційної команди ГО "Штука" на команду журналу	Підвищення якості комунікаційної складової	Правління ГО "Штука" та Керівник онлайн журналу "Штука"
2026			
4.1	Реєстрація відокремленого підрозділу онлайн журналу "Штука" на базі ГО "Штука"	Створення окремої адміністративної одиниці. Підвищення якості зовнішньої комунікації з партнерами	Правління ГО "Штука"
4.2	Формування нових відділів журналу: програмного, комунікаційного, редакції та продакшену	Підвищення якості, масштабів та кількості програмних продуктів журналу	Керівник онлайн журналу "Штука"

Джерело: власна розробка автора

У 2024 році організація "Штука" фокусується на оновленні документації, включаючи політику стосовно стажерів та волонтерів, для створення чіткого механізму їх залучення та утримання. Вона також працює над налагодженням процесів планування і моніторингу завдань, що дозволить команді мати чіткі

показники виконання роботи. Важливим аспектом є реєстрація офіційного медіа, яка надасть журналу офіційний статус. Організація планує також затвердження річного плану організаційного розвитку та чіткої організаційної структури. Паралельно розробляється та формалізується система передачі знань для зменшення залежності організації від окремих членів команди. У сфері операційних процесів плануються залучення операційного менеджера, організація спільного робочого простору (офісу), розробка окремої айдентики журналу для оптимізації ресурсів та збільшення впізнаваності бренду, а також перерозподіл ролей між комунікаційною командою ГО "Штука" та командою журналу.

У 2025 році ГО "Штука" планує розробку фандрейзингової стратегії, що сприятиме залученню ресурсів для подальшого розвитку. Також передбачено розробку посадових інструкцій та наймання нових співробітників, що відповідатиме стратегії розвитку організації. Це сприятиме розширенню штату та покращенню продукції журналу. Додатково планується створення нового відділу "Соціальне підприємництво", який стане новим джерелом залучення ресурсів. Перерозподіл ролей між комунікаційною командою ГО "Штука" та командою журналу відбудеться з метою підвищення якості комунікаційної складової.

Протягом 2026 року ГО "Штука" зосередиться на реєстрації відокремленого підрозділу онлайн журналу "Штука" на базі ГО "Штука", що сприятиме створенню окремої адміністративної одиниці та підвищенню якості зовнішньої комунікації з партнерами. Також передбачається формування нових відділів журналу: програмного, комунікаційного, редакції та продакшену, з метою підвищення якості, масштабів та кількості програмних продуктів журналу.

Програмна компонента. Її завдання – формування комплексних програм для досягнення цілей онлайн журналу і підвищення ефективності загальної діяльності. Ми пропонуємо в рамках програмної компоненти приділяти велику

увагу збору аналітичних даних та оцінки успіху втілення програм для чого розробили план з моніторингу та оцінки (Розділ 3.3).

Таблиця 3.3

Календарний план реалізації програмної компоненти

Програмна компонента			
Завдання	Результат	Відповідальна особа	
2024			
1.1	Аналіз аудиторії	Дані про найактуальніші канали та інструменти комунікації з ЦА	Керівник комунікаційного відділу
1.2	Розробка та затвердження програмної діяльності відповідно до стратегічних цілей	Затверджена програмна діяльність на рік	Керівник онлайн журналу “Штука”
1.3	Затвердження плану моніторингу та оцінки програми	Затверджений план моніторингу та оцінки	Грант менеджер
1.4	Комунікація з партнерами(раз на квартал)	Розуміння можливих партнерств та ресурсів для реалізації програми	Виконавчий директор
1.5	Запуск студії подкастів	Студія подкастів	Керівник онлайн журналу “Штука”
1.6	Реалізація програмної діяльності	Сприяння втіленню стратегічних цілей організації	Керівник онлайн журналу “Штука”
1.7	Експерименти з форматами	Інноваційні продукти	Керівник онлайн журналу “Штука”
1.8	Збір моніторингової інформації та оцінка діяльності	Оцінка успіху втілення програмної діяльності	Грант менеджер
2025			
2.1	Аналіз аудиторії, проблематики і актуальних досліджень	Дані про найактуальніші канали та інструменти комунікації з ЦА	Керівник комунікаційного відділу
2.2	Розробка фандрейзингової стратегії	Наявна фандрейзингова стратегія	Правління
2.3	Розробка та затвердження програмної діяльності відповідно до стратегічних цілей	Затверджена програмна діяльність на рік	Керівник онлайн журналу “Штука”

2.4	Розробка і затвердження плану моніторингу та оцінки програми	Затверджений план моніторингу та оцінки	Грант менеджер
2.5	Комунікація з партнерами(раз на квартал)	Розуміння можливих партнерств та ресурсів для реалізації програми	Керівник онлайн журналу “Штука”
2.6	Реалізація програмної діяльності	Сприяння втіленню стратегічних цілей організації	Керівник онлайн журналу “Штука”
2.7	Експерименти з форматами	Інноваційні продукти	Керівник онлайн журналу “Штука”
2.8	Збір моніторингової інформації та оцінка діяльності	Оцінка успіху втілення програмної діяльності	Грант менеджер
2026			
3.1	Аналіз аудиторії, проблематики і актуальних досліджень	Дані про найактуальніші канали та інструменти комунікації з ЦА	Керівник комунікаційного відділу
3.2	Розробка та затвердження програмної діяльності відповідно до стратегічних цілей	Затверджена програмна діяльність на рік	Керівник онлайн журналу “Штука”
3.3	Розробка і затвердження плану моніторингу та оцінки програми	Затверджений план моніторингу та оцінки	Грант менеджер
3.4	Комунікація з партнерами(раз на квартал)	Розуміння можливих партнерств та ресурсів для реалізації програми	Керівник онлайн журналу “Штука”
3.5	Реалізація програмної діяльності	Сприяння втіленню стратегічних цілей організації	Редакція/Продакшн
3.6	Експерименти з форматами	Інноваційні продукти	Продакшн
3.7	Збір моніторингової інформації та оцінка діяльності	Оцінка успіху втілення програмної діяльності	Грант менеджер
3.8	Запуск власного продакшену	Унікальні продукти та додаткове джерело фінансування	Керівник онлайн журналу “Штука”

Джерело: власна розробка автора

В 2024 році організація концентрується на аналізі аудиторії для ідентифікації ефективних комунікаційних каналів та інструментів. Відбувається розробка та затвердження програмної діяльності, яка відповідає стратегічним

цілям, а також плану моніторингу та оцінки цієї програми. Важливим елементом є постійна комунікація з партнерами для розуміння можливих співпраць та ресурсів. Запускається студія подкастів, що сприяє розвитку інноваційних продуктів. Кінцевий етап року включає збір інформації для моніторингу та оцінки успіху програмної діяльності.

На 2025 рік заплановано аналіз аудиторії та актуальних досліджень для оптимізації комунікацій. Розробка фандрейзингової стратегії стає ключовим завданням, що сприятиме залученню ресурсів. Продовжується робота над програмною діяльністю та моніторингом, а також підтримується регулярна комунікація з партнерами. Виконуються експерименти з новими форматами для створення інноваційних продуктів. Оцінка діяльності організації також є невід'ємною частиною плану на рік.

В 2026 останньому році календарного плану основна увага знову приділяється аналізу аудиторії та дослідженням, розробці та затвердженню програмної діяльності, а також моніторингу та оцінці програми. Комунікація з партнерами залишається важливою частиною стратегії. Особливість цього року полягає у запуску власного продакшену, що відкриває можливості для створення унікальних продуктів та залучення додаткових фінансових ресурсів.

Організаційна структура

Відповідно до основних цілей роботи онлайн журналу “Штука” так само нами була розроблена нова організаційна структура. Вона передбачає виокремлення медіа в окрему організаційну структуру. Це допоможе оптимізувати комунікаційну складову, розробити власну айдентику, що є важливим елементом формування власного бренду. Цей процес передбачає 3 етапи: створення окремої операційної команди онлайн журналу “Штука” у 2024 році; налагодження диверсифікації фінансів у 2025 році. Буде відбуватись за рахунок організації соціального підприємства; виокремлення адміністративної складової медіа у 2026 році. Створення власних відділів.



Рис. 3.2 Органіграма 2024 рік

Джерело: власна розробка автора

Відповідно до розробленої нами органіграми за 2024 рік (Рис. 3.2) в структурі ГО "Штука" з'являється нові кола: онлайн журнал "Штука" та операційний менеджер. Цей рік покликаний максимально можливо розвантажити основну команду організації з точки зору операційної діяльності та налагодити внутрішні процеси всередині журналу, в той же час ми розуміємо що, поки журнал немає сталих джерел ресурсів, адміністративну частину в повній мірі залишити на ГО "Штука" як на стратегічному, так і оперативному рівнях. Так розробкою програм, фінансовою частиною та операційним плануванням буде займатись спільна команда. Для ефективного розподілення навантажень і якісного тайм менеджменту ми пропонуємо залучити компетенцію операційного менеджера.



Рис. 3.3 Органіграма 2025 рік

Джерело: власна розробка автора

На 2025 рік (Рис. 3.3) ми поставили за ціль забезпечити диверсифікацію фінансових надходжень за рахунок створення соціального підприємства як незалежної структури яка разом з тим буде підтримувати діяльність як ГО "Штука", так і онлайн журналу "Штука". Паралельно з цим, збільшення ресурсів дозволить розширити команду самого медіа до 6 людей і запустити сталу роботу власної студії подкастів для чого буде залучена додаткова роль спеціаліста з аудіообробки. Хоча частина персоналу буде поєднувати декілька ролей в залежності від негайної потреби це суттєво підняти рівень ефективності комунікаційної складової роботи та на практиці відпрацювати політики та процедури такі як: редакційна політика, tone of voice, кризові комунікації.

Після формалізації процесів та налагодження фінансової стійкості ми пропонуємо перейти до суттєвого масштабування медіа "Штука" та створення окремої організаційної структури (Рис 3.4). Вона являє собою продовження гібридної схеми управління яка є в громадській організації з суттєвим впливом холократичних елементів. Організаційне завдання цього року – це підвищення ефективності впроваджених програмної діяльності та її масштабування для збільшення впливу на цільову аудиторію. Для зручності відображення в

органіграмі ми залишили тільки елементи що стосуються онлайн журналу “Штука”.



Рис. 3.3 Органіграма 2026 рік

Джерело: власна розробка автора

Необхідні компетенції. Якщо підсумувати то впродовж 2024–2026 року, згідно з стратегією розвитку онлайн журналу “Штука” ми пропонуємо залучити наступний перелік компетенцій:

- Операційний менеджер. Має не зовсім традиційні завдання, враховуючи гібридну систему управління ГО “Штука” з елементами охлократії. Таким чином роль поєднує в собі такі завдання: фасилітація самоорганізації, координація кругів(налагоджує ефективну взаємодію та координацію між різними кругами та підгрупами в організації), моніторинг та оптимізації операцій, розвиток інновацій;
- керівник онлайн журналу “Штука”. В перший рік суміщає редакційну роль, займається плануванням проєктів, редакційною стратегією, комунікацією з партнерами і контролем якості продукту. Також важливою

функцією цієї ролі є управління безпосередньо персоналом журналу, його підбором, слідкуванням за ефективністю;

- журналіст. Написання авторських статей, пошук актуальної інформації та предметів продуктів, дослідження матеріалів, комунікація з героями;
- IT спеціаліст. Підтримка належної роботи сайту, оперативне реагування на можливі кризи;
- аудіо спеціаліст. Запис та постпродакшн подкастів, постпродакшн інших аудіальних складових продуктів;
- відеограф. Зйомка та монтаж відеоматеріалів, документування;
- сценарист. Створення сценаріїв аудіовізуального та перформативного продукту згідно з запитом.

