

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

**на тему: «Розробка стратегії розвитку
РО «Релігійна громада Української Церкви
Християн Віри Євангельської м. Львова
«Спільнота Преображення Христового»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН22/М,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Управління неприбутковими організаціями»

Нагорна Д. І.

Керівниця. к.п.н., ст. викладач Дащаківська О. Ю.

Рецензент: д.е.н., професор Борщевський В. В.

Львів–2024 року

Нагорна Д.І.. Розробка стратегії розвитку РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»»: Магістерська робота: (073 «Менеджмент»)/ Нагорна Д. І./ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. Кер.: Дашаківська О.Ю., к.п.н. – Львів: УКУ, 2024. - 86 С.

Анотація. У роботі розкрито теоретико-методологічні засади дослідження розробки стратегії розвитку релігійних організацій. Здійснено аналіз становлення та організаційної спроможності РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»». На основі проведеного аналізу розроблено стратегію розвитку та рекомендації до впровадження стратегії розвитку релігійної організації.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне планування, організаційна спроможність, релігійна організація, церква, церковне управління.

Abstract. The theoretical and methodological principles of the study of the development of the development strategy of religious organizations are revealed in the work. An analysis of the formation and organizational capacity of the religious organization «Transfiguration of Christ Community» Pentecostal (Evangelical faith Christians) Church» was carried out. Based on the analysis, a development strategy and recommendations for the implementation of the development strategy of the religious organization were developed.

Key words: development strategy, strategic planning, organizational capacity, religious organization, church, church administration.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ РЕЛІГІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	7
1.1 Підходи до розуміння понять «стратегія» та «стратегічне планування» в неприбуткових організаціях.....	7
1.2 Специфіка стратегічного планування релігійних організацій в Україні.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНОВЛЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ РО «РЕЛІГІЙНА ГРОМАДА УКРАЇНСЬКОЇ ЦЕРКВИ ХРИСТІЯН ВІРИ ЄВАНГЕЛЬСЬКОЇ М. ЛЬВОВА «СПІЛЬНОТА ПРЕОБРАЖЕННЯ ХРИСТОВОГО»»	27
2.1 Огляд зовнішнього середовища та становлення РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»».....	27
2.2 Оцінка спроможності та передумов для стратегування РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»».....	35
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РО «РЕЛІГІЙНА ГРОМАДА УКРАЇНСЬКОЇ ЦЕРКВИ ХРИСТІЯН ВІРИ ЄВАНГЕЛЬСЬКОЇ М. ЛЬВОВА «СПІЛЬНОТА ПРЕОБРАЖЕННЯ ХРИСТОВОГО»»	45
3.1 Результати стратегування РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»».....	45
3.2 Рекомендації до впровадження стратегії розвитку РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»».....	57
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність. Релігійні організації є одним із ключових інститутів українського суспільства загалом та громадянського суспільства зокрема. Саме церковні спільноти, крім духовної діяльності, прикладають багато зусиль для здійснення просвітницької та суспільно корисної роботи. Церква водночас є і релігійною організацією. Чимало аспектів її життєдіяльності прямо чи опосередковано пов'язані з управлінськими рішеннями. Церковний менеджмент різниться в залежності від конфесійної приналежності тієї чи іншої релігійної громади. Проте для кожної є критично важливо залучати нових вірян, ефективно розпоряджатися ресурсами та діяти з найбільшою користю для громади, у якій живе церква.

Для прийняття ефективних управлінських рішень у релігійній організації повинна належним чином реалізовуватися управлінська функція планування, що підсилюватиме усі наявні переваги релігійної громади та запобігатиме виникненню можливих ризиків. Для цього дієвим є інструмент стратегічного планування. Проте на сьогодні в Україні не існує літератури, що містить інформацію про стратегічне планування для церков, а для самих релігійних громад така практика видається світською та неприкладною в контексті церковного середовища. Таким чином, успішний приклад стратегування церкви не лише сприятиме цілеспрямованому служінню однієї релігійної громади, а й має потенціал стати моделлю для інших.

Дослідницьке припущення: розробка стратегії є релевантною для релігійних організацій (церков) в Україні за умови контекстуалізації (врахування конфесійної приналежності та характерних їй історії і богословської доктрини, а також бізнес-моделі та становища РО на ринку) стратегічного планування до конкретної релігійної громади.

Метою нашого дослідження є розробка стратегії розвитку релігійної організації на прикладі «Релігійної громади Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового».

Завдання дослідження:

1. Розглянути різні підходи до розуміння понять «стратегія» та «стратегічне планування» в неприбуткових організаціях.
2. Дослідити специфіку стратегування релігійних організацій в Україні.
3. Здійснити огляд зовнішнього середовища та становлення РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»».
4. Здійснити оцінку спроможності та передумов для стратегування РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»».
5. Розробити стратегію розвитку РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»».
6. Розробити рекомендації для впровадження стратегії розвитку РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»».

Предмет: розробка стратегії розвитку РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового» на 2024 рік.

Об'єкт: Стратегічне планування розвитку релігійних організацій та впровадження стратегій розвитку.

Методи дослідження: В основі дослідження лежить концепція партисипативного стратегічного планування. Для опису процесів стратегування та розробки стратегії, особливостей релігійних неприбуткових організацій було використано аналіз, синтез і порівняння наукової літератури. При підготовці стратегії РО було використано включене спостереження організаційної культури, лідерства в організації та внутрішньо організаційного спілкування; кабінетне дослідження – аналіз внутрішніх документів та публічних каналів комунікації організації; інтерв'ю членів Церковної Ради щодо історії становлення та поточного стану організації.

Практична цінність роботи полягає у розробці стратегії розвитку та рекомендацій щодо її впровадження для РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового». *Наукова цінність* дослідження – використання управлінських інструментів аналізу, стратегічного планування та оцінки організаційної спроможності в контексті церковного середовища; використання комбінованої методології стратегічного планування, що містить елементи класичних та інноваційних підходів.

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів та підрозділів до них, висновків, списку використаних джерел, що містить 50 одиниць, і семи додатків. Загальний обсяг роботи – 86 сторінок, з них 60 сторінок основного тексту. У межах роботи розміщено три таблиці та дев'ять рисунків. У першому розділі описано теоретико-методологічні засади дослідження розробки стратегії розвитку для релігійної організацій. Другий розділ присвячений аналізу становлення та організаційної спроможності РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»». У третьому розділі розміщені результати розробки та рекомендації до впровадження стратегії розвитку РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ РЕЛІГІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Підходи до розуміння понять «стратегія» та «стратегічне планування» в неприбуткових організаціях

Академічний тлумачний словник української мови визначає «стратегію» як мистецтво підготовки та ведення війни, що свідчить про походження поняття та його первинні конотації [1]. Хоч алегорія «діяльність неприбуткових організацій (далі – НПО) в Україні – боротьба» підсвічує особливості зовнішніх умов для громадянського суспільства в сучасній Україні, проте для нашого дослідження релевантним буде розглянути більш пізні дефініції даного терміну з перспективи менеджменту в працях українських та зарубіжних науковців, починаючи з середини ХХ століття, що вважається початком становлення стратегічного управління як наукового напрямку та галузі менеджменту [2, с. 8-24].

Чендлер А. Д. визначив стратегію як сукупність довгострокових (кінцевих) цілей, плану дій, а також вектору руху організації, акцентуючи на врахуванні ризиків від розподілу ресурсів для досягнення цих цілей [3, с. 35]. Згодом один із основоположників стратегічного управління Ансофф Г. І. розглянув «стратегію» з перспективи поведінкової моделі та дефініціював це поняття набором принципів, що використовують організації у процесі прийняття рішень [4]. Таким чином, науковець у розумінні стратегії змістив увагу з результату на процес. Портер М. розуміє стратегію організації як її конкурентну перевагу: «наступальні або оборонні дії, спрямовані на те, щоби компанія могла створити міцні позиції в галузі, успішно протистояти п'ятьом конкурентним силам і відтак отримувати найвищі прибутки на інвестований капітал» [5, с. 61]. Це визначення підкреслює важливість зовнішнього середовища при розробці стратегії та досягнення найбільш ефективних показників як успішно реалізовану стратегію.

Сучасні українські науковці Ліпич Л. Г. і Грицюк Н. О., проаналізувавши різні підходи основоположників стратегічного управління, вивели три точки зору на сутність «стратегії»: кінцева мета, процес, позиція. Науковці також класифікували дефініції терміну «стратегія» за мірилом приналежності до школи економіки [6, с. 130-134].

Інші українські дослідники на основі аналізу різних підходів дають власні авторські визначення поняттю «стратегія». Бакланова О. під стратегією розуміє шлях з точки А (поточного стану організації) до точки Б (візії організації через певний часовий відрізок) [7]. Попова Н. В. і Белєвцова Н. М. акцентують на суб'єкті розробки стратегії: «Стратегія – це головний напрямок діяльності фірми, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності фірми для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату» [8, с. 363].