Залучення компетенцій можливо як шляхом навчання вже існуючого персоналу, так і залучення нового. Враховуючи акцент організації на інноваційності та відкритості ми рекомендуємо залучати по 1–2 позиції сторонній кожного року і при цьому зберегти персонал.

Ми розробили 3 річний поступовий план для виокремлення журналу в самостійну структуру ГО "Штука" що дозволить зменшити ризики пов'язані із різким зростанням команди без налагодження внутрішніх процесів, моніторингу і ресурсного забезпечення. Спираючись на досвід інших локальних медіа, ми чітко розуміємо що не зможемо залучити спеціалістів топ рівня до роботи в журналі в наступні пару років і єдиний вихід це навчання власних спеціалістів, а також поступовий план розвитку дозволить провести це навчання ефективно через достатню кількість часу і чіткі цілі на кожен рік. У формуванні фінальної організаційної структури ми в першу чергу спиралісь на наявний досвід команди ГО "Штука" та цінності.

3.2 Комунікаційний план онлайн журналу “Штука”

Комунікаційний план охоплює всю діяльність журналу та є невід’ємною складовою стратегії розвитку. Ми пропонуємо не прив’язувати цілі до поточних

проектів та зробити їх окремою складовою на яку будуть працювати проекти. Даний комунікаційний план покликаний затвердити медіа “Штука” як потужного та надійного гравця на ринку і напряду сприятиме втіленню стратегічних цілей. Відповідно до цього ми розробили декілька цілей.

Цілі:

- Онлайн журнал “Штука” впізнаваний бренд креативного журналу що висвітлює та сам творить сучасну українську культуру;
- онлайн журнал “Штука” є надійним партнером з прозорою незалежною репутацією.

Для ефективної реалізації комунікаційного плану цільова аудиторія була нами розділена на декілька груп. Це дозволить використовувати конкретні інструменти та канали характерні для кожної з груп і найбільш ефективно використовувати ресурси команди.

Таблиця 3.4

Сегментація цільової аудиторії

Назва ЦА	Творча активна молодь	Митці	Донорські організації
Загальний опис	Молодь, яка навчається віком від 18 до 26 років, цікавиться сучасним українським мистецтвом.	Митці що творять сучасну українську культуру, мають невелике охоплення. Мають переважно не профільну освіту	Донорські організації місією яких є розвиток демократії, громадянського суспільства та культури або суміжні теми.
Цілі та цінності	Перемога України. Мати вільний доступ до культури та мати можливість долучитись до її творення.	Визнання, розвиток та популяризація української культури. Гарні умови для творчої діяльності.	Демократія, права людей, культурне різноманіття.
Що для них є важливо	Інноваційність, можливість для розвитку під час війни, нетворкінг, подорожі, нові можливості,	Свобода у створення контенту, можливість вільно створювати контент, визнання своєї аудиторії, пошук своєї	Надійні партнери які виконують взяті на себе зобов'язання і якісно та вчасно реалізують проекти.

	враження.	аудиторії	
Проблеми які хвилюють	Війна і невизначеність, розбита інфраструктура. Відсутність демократичних процедур через норми військового стану, нерозуміння реформ влади. Цензура культурних продуктів.	Втрата аудиторії, неможливість просувати свій контент через офлайн заходи, втрата фінансового забезпечення, немає ясності щодо свого майбутнього, неможливість пошуку нової аудиторії	Зниження рівня демократичних процесів та прав людей в українському суспільстві. Зникнення певної кількості надійних партнерів через повномасштабне вторгнення.
Чого вони бояться	Війна прийде в їх дім, зменшення прав людей через військовий стан, ігнорування та утиснення активістів з боку влади, цензура.	Застою в розвитку мистецтва та культури, спад на попит до мистецтва, урізання вільного доступу до культури, цензура.	Бойові дії заважають реалізувати власну діяльність, неможливість якісного моніторингу і реалізації проєктів, обмеження прав людей.
Основні потреби	Бажання змін, бажання бути залученими до змін, нетворкінг (фан), реалізація власних ідей, сталий дохід.	Просувати свій контент, створювати свій контент, мати сталий дохід, нетворкінг з колегами.	Надійні партнери які добре працюють з ризиками та гарантують якісне виконання проєктів вчасно, ведуть добру комунікацію.
Джерела інформації	Instagram\TikTok\Telegram\ Бари\ культурні заходи\ громадські простори/ профільні медіа. Інструменти комунікації: пости, сторіз, Reels, нетворкінги, статті, мерч.	Instagram\TikTok\Telegram\ Бари\ культурні заходи\ громадські простори/ профільні медіа. Інструменти комунікації: пости, сторіз, Reels, нетворкінги, мерч.	Профільні заходи/особиста комунікація.

Джерело: власна розробка автора

З таблиці 3.4 ми бачимо що дві перші цільові аудиторії мають схожі інструменти та канали комунікації, остання ЦА – це вузька аудиторія яка

потребую іншого підходу і зусиль для комунікації. Відповідно до цього ми розробили завдання що допоможуть втіленню цілей комунікаційної компанії:

1 рік:

- Розробка айдентики онлайн журналу “Штука” яка збереже впізнавані елементи ГО "Штука" проте буде мати свої особливості;
- розробка плану кризових комунікацій;
- розробка комунікаційної стратегії;
- охоплення онлайн журналу до 10 000 користувачів сайту shtuka.media на місяць починаючи з липня 2024 року;
- приріст охоплення кожного місяця на 5-10% у соціальних мережах;
- створення документального фільму Пост–Україна про культуру;
- залучення 24 сторонніх авторів до розміщення власних матеріалів на сайті;
- публікація 54 власних статей;
- публічний запуск власної студії подкастів;
- створення та публікація 16 серій подкастів;
- презентація медіа у 6 мистецьких офлайн заходах з профільних тематик;
- розробка власної системи вимірювання рівню впливу та впізнаваності сайту базуючись на реакції аудиторії;
- розробка редакційної політики;
- реєстрація офіційного медіа;
- розроблена система комунікації з донорами;
- річне публічне звітування.

2 рік:

- публікація 72 власних статей;
- актуалізація комунікаційної стратегії;
- залучення 30 сторонніх авторів до розміщення власних матеріалів на сайті;
- охоплення онлайн журналу до 30 000 користувачів сайту shtuka.media;
- створення та публікація 24 серій подкастів;

- створення 2 короткометражних документальних фільмів про культуру України;
- презентація медіа у 6 мистецьких офлайн заходах з профільних тематик;
- створення окремих соціальних мереж для сайту;
- охоплення 20 000 користувачів кожного місяця у соціальних мережах на кінець року;
- оновлення онлайн платформи сайту, індивідуальне замовлення;
- річне публічне звітування.

3 рік:

- публікація 84 власних статей;
- актуалізація комунікаційної стратегії;
- залучення 30 сторонніх авторів до розміщення власних матеріалів на сайті;
- охоплення онлайн журналу до 40 000 користувачів сайту shtuka.media;
- створення та публікація 24 серій подкастів;
- створення 2 короткометражних документальних фільмів про культуру України;
- охоплення 40 000 користувачів кожного місяця у соціальних мережах на кінець року;
- запуск власного відео продукту, виготовлення 4 концептуальних відео робіт на соціально актуальні теми;
- виготовлення 12 репортажних відео;
- презентація медіа у 6 мистецьких офлайн заходах з профільних тематик;
- річне публічне звітування.

Згідно з комунікаційним планом, кожен рік ми пропонуємо збільшувати показники виготовлення власного контенту та його охоплення на 30–50%. Крім того, з кожним роком пропонуємо додавати власний унікальний контент, таким чином у 2024 році буде запущена студія для запису подкастів що містить в собі як фізичну студію, так і реєстрацію платформ на сервісах Spotify, Youtube, Apple. Також у 2024 році буде затверджено фірмовий стиль журналу: айдентика,

редакційна політика і офіційно зареєстроване медіа. На 2025 рік планується зробити акцент на виготовленні документальних відео продуктів і презентація їх на тематичних фестивалях. У 2026 році великий акцент зроблений на власному відео продакшені і знімання концептуальних та репортажних відео про суспільно актуальні події в Україні. Кожен рік запланована участь в офлайн заходах з презентацією власних продуктів та публічними звітами. Таким чином онлайн журнал “Штука” буде затверджувати бренд не тільки як платформа про українську культуру а і як мистецький проєкт що сам створює унікальний контент. Публічні звіти та заходи напряду відповідають цінностям команди та сприяють відкритій комунікації з партнерами що підвищує довіру до медіа.

3.3 План з моніторингу та оцінки стратегії розвитку

Будь-яка стратегія важлива тільки якщо буде практично реалізована. Його доцільність полягає в тому щоб зрозуміти яка ефективність стратегії, чи досягаються заплановані показники і які зусилля були покладені для отримання результатів. Середовище онлайн – медіа постійно змінюється, і важливо знати, чи залишається стратегія актуальною або потребує коригування. Аналіз аудиторії дозволить зрозуміти потреби та інтереси читачів, що забезпечує більшу взаємодію і лояльність до журналу. А публічний моніторинговий звіт підвищить довіру читача до журналу. Для моніторингу реалізації стратегії онлайн журналу “Штука” нами була розроблена моніторингова матриця основна мета якої розробка інструментів моніторингу та оцінки основою для якої послугувало дерево цілей. Основними завданнями даної моніторингової матриці є:

- Аналіз та моніторинг втілення стратегії розвитку онлайн журналу “Штука”;

- моніторинг охоплення публікацій та реакцій на них;
- оцінка ефективності власного культурного продукту;
- аналіз відповідності матеріалів до запиту суспільства.

Об’єктом моніторингу та оцінки виступає сам онлайн журнал “Штука”.

Предметом моніторингу та оцінки є стратегія розвитку онлайн журналу “Штука”.

Головними питаннями на які дасть відповідь матриця моніторингу та оцінки є:

- Який вплив мають публікації на цільову аудиторію та бенефіціарів?
- Чи успішно виконується комунікаційна компанія?
- Який вплив має власний мистецький продукт команди “Штука” на формування суспільного діалогу?

Система моніторингу та оцінки передбачає всього 60 індикатори, 26 завдань та 8 цілей другого рівня і 2 цілі першого рівня.

Для втілення системи моніторингу та оцінки нами був розроблений план дій (Додаток Д). З нього ми бачимо що перша частина плану вже проведена та затверджена командою онлайн журналу. Для виконання цього плану буде залучено 4 людини які займаються моніторингом та аналізом отриманої інформації та вкінці представляють результати і рекомендації загальній команді організації. Завдання 1 етапу полягає в розробці плану моніторингу та оцінки, опрацюванні основних критеріїв та презентації громадській організації і затвердження готових документів з ГО "Штука". Паспорт та календарний план потрібен для чіткого розуміння завдань і строків реалізації системи моніторингу та оцінки, другою надважливою частиною цього етапу є розробка індикаторів відповідно до цілей поставлених раніше. Кінцевою частиною є опрацювання отриманих даних і розробка самої системи. Етап 2 це практична частина системи, а саме аналіз вже наявної інформації та збір статистичних даних індикаторів, зведення в загальну таблицю. Цей етап відбувається впродовж реалізації 1 року стратегії онлайн журналу “Штука”, з 01.02.2024 року по 22.11.2025 року, збір даних згідно з календарним планом моніторингу та оцінки (Додаток Е). Етап 3 аналіз та презентація результатів, під час якого планується обробка, систематизація отриманих індикаторів та фінальна презентація команді, слід врахувати що процес моніторингу відбувається впродовж всього року і дозволяє команді постійно збирати інформацію про показники

впровадження стратегії та швидко реагувати на зміни. Процес оцінки навпаки відбувається у чітко зазначені строки/цикли відповідно до календарного плану та типу індикаторів і більш глибоко розкриває успішність чи неуспішність втілення завдань. Етап 4, імплементація рекомендацій. Після проведення моніторингу та оцінки ми рекомендуємо команді яка займалась цим процесом розробити практичні кроки підвищення ефективності роботи сайту і відповідно до цілей розробити план імплементації змін та нову систему моніторингу та оцінки на 2025 рік.

Календарний план (Додаток Е) складається з таких компонентів як: завдання, методика збору, відповідальна особа та строки. Умовно всі завдання можна поділити на декілька категорій:

- Державні чи сторонні дослідження, збір даних за рік. Пріоритетними в цьому напрямку є дослідження Міністерства культури та Українського культурного фонду. Вони дозволять в цілому слідкувати за запитами цільової аудиторії журналу та розуміти український культурний контекст в рамках держави. Крім того, ми пропонуємо загальну стратегію розвитку медіа базувати саме на загальнодержавних стратегіях. Це забезпечує ефективну роботу журналу по розвитку громадянського суспільства України в цілому та відповідає місії ГО “ШТ. Бо тільки спільні ініціативи та співпраця з державними органами сприяє суттєвим змінам на загальнонаціональному рівні.

- Моніторинг та оцінка продуктів що розміщуються на сайті. Потрібна для розуміння кількості власного та стороннього контенту, його типів і рівнів відповідності цілям онлайн журналу “Штука”. Це допоможе керівництву приймати обґрунтовані рішення про напрямок розвитку журналу та мати оцінку ресурсів потрібних для забезпечення робочого процесу.

- Охоплення публікацій. Дозволить комунікаційній команді мати чіткі дані про цільову аудиторію, її географію, гендерний та віковий розподіл. Порівнюючи з попереднім пунктом ми можемо чітко прослідкувати потребу аудиторії в різних типах продуктів. На основі цих даних, можна спланувати подальшу контентну стратегію, вибираючи теми, формати та стилі публікацій,

які будуть найбільш ефективними для залучення та утримання аудиторії. Такий підхід допомагає гарантувати, що кожна публікація відповідає очікуванням і потребам читачів, що, в свою чергу, сприяє зростанню популярності журналу та його репутації.

- Оцінка впливу. Здійснюється частково власними силами команди журналу і залученням експертів та сторонніх досліджень. Критично важлива частина системи моніторингу та оцінки і реалізації журналу в цілому. Кількість контенту і охоплення не завжди може гарантувати безпосереднє виконання цілей журналу. Саме завдання цього компоненту дозволяють оцінювати прямий та опосередкований вплив публікацій на формування суспільної дискусії та думки.

Для виконання завдань нами розроблена наступна система моніторингу та оцінки (Додаток Ж) яка включає в себе індикатори та опис до них, одиниці виміру, джерела збору даних, методи збору інформації і періодичність.

3.4 Опис та розрахунок основних проєктів журналу

Робоча назва: Пост–Україна. Фільм.

Короткий опис. Документальний проєкт про дослідження нематеріальної культури регіонів, культурно–історичної спадщини та сучасної локальної культури. Він являє собою подорож знімальної команди регіонами (на цей рік запланована Волинська та Київська області) документування та створення короткометражного фільму як оповіді людей, носіїв цієї спадщини та саморефлексія знімальної команди. Презентація фільму планується на кінофестивалі “Най буде Кіно” в кіностудії Довженко. В великій мірі цей проєкт є логічним продовженням нашого попереднього фільму Пост – Схід про культурно історичну спадщину на сході України. Для знімального процесу буде залучена власна знімальна команда та більша частина власної техніки і зовнішні консультанти з опрацювання сценаріїв та спеціалістка з моушен дизайну для відтворення втраченої пам’яті. Цей проєкт працює для досягнення 1 цілі “Пошук та створення актуальної української культури”

Результати короткотермінові та яким чином вони вимірюються.

Короткометражний документальний фільм про культуру Волинської області до 15 хв(показник вимірюється за допомогою самоаналізу), Короткометражний документальний фільм про культуру Київської області до 15 хв(показник вимірюється за допомогою самоаналізу), 15 000 користувачів охоплення кожного фільму в соціальних мережах та на платформі YouTube (вимірюється за рахунок внутрішніх інструментів платформ), запуск суспільної дискусії (складний індикатор що вимірюється комплексом параметрів таких як цитування фільму, кількість згадок в медіа і т п. Критерії вимірювання будуть розроблені окремо), 4 дискусії на тему фільмів у містах Київ та Луцьк(вимірюється самоаналізом), офлайн охоплення 100 людей на заходах (вимірюється списками учасників)

Бюджет

Загальний бюджет проекту 486 000 грн, з яких: 24% на адміністративний персонал; 44% на знімальну команду та процес пост обробки; 3% на організацію знімального процесу; 16,46% на організацію дискусій, в тому числі залучення гостей; 12,54% на рекламну компанію.

Робоча назва: Шлях до демократії

Короткий опис.

Проект являє собою комунікаційну компанію основними інструментами якої є статті та аудіо подкасти. Термін реалізації 1 рік. Сам проект розбитий на декілька компонентів:

- Висвітлення проблем демократії та прав людини в Україні. Під час військового стану частина демократичних процесів неможлива, особливо що стосується прифронтових регіонів. У роботах ми покажемо чому ці процеси зупинились, яким чином ми можемо їх відновити, зберегти та адаптувати;
- висвітлення шляху України до ЄС. Аналітика процесів які вже відбуваються, шляху який нам треба пройти і приклади інших країн. Успішні приклади демократичних перетворень в країні;

- Інструментами комунікаційної компанії виступають інтерв'ю експертів та аналітиків у форматі текстових статей і серії подкастів. Статті супроводжуються інфографікою адаптованою для соціальних мереж.

Результати короткотермінові та яким чином вони вимірюються.

- 18 статей на сайті з розробленою інфографікою для соціальних мереж;
- 6 подкастів, основні майданчики розміщення Apple, Spotify, Youtube;
- загальне охоплення 200 000 користувачів на сайті та в соціальних мережах

Бюджет

Загальний бюджет проєкту 304 410 грн на рік, з яких: 25,9% витрат йде на підготовку матеріалів та написання статей; 12,95% просування в соціальних мережах; 28,78% адміністративні витрати на персонал; 14,39% на оплату експертів; 17,99% на виготовлення та монтаж подкастів.

Робоча назва: Вечір арт рефлексії. Дослідження почуттів суспільства.

Короткий опис. Арт рефлексії у форматі вільної інтерпретації суспільно важливих та резонуючих питань де цільова аудиторія створює власні роботи на холстах акриловою фарбою з фасилітаційною допомогою професійного художника. Нашою командою вже був проведений тестовий захід подібного формату що мав гарні відгуки. Під час такого заходу люди можуть саморефлексувати щодо тематики та відтворювати свої емоції на холстах. Таким чином ми надаємо можливість аудиторії доторкнутись до створення сучасного українського мистецтва і показуємо простий спосіб входу туди. Попередній перелік можливих тем:

- Рубікон. Зріз почуттів українського суспільства до повномасштабного вторгнення, в день вторгненні і до сьогодні та погляд в майбутнє.
- Конфлікт. Що таке конфлікт? Що таке конфлікт між людьми? Що таке конфлікт ідей?
- Втрачені війною ідеї (зібрати ідеї людей що не змогли вітлити через це і відтворити)
- Права людини під час війни

Розкриття кожної теми проходить у вигляді серії з 3 заходів та фінальною виставкою в мистецьких та громадських центрах. Виставка являє собою збірну картину зі всіх робіт учасників і фактично відображає думки та емоції аудиторії. Онлайн публікація виставки на сайті Shtuka.media. Після виставки автори можуть забрати свої роботи. Цей проєкт працює в рамках двох цілей: 1) Пошук та створення актуальної української культури 2) Розповсюдження української культури

Результати короткотермінові та яким чином вони вимірюються. 36 учасників арт рефлексій(вимірюється списками учасників), 10 000 охоплення публікації в соціальних мережах та на сайті (вимірюється внутрішніми інструментами платформи), запуск суспільної дискусії (складний індикатор, вимірюється згадками, цитуванням і т п).

Бюджет

Загальний бюджет однієї теми 156000 грн, з яких: організація та проведення арт вечорів 27,27% та 10,47% залучення фасилітатора\-ки; 31,17% витрати на адміністрування проєкту; 11,6% на просування проєкту; 18,18% на організацію виставки.

Висновок до розділу

Стратегії онлайн журналу “Штука” спрямована на його формування і виокремлення в самостійну одиницю. Для цього були розроблені 4 компоненти: стратегічні цілі та план розвитку; комунікаційний план; моніторинг та оцінка; основні проєкти. Таким чином ми захопили основні аспекти розвитку журналу. Завдяки стратегічним цілям та плану розвитку, організаційна структура медіа без суттєвих болючих процесів від’єднається від ГО "Штука" що допоможе підвищити ефективність обох структур. Реалізація комунікаційного плану допоможе сформувати новий бренд журналу у цільовій аудиторії та можливих партнерів і донорів. План з моніторингу та оцінки надасть розуміння успіху та ефективності попередніх складових та за потреби команда зможе скорегувати наявну стратегію. А основні типові проєкти є основою для подальшої комунікації з партнерами.

ВИСНОВКИ

Медіа відіграють ключову роль у формуванні свідомого громадянського суспільства в Україні. Але так само вони зазнають змін та еволюції під час кризових і визначних подій в країні. Так впродовж Революції гідності і після неї почався розквіт малих незалежних редакцій які висвітлювали дії тогочасного уряду. Причиною цього можна вважати постійно зростаючий попит на незалежні джерела інформації. Що призвело до реакції суспільства та важливих змін в державі. Цей час можна вважати періодом якісного стрибка у розвитку медіа і довіри до нього у аудиторії. На відміну від традиційних інформаційних ресурсів, нові медіа мають прямий зв'язок з аудиторією і швидко реагують на зміни та потреби. Проте під час повномасштабного вторгнення такі невеликі незалежні редакції стикнулись з рядом проблем. Це зміни в тематиці, проблеми збереження команд і відродження їх в деокупованих регіонах. Що напряду впливає на достовірності і якість матеріалів. Саме тому коли ми підходимо до створення нового українського медіа, треба чітко розуміти свою роль та позиції в інформаційному полі. І в цьому аспекті ідеально допомагає стратегічне планування.