Усупереч, Коттер Дж. та Херрера С. вважають, що залучення колективу до розробки стратегії значно покращує результативність її реалізації в майбутньому через створення коаліції, що підтримує зміни та редукує опір противників змін [9, с. 4-5]. Підтверджує правдивість концепції Коттера низка закордонних досліджень, серед яких робота «Strategic planning as communicative process», автори якого доводять ефективність та якість розробленої стратегії із залученнями усіх дотичних до стратегії осіб. Крім того, пропонують авторську методологію стратегування через ітерації, побудовані на спілкуванні учасників та специфічній письмовій фіксації напрацювань. Ця методологія висвітлює стратегію, як продукт, не закостенілим, а гнучким і відповідним умовам і потребам організації стратегічним планом [10].

Аспекту партисипації торкається і Таран О. Ю.. Науковець пише, що «стратегія – це комплекс скоординованих стратегічних дій всього колективу підприємства, що визначає пріоритетні напрямки діяльності по реалізації його місії, цілей і задач, при раціональному використанні власного та доступного для запозичення ресурсного потенціалу підприємства та адаптації до умов

зовнішнього середовища, використання якого в довгостроковій перспективі має привести до встановленої цілі» [11, с. 102].

Окрім партисипативного підходу, що означає стратегування внутрішнім людським ресурсом за допомогою різноманітних партисипативних методологій за чи без залучення фахівця-фасилітатора, за залученням внутрішніх та зовнішніх кадрів серед підходів до розробки стратегії можна виділити експертний і гібридний підходи. Перший передбачає залучення підрядників, що спеціалізуються на стратегічному плануванні (далі – СП), до надання послуги з розробки стратегій у повному циклі СП (від запиту до супроводу в реалізації). Сьогодні на українському та закордонному ринку існує чимало таких компаній та надавачів послуг [12-14]. Гібридний підхід полягає в частковому залученні підрядників до окремих частин СП. Перевагами експертного підходу є високий рівень компетенцій для СП у підрядників та економія часу членів чи працівників організації, проте такі послуги є дорогішими, а розроблена зовнішньою організацією стратегія має ризик не бути недостатньо легітимною всередині організації. Натомість партисипативний підхід забезпечує включення та взяття відповідальності за прийняті рішення всіма учасниками, що збільшує шанси на втілення стратегії, не вимагає значних фінансових ресурсів, але ризикує бути довшим у часі через необхідність поєднувати стратегічну та операційну діяльність. Гібридний підхід, у залежності від формату, може поєднувати в собі ті чи інші переваги та обмеження попередніх підходів.

Визначення поняття «стратегія» в неприбутковому секторі наводить Ла Піана Д.: «це скоординований набір дій, спрямованих на створення та підтримку конкурентної переваги при виконанні некомерційної місії». Попри неприбутковий аспект організацій, автор наголошує на вивченні своїх конкурентів та утвердженні у власній конкурентній перевазі для клієнтів (бенефіціарів, донорів, співробітників, членів правління, широкої громадськості і т.д.) [15, р. 12]. Крім того, автор наголошує на утопічності пошуку ідеальної стратегії для НПО. Він стверджує, що якою б ефективною не була чи як би не

подобалася стратегія, вона ніколи не є досконалою, і завжди можна згенерувати більш дієву для цієї організації.

Проаналізувавши зазначені вище дефініції терміну «стратегія», маємо сміливість стверджувати, що дане поняття є комплексним та багатограним, тож різні інтерпретації є доречними та підкреслюють ту чи іншу важливу складову або характеристику «стратегії».

У науковій галузі менеджменту та економічній науці виокремлюють різні види стратегій. За авторською класифікацією Балановича А. М., є три групи стратегій: стратегії розвитку (націлені на досягнення нового рівня якості чи ефективності), стратегії зростання (про розвиток нових продуктів і послуг), стратегії скорочення (націлені на ліквідацію). У свою чергу, стратегії розвитку науковець погрупував за критеріями потенціалу організації та умов зовнішнього середовища: революційні, прогресивні, формуючі, подальшого розвитку та підтримки [16, с.137-138].

Дослідників, що описували стратегію церкви, а відповідно і матеріалів на дану тему, є обмежена кількість. Одним із небагатьох авторів, що вивчали цю тему є американський доктор теології та баптистський пастор Річард Уоррен. Його книга «Цілеспрямована церква» (англ. «The purpose-driven church») уже третю декаду років займає чільне місце серед літератури про духовне лідерство та управління церквою в протестантському світі. Одноійменна концепція «цілеспрямованої церкви» викристалізована автором за 15 років служіння у церкві «Седлбек» (Каліфорнія, США), яка вважається найбільш стрімко зростаючою баптистською церквою в історії США з кількістю членів понад 10 тисяч осіб [17], що свідчить про високу практичну цінність напрацювань Уоррена. Дана концепція складається з п'яти основних цілей церкви, що ґрунтуються на євангельських повеліннях Ісуса Христа:

1. «Любити Господа всім своїм серцем» – поклоніння Богу. вірянами. Практично ця ціль означає здійснення богослужінь.
2. «Любити ближнього, як самого себе» – служіння людям. На практиці – соціальне служіння тим, хто потребує.