У першому розділі ми розглядали теоретичні засади поняття стратегії та методи і інструменти аналізу що потрібні для її розробки. Так стратегія є комплексним підходом який допомагає зрозуміти та розробити шлях організації від точки А (в якій зараз знаходимось) до кінцевої місії, або точки Б. При цьому стратегія це комплексний підхід, важливою частиною якого є практична складова. Адже шлях до точки Б то, в першу чергу, дії. І їх неможливо побудувати виключно на теорії і без ґрунтового аналізу початкової точки, саме для цього ми досліджували стан онлайн журналу “Штука”. В цьому нам допомогло розуміння на якому життєвому етапі за І.Адизесом знаходиться медіа. Адже кожен з них має свої яскраві ознаки, проблеми та виклики. Це допомогло при розробці стратегії обрати відповідні цілі розвитку, з урахуванням типових ризиків і викликів. SWOT та PESTLE два доволі простих та ефективних

інструментів для аналізу поточного стану організації. Так SWOT аналіз допомагає розглянути всі аспекти розвитку організації в цілому, слабкі та сильні сторони, загрози і можливості. Але враховуючи умови невизначеності в яких живе все українське суспільство, дуже доречним є PESTLE аналіз, що допомагає поглибитись в зовнішні фактори і впливи.

Другий розділ присвячений аналізу організаційного розвитку, діяльності онлайн журналу “Штука” та передумов виникнення. Медіа є одним з основних продуктів громадської організації “Штука” яка займається розвитком громадянського суспільства в Україні з 2017 року і використовує для цього інструменти комунікації та мистецтво. Воно відповідає двом стратегічним цілям організації пов'язаним з фасилітацією діалогу між активістами та пошуком і створенням української культури. Розвиток онлайн журналу “Штука” є частиною загальної стратегії розвитку організації, проте не конкретизований і деталізований. Були досліджені аспекти організаційної структури журналу, як складової частини громадської організації “Штука” як гібридної системи з горизонтальними та вертикальними елементами та суттєвим ухилом в холократію. Проведений аналіз поточного стану за допомогою інструментів SWOT та PESTLE. Загальними сильними сторонами організації є вміння створювати та розповсюджувати власний контент. Але через паралельну залученість команди журналу в роботу громадської організації не вистачає операційної спроможності для налагодження ефективних процесів. Визначені наявні та робочі політики і процедури. До створення долучена вся команда що сприяє їх виконанню. Загальними принципами діючих політик та процедур є: людиноцентричність, прозорість. Це є відображенням цінностей команди медіа та організації “Штука”. Є діючий плану з управління людським потенціалом де робиться акцент на розбудові команди медіа. Для розуміння попередньої діяльності ми дослідили приклади успішних проєктів. Медіа “Штука” наразі знаходиться на стадії запуску, тому має тільки 1 поточний власний проєкт та декілька попередніх в рамках загальної роботи організації. Ці проєкти характеризуються вмінням команди працювати над створенням власного

контенту у повному циклі розробки. Від написання сценарію до пост обробки, команда має власних спеціалістів та техніку. Сильною стороною проєктів є вміння розповсюджувати вже виготовлений продукт. Проте сама платформа онлайн журналу показала свою недопрацьованість в технічному аспекті.

Важливою складовою аналізу є не тільки внутрішні процеси, а й зовнішні впливи тому ми дослідили можливих партнерів та конкурентів, що надало змогу оцінити конкретні виклики і проблеми з якими стикаються незалежні редакції в Україні в умовах повномасштабного вторгнення. Була обрана різна географія та напрямки роботи медіа. Не дивлячись на відмінності основою проблемою цих медіа був брак ресурсів. Що є наслідком відсутності стратегій, розмитості організаційних структур та залученості і інформованості персоналу. Такі медіа працюють ситуативно, добре реагують на поточні виклики але не планують свою діяльність в довгостроковій перспективі. Управлінська структура зав'язана на лідерах, часто засновниках медіа, передача знань не відбувається. Це все критично вплинуло на частину медіа та поставило їх існування під загрозу після початку повномасштабного вторгнення.

В третьому розділі ми прийшли до формування стратегії розвитку. Запропонували візію онлайн журналу “Штука” яка є відображенням загальної місії організації. І відображає кінцеву точку розвитку медіа як формування самозарядного, культурно-свідомого українського суспільства. Спираючись на візію та місію розробили загальні стратегічні цілі діяльності. Вони націлені на пошук і розповсюдження української культури, створення власного мистецького продукту, підтримку митців та активістів. Окремо йдуть внутрішні цілі стратегічного розвитку онлайн журналу “Штука”. Враховуючи попереднє дослідження внутрішніх процесів журналу та зовнішнього середовища, цілі пов'язані зі створенням та формалізацією внутрішніх процесів (це допоможе перейти на наступний етап розвитку), залучення додаткових ресурсів і створення окремої організаційної структури медіа. Ці цілі розбиті на три компоненти: фінансову, організаційну, програмну. До кожної з компоненти розроблений план втілення строком на 3 роки. Це допоможе забезпечити сталу

роботу медіа та сприятиме формуванню власного бренду. Саме для просування власного бренду журналу ми розробили окремий комунікаційний план. Його ціллю є створення та закріплення бренду онлайн журналу “Штука” як такого який висвітлює, сам створює мистецькі продукти і події, є надійним та прозорим партнером. Що в цілому сприятиме ефективному втіленню місії організації. Ми розуміємо що зараз вся країна живе в умовах невизначеності і для ефективної роботи обов’язково потрібен постійний моніторинг, оцінка та аналіз роботи. Тому план з моніторингу та оцінки який ми розробили на основі стратегії розвитку допоможе оперативно реагувати на зміни і вносити відповідні правки. Він має 60 різних індикаторів для оцінки яких потрібно буде проводити як власне дослідження засноване на зборі внутрішньої інформації, опитуваннях аудиторії, так і залучати експертів для зовнішнього дослідження. План з моніторингу та оцінки допоможе проаналізувати успішність втілення стратегії і окремих її компонентів.

Наприкінці нами були запропоновані типові проекти онлайн журналу “Штука”. Вони поділяються на три типи: створення власного продукту, комунікаційна компанія, офлайн заходи. Під створенням власного продукту мається на увазі розробка та реалізація унікального контенту, ці проекти потребують найбільше зусиль. Комунікаційна компанія направлена на висвітлення актуальних проблем українського суспільства шляхом інформування цільової аудиторії через актуальні інструменти комунікації. Офлайн заходи це серія унікальних активностей де ми пропонуємо залучати цільову аудиторію до створення сучасного українського мистецтва і таким чином сприяти загальному культурному розвитку.

Ми певні що онлайн журнал “Штука” буде успішно рухатись на шляху до своєї місії та стане гарним прикладом для інших медіа. А розроблена нами стратегія буде слугувати команді в якості практичного інструменту ефективного досягнення точки Б.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Попова Т. Українські медіа: проблеми та перспективи. detector.media [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: <https://detector.media/blogs/article/119638/2016-10-12-ukrainski-media-problemy-ta-perspektyvu/> (дата звернення: 15.01.2024)
2. Медіаспоживання українців в умовах повномасштабної війни. Опитування ОПОРИ. ОПОРА - Громадянська мережа - вибори в Україні - Election in Ukraine [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: https://www.oporaua.org/polit_ad/mediaspozhyvannia-ukrayintsiv-v-umovakh-povnomasshtabnoyi-viini-opituvannia-opori-24068 (дата звернення: 15.01.2024)
3. Рахманіна А. «Фіксуючи зміни в усіх видах медіа, ми документуємо трансформацію українського суспільства». Кейс проекту «Медіа на війні». Media Business Reports [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: <https://mbr.com.ua/uk/news/varia/4951-media-at-war#:~:text=Стисло%20про%20кожний%20епізод.%20,Як%20українські%20мовники,%20з> (дата звернення: 15.01.2024).
4. Стеблина Н. Українські регіональні медіа під час війни: кримінал та «соціалка» повертають свої позиції. detector.media [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: <https://detector.media/infospace/article/200634/2022-07-01-ukrainski-regionalni-media-pid-chas-viyny-kryminal-ta-sotsialka-povertayut-svoi-pozytsii/> (дата звернення: 15.01.2024).
5. 2023 - СТАН УКРАЇНСЬКИХ РЕГІОНАЛЬНИХ МЕДІА 2023 РОКУ. Browser check, please wait [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: <https://research.mediadevelopmentfoundation.org/index.html> (дата звернення: 15.01.2024).
6. Діана Дуцик. Як трансформуються українські медіа у вогні війни. JOURNALISM TEACHERS' ACADEMY [Електронний ресурс]. Режим доступу до

сайту:<https://www.jta.com.ua/trends/yak-transformuiutsia-ukrainski-media-u-vohni-v-iyu-leksii-diany-dutsyk/>(дата звернення: 15.01.2024).

7. Бакланова О. Матеріали лекції «Стратегічне управління». Львів, ІЛУ УКУ, 2022.
8. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprises. MIT Press, 1962. 463 p.
9. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія / пер. з англ Т. Мухамедшина. Харків : «Ранок» : Фабула, 2020. 324 с.
10. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. В. Тертичка. – К.: “К.І.С”, 2015. – 171 с.
11. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій / пер. з англ Н. Палій. Харків : КСД, 2018. 496 с.
12. Стратегічне управління підприємством. Конспект лекцій для студентів спеціальності 8.03050401 «Економіка підприємства» [Електронний ресурс]/ уклад. Г.С. Шевченко, У.В. Павлюк. – Львів: НЛТУ України, 2015. – 140 с. Режим доступу до сайту:
https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/45070/mod_resource/content/1/kl_sup_2015%20%281%29.pdf (дата звернення: 15.01.2024)
13. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування [Електронний ресурс] / К. В. Пастух ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 60 с. Режим доступу до сайту: <https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf> (дата звернення: 15.01.2024)
14. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору [Електронний ресурс]/Міністерство економіки України, – 31с. Режим доступу до сайту:
<https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (дата звернення: 15.01.2024)

15. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
16. А ваша НУО має велику мрію? Визначаємось з візією та місією | Громадський Простір. Громадський Простір | Усе для третього сектору в одному порталі [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: <https://www.prostir.ua/?kb=a-vasha-nuo-maje-velyku-mriyu-vyznachajemos-z-vizijeju-ta-misijeju> (дата звернення: 15.01.2024).
17. Телікіна Н., Пеша І. Моніторинг та оцінка в соціальній і молодіжних сферах на національному та регіональному рівнях. НДЦ "Інститут сімейної та молодіжної політики імені Олександра Яременка" [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: https://dismp.gov.ua/wp-content/uploads/Simejna_molodizhna_politika_-2-70-87.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
18. Моніторинг і оцінка у соціальній роботі: навчальний посібник : навч. посіб. / В. Шинкарук та ін. Київ : Трик-Принт, 2022. 360 с.
19. Коваленко О. Оцінка та моніторинг В НПО : курс лекцій. Львів : ІЛУ УКУ, 2023.
20. Mintzberg H. Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management. 2nd ed. Harlow, UK : FT Prentice Hall, 2009. 441 p.
21. Науковий вісник Чернівецького університету : Збірник наук. праць. Вип. 681. Економіка. – Чернівці : ЧНУ, 2014. – 172 с.
22. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2012. – Вип. 11. – Частина 2. – 401 с.
23. Корінев, В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства [Текст] / В. Л. Корінев // Держава та регіони : Економіка та підприємництво. – 2011. – No 4. – С. 142-146.

24. Моралес Дж. What is PESTEL Analysis [Examples, Factors, and Template]. MindOnMap | Free Mind Mapping Tool to Draw Ideas Easily Online [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-pestel-analysis/#:~:text=Аналіз%20PEST%20-%20інша%20назва%20аналізу,оточення%20з%20різних%20точок%20зору>. (date of access: 15.01.2024).
25. ГО "Штука". Матеріали стратегічної наради ГО "ШТУКА" - історія організації. Сколе, 2023. URL: https://drive.google.com/file/d/1fBtSKZe2JAAAtLRja0ZgULSLgJ-uKPP1n/view?usp=share_link (дата звернення: 15.01.2024).
26. ГО "Штука". Результати стратегічної наради ГО "ШТУКА" 2023. Сколе, 2023. URL: https://docs.google.com/document/d/1GgVBHwfu_dVYABум-Z0RWfwOYGeoS3-G/edit?usp=share_link&ouid=107115678598340324784&rtpof=true&sd=true (дата звернення: 15.01.2024).
27. Бражко Євген. Інтерв'ю Івана Парамонова - виконавчого директора ГО "Штука". Київ, 2023 URL: https://docs.google.com/document/d/1pjaSwl-firc_wvWKCGQfowR-zLeqja8StfuXDdUolqg/edit?usp=sharing
28. ГО "Штука". Статут ГО "Штука". Мирноград, 2021. URL: https://drive.google.com/file/d/1g6DoPEKcnuwb63MOpyiVrur_ANQ-yd6E/view?usp=sharing (дата звернення: 15.01.2023).
29. ГО "Штука". Органограма організації 2022 рік. Київ, 2022. URL: https://drive.google.com/file/d/1ISwhyR15mhHgrU8NAqI7WoiJayWT6Z4U/view?usp=share_link (дата звернення: 16.01.2024).
30. Бражко Євген. Інтерв'ю з командою ГО "Штука". Сколе, 2023
31. Романюк М. Фінансова політика ГО "Штука". Львів, 2023. URL: https://drive.google.com/file/d/1q3nMG-lhmTeLKZQNmFAQyeqfgN8eeWdr/view?usp=share_link (дата звернення: 16.01.2024).

32. Романюк М. Антикорупційна політика ГО "Штука". Львів, 2020.

URL:

https://drive.google.com/file/d/1Mr6w1LAqzNV1QgbqqjwMfXos1RsveR6P/view?usp=share_link (дата звернення: 16.01.2024).

33. ГО "Штука". Політика протидії конфлікту інтересів. Мирноград, 2020. URL:

https://drive.google.com/file/d/11CKMN_ye01y9RPPDmr49_xa2-Z1OndjJ/view?usp=share_link (дата звернення: 16.01.2024).

34. Романюк М. Кадрова політика. Львів, 2023. URL:

https://drive.google.com/file/d/1m4qFIO1MDi1RabXaupzyZQSVkS8ws-oI/view?usp=share_link (дата звернення: 16.01.2024).

35. ГО "Штука". Політика роботи з волонтерами. Київ, 2023. URL:

https://drive.google.com/file/d/1dHZCZA1f2AS30cg261KKzAb6HkXOgN40/view?usp=share_link (дата звернення: 16.01.2024).

36. Лейбович А., Череп А. МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОЇ ШКОЛИ). Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 14. С. 189–193 [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту:http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_1_2017ua/40.pdf (дата звернення: 09.01.2024).

37. ГО "Штука". Канва заходів з ретроспективи ГО "Штука". Київ, 2023.

URL:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1GJScJ4gPr1d-09xmTm3SuZHHNbtSs2N7/edit?usp=sharing&ouid=107115678598340324784&rtpof=true&sd=true> (дата звернення: 16.01.2024).

38. Поскрипко Ю., Данченко О. Перегляд КОМПЕТЕНЦІЯ І КОМПЕТЕНТНІСТЬ: КОНСЕНСУС. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. Т. 3, № 55. С. 119–121 [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/216/246> (дата звернення: 15.01.2024).

39. LibreTexts. 10.4: Управління портфелем продуктів. LibreTexts - Ukrayinska [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: [https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Маркетинг/Книга:_Принципи_маркетингу_\(Lumen\)/10:_Маркетинг_продукції/10.04:_Управління_портфелем_продуктів](https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Маркетинг/Книга:_Принципи_маркетингу_(Lumen)/10:_Маркетинг_продукції/10.04:_Управління_портфелем_продуктів) (дата звернення: 15.01.2024).
40. Романюк М. Річний фінансовий план ГО "Штука". Львів, 2023. URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1lySjeAQmZ7o9bsA2sfX6x7toiU_PPNQ6/edit?usp=share_link&ouid=107115678598340324784&rtpof=true&sd=true (дата звернення: 16.01.2024).
41. ГО "Штука". Надходження коштів (2020-now). Київ, 2023. URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1pBdwGEpChzgU0FGez2RqB2X2blUpYisi/edit?usp=share_link&ouid=107115678598340324784&rtpof=true&sd=true (дата звернення: 16.01.2024).
42. ГО "Штука". Заявка Goethe-Institut Україна. Київ, 2022. URL: https://drive.google.com/file/d/16eE72StPjEhxXBvUD3eD5IWfij2_NqIL/view?usp=share_link (дата звернення: 16.01.2024).
43. Бражко Є. Статті на ШУТКА. Медіа та дискусійні клуби про демократію і культуру. Мирноград, 2023. URL: https://drive.google.com/file/d/1W65UwRtTQMUqtSVutNQopYN70qIQwcS1/view?usp=share_link (дата звернення: 16.01.2024).
44. Кутнякова М. Комунікаційний звіт ГО "ШТУКА"/січень-листопад 2023. Вільнюс, 2023. URL: https://drive.google.com/file/d/1d-j2o4vZs8m8foum0uzof2kFIhukOrVR/view?usp=share_link (дата звернення: 16.01.2024).
45. Mendelow A. Stakeholder mapping. Proceedings of the 2nd international conference on information systems, Cambridge, MA. 1991. Vol. 5, no. 2. P. 61.
46. Бражко Євген. Інтерв'ю з редакторкою ІА "Вчасно". Мирноград, 2023.
https://drive.google.com/file/d/1jU90WU2p3EsiNmH3wSSmtRBUr8EtBQXh/view?usp=share_link

47. Бражко Євген. Інтерв'ю з диреторкою медіа “Глузд”. Мирноград, 2023.
https://drive.google.com/file/d/1sdjt1pnhUbRA803I65m_mcyFKxh0mxN5/view?usp=share_link
48. ГЛУЗД. Засіб НЕ масової інформації. ГЛУЗД [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: <https://gluzd.org.ua/pro-nas/> (дата звернення: 16.01.2024).
49. Бражко Є. Дослідження медіа в рамках магістерської роботи (укр.). Мирноград, 2023. URL:
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1AmHk790xpgD6ZSIQtyI7rIh7PAPxMJqMLriXka8lwlc/edit?usp=sharing> (дата звернення: 16.01.2024).
50. LiRoom стає медіа про нову українську культуру – Лірум. Лірум [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: <https://liroom.com.ua/blogs/liroom-renewal/> (дата звернення: 16.01.2024).
51. «Вечір» – перше медіа в сучасній Україні, сконцентроване виключно на вечорах українців. Вечір [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: <https://vechir.media/about-us/> (дата звернення: 16.01.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Витяг зі статуту ГО “ШТУКА”

3.1. Головною метою Організації є розвиток культурної екосистеми України, зокрема в Донецькій та Луганській областях та сприяння всебічному розвитку креативних індустрій, що також включають активізацію процесу соціально-економічного розвитку, закріплення розвитку сектору недержавних, неприбуткових громадських організацій.

3.2. Основними напрямками діяльності Організації є:

3.2.1. Захист соціальних та економічних інтересів своїх членів та населення України, а також сприяння поступовому соціально-економічному розвитку громад;

3.2.2. Всебічна підтримка та розвиток креативного підприємництва;

3.2.3. Створення сприятливих умов для відкриття, сприяння та розвитку соціального підприємництва, надання соціальних послуг жителям громад та державним чи недержавним установам, закладам та організаціям;

3.2.4. Сприяння розвитку туристичної галузі;

3.2.5. Сприяння та участь у розробці і здійсненні державних та міжнародних проектів і програм з метою вирішення соціально-економічних проблем громад, надання всебічної допомоги її мешканцям;

3.2.5. Підвищення правової освіченості населення;

3.2.6. Створення інформаційно-аналітичної, тренінгово-консалтингової інфраструктури з метою просвітницької діяльності;

3.2.7. Здійснення творчої пошукової, аналітичної та іншої діяльності, яка сприяє розвитку громад;

3.2.8. Підготовка та проведення різноманітних досліджень з питань потреб громад;

3.2.9. Підготовка та проведення інформаційних PR - кампаній, навчальних семінарів, тренінгів, фестивалів, інших групових заходів, забезпечення і надання індивідуальних консультацій жителям громад з метою сприяння населенню у соціальній підтримці, отриманні соціально-педагогічних, психологічних, юридичних, інформаційних, соціально-медичних та соціально-економічних послуг;

3.2.10. Створення умов для всебічної підтримки сімей, дітей, молоді, самотніх осіб та осіб похилого віку, які опинилися чи можуть опинитися в складних життєвих обставинах;

3.2.11. Надання соціальної та психологічної підтримки учасникам антитерористичної операції та внутрішньо переміщеним особам;

3.2.12. Розвиток та закріплення ділового та соціального співробітництва Громадської організації з іншими державними, громадськими та іншими організаціями, які розташовані як на території України, так і за її межами, а також зарубіжними та міжнародними установами, організаціями на основі рівності, невторчання у внутрішні справи на договірних принципах;

3.2.13. Волонтерська діяльність направлена на всебічну підтримку жителів громад;

3.2.14. Здійснення міжнародної діяльності у порядку, передбаченому Статутом Громадської організації та чинним законодавством України;

3.2.15. Здійснювати підприємницьку діяльність безпосередньо або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті громадської організації та сприяє її досягненню;

3.2.16. Засновувати з метою досягнення своєї статутної мети засоби масової інформації;

3.2.17. Проводити ремонтно-будівельні роботи, що передбачають заміну, відновлення, модернізацію конструкцій та обладнання чи впровадження енергозберігаючих технологій, в зв'язку з їх фізичною зношеністю, руйнуванням, модернізацією, поліпшенням експлуатаційних показників та

здійснювати інші заходи щодо покращення благоустрою та відновлення об'єктів інфраструктури громад в порядку визначеному чинним законодавством;

3.2.18. Виконувати державні замовлення відповідно до чинного законодавства та здійснювати проектну діяльність, що направлена на всебічну підтримку життєдіяльності громад в порядку визначеному чинним законодавством;

3.2.19. Сприяти державним, недержавним органам, підприємствам, установам, організаціям в законодавчій та науковій діяльності;

3.2.20. Використовувати в своїй діяльності наступні принципи: креативність, раціональність, аполітичність та арелігійність, демократичність, патріотизм відсутність майнового інтересу; рівності перед законом; прозорості та відкритості; публічності;

Додаток Б
Лист онбордингу

Контрольний список вітальних листів	Статус	Асистентка	Відповідальний
Вітання їх в колективі (додати в чат в Тг)	N/A	N/A	
Визначте дату, час почату роботи	Повний	N/A	
Вкажіть номер телефону та електронну адресу контактної особи (ментора)	На утриманні	N/A	
Надайте перелік документів, які вони повинні мати (надіслати темплейт угоди для ФОП)	Попередження	N/A	
Включіть розподіл розкладу першого дня	N/A	N/A	
Додайте інформаційні документи ГО (презентація зі стратегією і колишніми проєктами)		N/A	
Надішліть електронного листа своєму новому співробітнику		N/A	
Надішліть електронний лист всім членам ГО з повідомленням про нового працівника, вказавши його ім'я та посаду		N/A	
Оголосіть дату їх початку та офіс, з якого вони працюватимуть		N/A	
Створіть облікові записи, електронну пошту та інші необхідні облікові записи для нового співробітника (підготуйте повний список усіх послуг)			
Контрольний список першого дня	Статус	Асистентка	
Познайомте нового співробітника з колегами та відділом		N/A	
Повідомте нового працівника про адаптаційного друга (ментора)		N/A	
Надайте всю важливу інформацію, включаючи посібники та правила (Додайте інформаційні документи ГО (презентація зі стратегією і колишніми проєктами)			
Перевірте, чи всі облікові дані та доступи працюють			
Домовтеся про зустріч з керівником співробітника			

Якщо можливо, проведіть зустріч віч-на-віч наприкінці дня			
Контрольний список першого тижня	Статус	Асистентка	
Організуйте вітальний прийом кави, якщо можливо			
Перевірте, чи встановлені короткострокові цілі			
Переконайтеся, що всі вимоги до обладнання та програмного забезпечення виконано			
За потреби сплануйте додаткове навчання			
Організуйте та запросіть нового співробітника взяти участь в тімблдінгах			
Домовтеся про особисту зустріч на кінець тижня			
Додайте нового співробітника до списку днів народження, щоб не пропустити його			
Контрольний список першого місяця	Статус	Асистентка	
Створіть і надішліть опитування про вступ у перший місяць			
Призначте зустріч із керівником відділу щодо прогресу співробітника			
Призначте особисту зустріч із працівником на кінець місяця			
Перевірте почуття працівника щодо результатів роботи			
Запросіть нового співробітника взяти участь у заходах для членів команди			
Сплануйте та заплануйте місячне, тримісячне опитування для працівника			

Додаток В

Антикризова стратегія ГО “ШТУКА”.

До 24 лютого наша організація займалась розвитком культурної екосистеми Донецької та Луганської областей, проте наступні події змусили переглянути діяльність та підлаштуватись під реалії сьогодення. ГО “ШТУКА” має велику амбіцію: розвиток України через підсилення громад та просвітництво. Для цього використовується декілька стратегічних напрямків роботи:

- розвиток локального активізму за допомогою акцій прямої дії таких як волонтерські табори, хакатони

- локальні історії, висвітлення історії регіонів та створення сучасної історії за допомогою медіаконтенту, документальних фільмів, комунікаційних компаній та арт перформансів

- гуманітарний напрямок який додався після 24 лютого як реакція на запит суспільства. Так як ми базувались на сході України то багато місцевих мешканців, військових та інституцій почали звертатись про допомогу. Просто цей напрямок ми розглядаємо як тимчасовий і в планах скоротити діяльність по ньому до кінця 2023 року до мінімуму.

Розуміння ризиків і криз які можуть спіткати організацію це одна з важливих складових формування сталої інституції та її виживання. Проте зараз це стосується не тільки організації як структури а подекуди просто фізична безпека персоналу. Наразі я працюю над ризиками з якими може зіткнутися ГО “ШТУКА”(прикладую [драфт напрацювань](#)) і найбільш болючі в найближчі півроку можуть бути пов’язані з безпековою ситуацією та стратегічні зміни в діяльності через це.

Можливі стратегічні кризи:

- (А)Неможливість реалізувати напрямки стратегічного розвитку. Це може статись через погіршення безпекової ситуації та вимушене зміщення акцентів

діяльності до гуманітарного напрямку або менше можливостей по іншим двом напрямкам. Це є складна але в цілому зрозуміла для нас криза.

- (Б) Втрата керівного персоналу. Може статись через бойові дії, так як ми доставляємо вантажі у міста на лінії зіткнення (Куп'янськ, Авдіївка), безпекову ситуацію і неможливість виконувати свої обов'язки, втрату мотивації.

Ризики пов'язані з цими кризами:

(А)

- 1. Отримання репутації гуманітарної організації
- 2. Зникнення з ринку культурних та творчих організацій
- 3. Втрата працюючого персоналу, орієнтованого саме на культурну складову
- 4. Втрата донорів що підтримують творчі проекти
- 5. Заморожування культурних проектів, (напрямків підсилення громад та локальних історій)

(Б)

- 1. Складності в реалізації поточних проектів
- 2. Неможливість отримання нових ресурсів через втрату контактної бази
- 3. Втрата довіри у деяких донорів через відсутність контактної особи. Так як, частина донорів надає ресурси на закритих програмах через персональні запрошення.
- 4. Втрата частини операційної спроможності та додаткове навантаження на інших членів команди
- 5. Втрата дружньої атмосфери всередині команди

Можливі безпекові кризи:

- В) Повторне широкомасштабне вторгнення що може призвести до купи додаткових ризиків та не передбачуваних результатів.

- Г) Ворог отримає дані організації, персональні дані бенефіціарів та персоналу. Це проста і зрозуміла для нас криза.

Ризики пов'язані з цими кризами:

(В)

- Повторний широкомасштабний напад з півночі
- Широкомасштабний напад на сході
- Широкомасштабний напад по всій лінії зіткнення
- Розгубленість персоналу під час надзвичайних ситуацій, створення

додаткових небезпек

- Потреба в евакуації персоналу з сім'ями
- Втрата персоналу організації
- Втрата можливості працювати в Україні

(Г)

- Втрата нематеріального майна організації
- Втрата нематеріального майна персоналу та бенефіціарів
- Загроза життю та ментальному здоров'ю бенефіціарів та персоналу

Основними цілями антикризового плану на найближчі 5 місяців є:

- збереження персоналу організації та його збільшення і професійне зростання

- підтримка “прикольної” атмосфери в умовах невизначеності
- розвиток напрямів стратегічного розвитку таких як локальні історії та підтримка локального активізму, зменшення впливу напрямку гуманітарної допомоги на діяльність громадської організації

Оповіщення. Стан справ в організації та можливі кризи проговорюються глобально на великих зустрічах кожного місяця і більш негайні на плануваннях два рази на тиждень в понеділок та п'ятницю. Оповіщення про надзвичайні ситуації відбувається через робочий чат в telegram, резервний в signal або персонально всім членам організації через Виконавчого директора організації який забезпечений безперебійними каналами зв'язку(Starlink) та електроенергії

(генератор та EсоFlow) або менеджерки з комунікацій Марії Кутнякової яка працює з Литви і знаходиться в безпечному оточені.

Кризове управління здійснюється керівним складом ГО “ШТУКА”

Генеральний директор Бражко Євген +38(068) 93 93 615
yevhenbrazhko@gmail.com

Виконавчий директор Парамонов Іван +380 (95) 144 83 04
iva.paramonov@gmail.com

Заступник генерального директора Романюк Максим +380 (63) 433 25 46
maksms0077@gmail.com

Резервна комунікація ведеться через Марію Кутнякову +380962314074
m.kutnyakova@gmail.com

Екстрені дії у разі безпекових криз:

1. Оцінити обставини та обрати найбільш безпечне місце для себе.
 - якщо подія трапилась не на території бойових дій, але пов'язана з безпековою ситуацією то повідомити в поліцію та медикам за потреби (112)
 - якщо подія трапилась у зоні бойових дій та безпосередньо загрожує життю співробітника та оточуючих перекласти небезпеку в найбільш захищеному місці та зв'язатись з місцевим органом влади. При будь-якій поїздки у зону бойових дій всі маршрути узгоджуються з місцевою владою або військовими, рух здійснюється у супроводі військових або військової адміністрації. Попередньо обговорюються маршрути евакуації, місця де є наявності зв'язок і найнебезпечніші точки в населеному пункті та особливі прикмети.
2. Здійснити евакуаційні дії в безпечне місце
3. Повідомити інформацію про ситуації в робочий чат або через резервну комунікацію.
4. За потреби проінформувати цільову аудиторію про ситуацію що трапилась(вирішує комунікаційний відділ та затверджує Генеральний директор)
5. Фінальний аналіз ситуації керівним складом організації

Якщо є загроза повномасштабного вторгнення, це впливає на безпеку команди

ГО “ШТУКА”, здійснюється евакуація персоналу та їх сімей.
Відповідальні особи:

Максим Романюк +380 (63) 433 25 46 maksms0077@gmail.com

Займається пошуком місць тимчасового проживання та фінансовими питаннями.

Бражко Євген +38(068) 93 93 615 yevhenbrazhko@gmail.com логістичні питання по евакуації з Донецької області

Парамонов Іван +380 (95) 144 83 04 iva.paramonov@gmail.com логістичні питання по евакуації з міста Київ та західних регіонів України

У разі відсутності зв'язку координація дій ведеться через Марію Кутнякову +380962314074 m.kutnyakova@gmail.com

Екстренні точки збору у разі відсутності зв'язку:

1 день.

- Донецька область, м. Мирноград, Філатова 13,

- Донецька область, м. Покровськ, Джерельна 125

2.- 4. день

- м. Київ, вул. Кловський узвіз 17\21

- с. Лесники, дачний кооператив Арсеналець, 6

5 день - і наступні м. Львів, Таджицька 7

Після евакуації в безпечні регіони команда збирається на загальну нараду та проводить аналіз поточної ситуації. Виходячи з отриманими даними приймається рішення по напрямках подальшої діяльності на демократичних засадах. Загальний напрямок інформаційна підтримка, комунікаційні компанії.

У разі втрати керівного персоналу проводяться позачергові загальні збори і переобирається посадова особа згідно зі статутом. Передається handover зі всією інформацією, контактною базою та доступом. Під час проміжного етапу, до обрання, обов'язки виконує заступник.

Публічна інформація. Будь-які зовнішні комунікації під час кризових ситуацій розробляються та впроваджуються спільно Генеральним директором та комунікаційним відділом. Враховуючи те що наша основна ЦА це молодь яка користується соціальними мережами та месенджерами, офіційні звернення про кризові ситуації будуть публікуватись на офіційних медіаресурсах ГО “ШТУКА” та сайтах Громадський простір і ГУРТ. У разі втрати доступу до власних медіаресурсів, офіційна комунікація перекладається на сторінку Генерального директора.

У разі якщо **сторонні особи або ворог отримують персональні дані** членів організації, бенефіціарів або доступ до документів організації, робиться письмове звернення від Генерального директора в правоохоронні органи та офіційна заява на власних медіаресурсах. За потреби робиться евакуація персоналу та сімей і повідомляються бенефіціари що вони знаходяться в зоні ризику. Також повідомляються партнерські та донорські організації з якими велась співпраця протягом останнього року.

У разі **втрати матеріально технічної бази** ГО “ШТУКА” звернутись до партнерських та дружніх організацій про підтримку на час поки не вдасться відновити найбільш критичні пункти. Це дасть змогу покращити партнерські відносини і налагодити нові.

Дружні організації та партнери:

Транспортні послуги

Створення медіаконтенту

Лариса Артюгіна, режисерка, 0 (67) 447 35 45

Сашко Брама, режисер 0 (68) 503 22 98

Аня Ютченко, режисерка 0 (95) 321 42 99

Олександр Сташко, фотограф +380 (95) 551 45 11, +380 (67) 991 94 55

Аня Корж, режисерка <https://www.facebook.com/korzhanina>

Сергій

Малярчук,

продюсер

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100012976938940>

Анастасія Сальніченко, фотографія +380 (50) 625 37 21

Олена Джуріна, аудіовізуальна артистка, +380 (97) 613 61 14

Ася Кравчук, стопмоушен анімація, +380673130559

Наталя Сосницька, відеопродакшен, репортажна зйомка ВВС

Громадські простори

Анна Авдіянц, Теплиця +380 (50) 825 46 20

Микола Дорохов, Вільна Хата +380 (63) 504 28 00

Катерина Пасікова, Друкарня телеграм @karoolya

Владислав Соха, Між іншим +380 66 452 38 48

Волонтери

Анна Бондаренко, УВС телеграм @youreternity

Андрій, волонтери Мирноград

Місцева влада

Ситнік Тетяна Анатоліївна, заступниця міського голови м. Мирноград по соц. питанням 0 (50) 148 84 75

Дмитро, соц. захист м. Покровськ +380 (95) 300 67 10

Рекомендації по зменшенню впливу криз:

- провести навчання персоналу по тактичній медицині та поведженню в надзвичайних ситуаціях
- провести навчання персоналу по темі кібербезпеки
- не перевищувати кількість публікацій по гуманітарному напрямку вище 30 відсотків від загальних згадок
- проводити публічні офлайн заходи презентації культурних продуктів
- створення handover по кожному члену команди
- підтримувати контакти з донорами за рахунок запрошень на офлайн нетворкінги, презентації продуктів та листування

- створення медіа ресурсу в форматі журналу як основного продукту напрямку локальної історії, задля зміщення акцентів з напрямку гуманітарної допомоги

- пошук нових інструментів в напрямку локальних історій

- розробка програми по підтримці локальних ініціатив та підсилення громад

- розробка політик спадковості посад в організації

- пошук ресурсів для диверсифікації фінансових надходжень до організації

- створення внутрішньо командних традицій та системних, спільних ретривів

- архівування хмарних сховищ організації кожний місяць

Список членів організації:

Бражко Євген +38(068) 93 93 615 yevhenbrazhko@gmail.com

Парамонов Іван +380 (95) 144 83 04 iva.paramonov@gmail.com

Романюк Максим +380 (63) 433 25 46 maksms0077@gmail.com

Марія Кутнякова +380962314074 m.kutnyakova@gmail.com

Кирило Горбань +380 95 546 47 59

Ірина Степаняк +380 98 786 64 74

Юлія Сахно +380 73 094 33 51

Додаток Г

Утримання ключового персоналу

ГО “ШТУКА” доволі молода організація яка утворилася у 2019 році та почала стало працювати 2021 р. Всі члени організації є представниками покоління міленіалів чи Gen-Z в рівних пропорціях та переважно належать до творчих професій чи медіа які цінують свободу самовираження та гнучкий робочий графік.

Стратегії утримання персоналу	Ключовий персонал	НіРо	Проблеми та рекомендації
Можливості розвитку	Наразі наша команда складається з 7 людей та 3 відділів. Більша частина персоналу об'єднує в собі декілька посад. Переважна частина команди є кваліфіковані спеціалісти з досвідом управління персоналом та адміністрування проектів. У зв'язку з цим наразі політика підбору персоналу полягає в переводі поточного складу на вищі управлінські ланки та формування повноцінних відділів.	Основні можливості для розвитку цього персоналу в нашій організації полягає в делегуванні їм складніших завдань, розширення відповідальності та свобод у прийнятті рішень. Запуск власних проектів.	Основна проблема цього напрямку що в нас не прописані та не зафіксовані формально пункти по можливому карєрному зростанню в організації. Також для покращення ситуації треба формалізувати посадові інструкції, це дасть чіткіше розуміння відповідальності та можливостей. На даний момент посадові інструкції є у поточного персоналу але немає у потенційних позицій.
Автономність	Ще з часів карантину COVID-19 команда налагодила інструменти віддаленої роботи з квартальними обов'язковими зустрічами на великі ретроспективи. Також цьому сприяє різна географія персоналу(Донецька область, Київ, Львів, Вільнюс). До інструментів входять: внутрішні комунікації через робочий месенджер Slack, інструменти Google та планувальник	Зберегти та оптимізувати практику частих зідзвонів на різних рівнях, зробити їх короткими та інформативними. При віддаленій роботі важливо не	

	<p>ClickUp. Персонал має повноваження на самостійні прийняття рішень у сфері своєї діяльності, посадових інструкцій, відповідальності і якщо вони не протирічать корпоративній культурі, інтересам, цінностям організації. Але обов'язковим є інформування безпосереднього керівника про прийняте рішення.</p>	<p>втратити зв'язок зі всіма членами команди. Заохочувати ініціативність та інноваційність через комунікації та нагороди.</p>
<p>Розуміння корисності роботи. Підтримка менеджера</p>	<p>Розуміння корисності роботи досягається завдяки спільній роботі персоналу над стратегічними напрямками розвитку та спільно погоджується. Залучення кожного можливо через невеликий склад, 7 членів організації. До роботи над напрямками та програмним наповненням ми підходимо з точки зору досліджень, тобто перед початком великих проєктів завжди проводиться дослідження проблем та запиту бенефіціарів. Відповідно ми завжди можемо продемонструвати важливість проєкту персоналу. Так само після закінчення кожного проєкту проводиться аналіз успіхів та показників, роботи команди. З менеджерами йде постійна комунікація та збір фідбеку на ретроспективі раз на місяць місяця. Однією з цінностей організації є щирість та відкритість - це так само розповсюджується на внутрішні комунікації. Ми практикуємо ненасильницьку комунікацію.</p>	<p>Ввести систему внутрішнього моніторингу та оцінки роботи організації. Розробити систему залучення кожного члена команди в розробку стратегічних документів, формалізувати цю систему щоб її можна було масштабувати при розширенні персоналу</p>
<p>Нові програми навчання</p>	<p>Ми почали розробляти та впроваджувати систему заохочення та задоволення потреб персоналу у навчанні. Презентація і запуск готових інструментів планується на осінь.</p>	<p>Впровадити систему навчання персоналу, систему компенсації чи покриття витрат на навчання а також заохочення до навчання. Також плануємо ввести систему винагород для персоналу який пройшов курси корисні для роботи організації.</p>
<p>Визнання менеджера</p>	<p>Щирість та відкритість у комунікації всередині команди і внутрішня корпоративна культура спонукає до визнання перемог та успіхів колег а також, при згоді працівника, публікації цієї інформації на власних ресурсах організації.</p>	<p>Розробити та формалізувати системи винагород в організації. Формалізація потрібна для</p>

	<p>Це стосується як стратегічних успіхів так і локальних, щоденних, щотижневих завдань. На загальному плануванні відділів виділяється 15 хвилин на озвучування головних успіхів організації та її команди за тиждень.</p>	<p>збереження рівних прав кожного члена організації.</p>
<p>Культура компанії</p>	<p>В нас є розуміння як ми позиціонуємо організацію назовні та всередині. Маємо загальний корпоративний стиль і внутрішні традиції, прийняті норми внутрішніх комунікацій. Ми враховуємо ці параметри при наймі нового персоналу. Проте це все не закріплено документально.</p>	<p>Створити корпоративний кодекс з вільним доступом всього персоналу та потенційних кандидатів до нього. Розробити інструменти ціннісних нагород. Створити ініціативу, яка сприяє розвитку та впровадженню інноваційних ідей працівників. Створити механізми для збору та оцінки пропозицій від працівників та надання підтримки для реалізації цих ідей. Це сприятиме почуттю власної цінності та розумінню важливості внеску кожного працівника.</p>
<p>Гнучкі схеми роботи</p>	<p>В організації прийнятий гнучкий графік роботи з головною метою виконання завдань до дедлайну. Раз на тиждень на загальному плануванні розбираються завдання по відділам де в свою чергу на зустрічі відділу завдання розподіляються по конкретному персоналу. Ми пропагуємо ідею де завдання виконуються працівниками в найбільш зручний та продуктивний час. На рівні відділів можуть бути прийняті робочі графіки якщо це влаштовує всіх співробітників.</p>	<p>Розробити систему оцінки продуктивності та збирати зворотній зв'язок від персоналу.</p>

Додаток Д
Календарний план моніторингової програми

№	Назва завдання в рамках виконання моніторингової програми (проведення МіО)	Очікуваний результат виконання завдання	Відповідальна особа	ІНТЕРВАЛ ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ (подвійний клік на клітині дає можливість обрати дату)	
				початку	завершення
X	1	2	3	4	5
ЕТАП 1. Підготовка до проведення моніторингу та оцінки					
1.1	Розробити паспорт та календарний план моніторингової програми	Розроблено документ паспорт та календарний план моніторингової програми	Бражко Євген	06.11.2023	10.11.2023
1.2	Розробити дерево цілей та індикатори цілей	Розроблено дерево цілей та індикаторів	Бражко Євген	13.11.2023	17.11.2023
1.3	Опрацювати вимоги до МіО	Наявні чіткі критерії до МіО	Бражко Євген	20.11.2023	24.11.2023
1.4	Розробити систему МіО	Розроблена система МіО	Бражко Євген	25.12.2023	30.11.2023
1.5	Розробити календарний план проведення моніторингу	Розроблено календарний план проведення моніторингу	Бражко Євген	01.12.2023	06.12.2023
1.6	Презентувати та затвердити систему МіО в організації	Початок впровадження системи МіО в організації	Бражко Євген	07.12.2023	15.12.2023
ЕТАП 2. Проведення моніторингу та оцінки					
2.1	Вивчення державних документів (Інформаційна політика, стратегія УКФ)	Наявна інформація по загальнодержавних дослідженнях і стратегії	Бражко Євген	01.02.2024	15.02.2024

		діяльності УКФ			
2.2	Збір поточних статистичних даних роботи сайту	Наявна інформація про ЦА сайту	Кутнякова Марія	01.02.2024	08.02.2024
2.3	Збір статистичних даних по ходу діяльності відповідно до календарного плану МіО	Наявна інформація по успішності впровадження стратегії розвитку сайту	Кутнякова Марія	01.02.2024	18.11.2024
2.4	Зведення даних в розроблені таблиці	Відсортована та оброблена інформація	Степан'як Ірина	18.11.2024	22.11.2024
ЕТАП 3. Аналіз та презентація результатів					
3.1	Обробка зібраних даних	Сортування, класифікація та перевірка отриманих даних	Степан'як Ірина	25.11.2024	06.12.2024
3.2	Аналіз отриманих даних	Аналітична записка відповідно до отриманих моніторингових даних	Бражко Євген	02.12.2024	06.12.2024
3.3	Оформлення коротких висновків та візуалізація	Підготовлений та оформлений звіт	Горбань Кирило	09.12.2024	13.12.2024
3.4	Презентація напрацювань і збір фідбеку від команди журналу "ШТУКА"	Команда проінформована про ефективність своєї діяльності	Бражко Євген	16.12.2024	20.12.2024
3.5	Формулювання практичного плану втілення рекомендацій	Рекомендації відкореговані відповідно побажань команди	Бражко Євген	23.12.2024	30.12.2024
ЕТАП 4. Імплементация рекомендацій					
4.1	Корегування роботи сайту відповідно від висновків	Покращення ефективності роботи сайту	Бражко Євген	01.01.2025	31.03.2025
4.2	Розробка плану МіО на наступний період	Моніторингова матриця на наступний період	Бражко Євген	01.12.2024	31.12.2024

Додаток Е
Календарний план проведення моніторингу

№	Назва завдання в рамках проведення моніторингу	Метод збору даних та періодичність що використовуються в рамках завдання	Відповідальна особа	ІНТЕРВАЛ ВИКОНАННЯ (подвійний клік на клітині дає можливість обрати дату)		Статус виконання
				початку	завершенн я	
Х	1	2	3	4	5	6
1	Запит суспільства на сучасну культуру та самоідентифікація	Аналіз змісту документів - Щорічно	Бражко Євген	1.11	25.11	Виконується
2	Аналіз впливу власних продуктів(статей, відео, перформансів) на аудиторію та суспільні зміни і діалог	Дослідження - Раз на пів року	Бражко Євген	2.2	26.11	Виконується
3	Детальний аналіз змін аудиторії сайту на всіх платформах, в тому числі соціальні мережі	Аналіз змісту документів - Раз на пів року	Кутнякова Марія	3.2	27.11	Виконується
4	Аналіз об'єктів що відносяться до культурно-історичної спадщини	Аналіз змісту документів - Раз на пів року	Бражко Євген	4.2	28.11	Виконується
5	Створення списків потенційних об'єктів для опрацювання та подальшої обробки	Аналіз змісту документів - Щоквартально	Степан'як Ірина	5.2	29.11	Виконується
6	Запис розповідей про	Індивідуальне інтерв'ю -	Кутнякова Марія	6.2	30.11	Виконується

	нематеріальну культуру	Щоквартально				
7	Зведений аналіз проведених заходів(вплив, кількість, охоплення)	Аналіз змісту документів - Щоквартально	Бражко Євген	7.2	1.12	Виконується
8	Пошук потенційних партнерів, героїв для висвітлення на сайті. Аналіз стейкхолдерів	Індивідуальне інтерв'ю - Щоквартально	Бражко Євген	8.2	2.12	Виконується
9	Детальний аналіз публікацій на сайті (статті, огляди, анонси) і зведення вв єдиний документ	Аналіз змісту документів - Щоквартально	Бражко Євген	9.2	3.12	Виконується
10	Аналіз розповсюдження та реакції на власні аудіовізуальні продукти	Аналіз змісту документів - Щоквартально	Кутнякова Марія	10.2	4.12	Виконується
11	Аналіз впливу продуктів на формування суспільної дискусії по сталій методології	Дослідження - Щоквартально	Бражко Євген	11.2	5.12	Виконується
12	Аналіз впливу публікацій на героїв публікацій(охоплення їх власних продуктів, реакції)	Анкетування очне - Щоквартально	Степан'як Ірина	12.2	6.12	Виконується
13	Виконання плану по публікаціям	Самооцінка - Щомісячно	Кутнякова Марія	13.2	7.12	Виконується
14	Збір статистики по сайту та соціальним мережам стосовно охоплення, реакцій та ЦА	Аналіз змісту документів - Щомісячно	Горбань Кирило	14.2	8.12	Виконується
15	Відбір об'єктів та митців для публікації відповідно критеріїв	Самооцінка - Щомісячно	Кутнякова Марія	15.2	9.12	Виконується

16	Збір статистичних даних щодо відвідування офлайн заходів	Аналіз змісту документів - Щомісячно	Степан'як Ірина	16.2	10.12	Виконується
17	Аналіз реалізації комунікаційної компанії	Аналіз наявної інформації - Щомісячно	Бражко Євген	17.2	11.12	Виконується
18	Збір даних щодо виготовлення власного аудіовізуального продукту	Аналіз змісту документів - Щомісячно	Кутнякова Марія	18.2	12.12	Виконується
19	Аналіз публікацій та охоплення власних матеріалів на сторонніх платформах	Аналіз змісту документів - Щомісячно	Горбань Кирило	19.2	13.12	Виконується
20	Збір статистичних даних щодо публікацій сторонніх авторів на платформах онлайн журналу "ШТУКА" (кількість, охоплення, тематика)	Аналіз змісту документів - Щомісячно	Кутнякова Марія	20.2	14.12	Виконується
21	Створення критеріїв пошуку та оцінки об'єктів культурно історичної спадщини, нематеріальної спадщини	Самооцінка - Щорічно	Бражко Євген	21.2	15.12	Виконується
22	Створення вимог та критеріїв до публікацій на сайті	Самооцінка - Щорічно	Бражко Євген	22.2	16.12	Виконується
23	Попередній моніторинг східних регіонів України на наявність об'єктів які потенційно можуть стати метеріалами для публікації. Аналіз об'єктів на відповідність вимогам	Дослідження - Щорічно	Бражко Євген	23.2	17.12	Виконується

24	Опитування митців, активістів, краєзнавців	Індивідуальне інтерв'ю - Щорічно	Степан'як Ірина	24.2	18.12	Виконується
25	Залучення сторонніх спеціалістів в команду	Аналіз змісту документів - Щорічно	Бражко Євген	25.2	19.12	Виконується
26	Аналіз доступності меседжів які продукує сайт до ЦА	Дослідження - Щорічно	Бражко Євген	26.2	20.12	Виконується

Додаток Ж
Система моніторингу та оцінки

№	Індикатор (перелік)	Одиниця виміру	Джерело даних	Стейкхолдери	Розподіл даних	Метод збору інформації	Періодичність збору інформації
X	1	2	6	7	8	9	10
1	Дослідження	Документ	Дослідження на замовлення	Митці, діячі культури, активісти, краєзнавці	За географією	Дослідження	Щорічно
2	Розповсюдження	Читачі	Звітність	ЦА проєктів, митці, активісти	За географією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
3	Дослідження митців	Документ	Опитування	активісти, митці	За професією	Індивідуальне інтерв'ю	Щоквартально
4	Інтерв'ю	Документ	Опитування	Краєзнавці, активісти, митці	За географією	Індивідуальне інтерв'ю	Щорічно
5	Захід	Так\-ні	Звітність	Команда журналу	За професією	Самооцінка	Щотижнево
6	Відео продукт	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
7	Подкаст	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
8	Перформанс	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щоквартально
9	Статті	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щотижнево
10	Огляд	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно

11	Опитування	Документ	Опитування	Команда журналу	За професією	Індивідуальне інтерв'ю	Щорічно
12	Комунікаційна компанія	Документ	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз наявної інформації	Щомісячно
13	Опитування краєзнавців	Документ	Опитування	Краєзнавці, команда журналу	За географією	Індивідуальне інтерв'ю	Щорічно
14	Опитування локальних активістів	Документ	Опитування	Команда журналу	За професією	Індивідуальне інтерв'ю	Щорічно
15	Аудіо запис	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
16	Реалізуємо проєкт	Так\ -ні	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щоквартально
17	Залучаємо креативну команду	Так\ -ні	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щорічно
18	Аудіо запис подкастів	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
19	Залучення креативної команди митців	Так\ -ні	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щорічно
20	Редагування	Так\ -ні	Звітність	команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
21	Залучення журналіста	Так\ -ні	Звітність	команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
22	Культурний критик	Так\ -ні	Звітність	Зовнішній спеціаліст	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно

23	Список об'єктів культурно-історичної спадщини	Документ	Експертний аналіз	Команда журналу	За професією	Індивідуальне інтерв'ю	Щорічно
24	Охоплення сайту	Перегляди	Звітність	команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
25	Сформовані критерії пошуку	Документ	Експертний аналіз	команда журналу	За професією	Самооцінка	Щорічно
26	Список митців які підпадають під критерії і вимоги	Документ	Експертний аналіз	команда журналу	За професією	Самооцінка	Щомісячно
27	Запис розповідей про нематеріальну культуру	Документ	Опитування	команда журналу	За професією	Індивідуальне інтерв'ю	Щоквартально
28	Відвідуваність заходів	Відвідувачі	Звітність	ЦА проєктів, команда журналу	За географією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
29	Готовий продукт	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щоквартально
30	Реалізація перформансу	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щоквартально
31	Опубліковані статті	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
32	Публікації анонсів	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно

33	Огляди на сайті	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
34	Публікація огляду події на сайті	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
35	Створення матеріалів про об'єкти культурно-історичної спадщини	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
36	Люди розуміють українську культуру та її цінності	Документ	Державна статистика	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щорічно
37	Розширений список об'єктів	Документ	Експертний аналіз	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Раз на півроку
38	Зібрана інформація про митців та інтерв'ю з ними	Документ	Експертний аналіз	Команда журналу	За професією	Індивідуальне інтерв'ю	Щоквартально
39	Розшифровані та оброблені інтерв'ю	Документ	Експертний аналіз	Команда журналу	За професією	Індивідуальне інтерв'ю	Щомісячно
40	Учасники заходу запускають суспільну дискусію	Документ	Дослідження на замовлення	Митці, діячі культури, активісти, ЦА проектів	За географією	Дослідження	Раз на півроку

41	Учасники долучаються до створення продуктів сучасної української культури	Документ	Експертний аналіз	Митці, діячі культури, активісти, ЦА проєктів	За географією	Спостереження	Щоквартально
42	Розповсюдження власного візуального продукту	Перегляди	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щоквартально
43	Розповсюдження подкастів на стрімінгових платформах	Перегляди	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
44	Охоплення аудиторії	Перегляди	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
45	Охоплення статей митців	Перегляди	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
46	Охоплення анонсів	Перегляди	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
47	Охоплення публікацій	Перегляди	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
48	Аудиторія сприймає інформацію яка поширюється через журнал	Документ	Дослідження на замовлення	Команда журналу	За професією	Дослідження	Щорічно
49	Публікації розміщені на сайті у	шт	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щоквартально

	відкритому доступі						
50	Люди приймають українську культуру та її цінності і як наслідок формують власну ідентичність на цих засадах	Документ	Дослідження на замовлення	Митці, діячі культури, активісти, ЦА проектів	За географією	Дослідження	Щорічно
51	Відсортований список об'єктів культурно-історичної спадщини що відповідає критеріям	Документ	Експертний аналіз	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щоквартально
52	Публікації про митців які створювали культурний продукт	шт	Звітність	Митці, діячі культури, активісти, ЦА проектів	За професією	Аналіз змісту документів	Щоквартально
53	Публікації про нематеріальну культуру	шт	Звітність	Митці, діячі культури, активісти, ЦА проектів	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
54	Збільшився запит на сучасну	%	Державна статистика	Митці, діячі культури, активісти, ЦА проектів	За професією	Аналіз змісту документів	Щорічно

	українську культуру						
55	Запуск суспільної дискусії	%	Дослідження на замовлення	Митці, діячі культури, активісти, ЦА проектів	За географією	Дослідження	Щоквартально
56	Збільшення аудиторії у героїв статей	%	Опитування	Митці, діячі культури, активісти, ЦА проектів	За географією	Анкетування очне	Щоквартально
57	Збільшення аудиторії цільових заходів	%	Опитування	Митці, діячі культури, активісти, ЦА проектів	За географією	Анкетування очне	Щоквартально
58	Реакції на публікації	Взаємодії	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Щомісячно
59	Створення сталої аудиторії сайту	Унікальні вдівдувачі	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Раз на півроку
60	ЦА стає амбасадорами журналу "ШТУКА"	Цитування	Звітність	Команда журналу	За професією	Аналіз змісту документів	Раз на півроку