3. «Піти та навчити» – євангелізація. Тобто поширення вчення про Ісуса Христа для тих, хто про це не знає.
4. «Христити їх» – здійснення обряду хрищення та прийняття нових вірян у спільноту. Передбачає також поглиблення спільнотності.
5. «Навчити їх» – духовний розвиток та виховання вірян [18, с. 83-86].

Методологічно ці цілі є радше стратегічними напрямками, оскільки під собою містять низку інших підцілей і завдань. Напрямки є незмінними протягом існування церкви, а у способах їх досягнення і полягає стратегія церкви. Цілі церкви за Уорреном мають специфічне формулювання та спрямованість у середовищі неурядового сектору, оскільки засновані на християнському вченні. Слід зауважити, що використання властивої церковному середовищу мови є важливим для стратегії, оскільки забезпечує зрозумілість та прийняття тих чи інших аспектів стратегії усіма вірянами. Окрім основи для стратегії церкви, Уоррен наголошує на важливості церквою розуміти свою цільову аудиторію та дає рекомендації з формування команди лідерів церкви, що також є складовими стратегії церкви.

Похідним поняттям від «стратегії» є «стратегічне планування». У межах стратегічного управління з метою розробки стратегії розвитку організації застосовується СП (стратегування). Наукова думка Ансоффа Г. І. презентує СП як системний процес визначення мети організації, способів її досягнення та ефективного розподілу ресурсів для досягнення цієї мети в умовах невизначеності [4]. Український науковець Карпіщенко І. О. визначає СП так: «СП – це особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища» [19, с. 9]. Стайнер Дж. А. зазначає, що СП є складовою стратегічного управління, наголошуючи на тому, що СП щільно переплетений з усіма складовими організації та не може оминати жодної ролі в

організації [20]. Як бачимо, СП характеризується процесуальністю, орієнтацією на виявлення і способи досягнення мети, а також міцними зв'язками з усіма сферами організації.

Розглянемо детальніше окремі методології до партисипативного СП НПО. За Брайсоном Дж. М., «СП – це дисципліновані дії, щоб випрацювати засадничі рішення й заходи, які визначатимуть, чим є конкретна організація, що вона робить і чому вона це робить [21, с. 23]. Автор наголошує на тому, що СП є гнучким та нелінійним процесом і пропонує успішно апробовану ним десятикрокову модель СП для НПО, що включає:

1. Ініціювання та узгодження процесу СП.
2. Визначення повноважень і обов'язків НПО.
3. Визначення місії та цінностей НПО.
4. SWOT-аналіз НПО.
5. Визначення стратегічних проблем НПО.
6. Розробка стратегії врегулювання проблем НПО.
7. Перегляд і затвердження стратегічного плану.
8. Визначення стратегічного бачення НПО.
9. Розробка процесу впровадження стратегічного плану.
10. Повторна оцінка стратегії та процесу СП [21, с. 46].

Як бачимо, даний підхід до стратегування Важливими аспектами, як зазначає Брайсон, є пошук консенсусу та цілісність процесу стратегування в окресленому часовому періоді.

Авторський підхід до СП НПО пропонують Елісон М. і Кай Дж.. Дослідники дефініціюють СП як: «систематичний процес, за допомогою якого організація погоджує пріоритети з метою досягнення місії, враховуючи умови зовнішнього середовища; формує зобов'язання перед основними стейкхолдерами; керує отриманням і розподілом ресурсів для досягнення цих пріоритетів» [22].

За методологією науковців, СП складається із семи фаз: підготовка; артикуляція місії, візії та цінностей НПО; оцінка поточного стану НПО; узгодження пріоритетів; написання стратегічного плану; імплементація

стратегічного плану; моніторинг та оцінка реалізації стратегічного плану. Кожна з фаз містить окремі послідовні кроки, що деталізують процес СП.

Відмінно від брайсонівської, дана модель зміщує визначення бачення перед розробкою стратегічного плану, а також передбачає дещо відмінний інструментарій. Попри незначні відмінності, обидва підходи містять аналогічні кроки, є нелінійними та забезпечують в певній мірі гнучкість СП відповідно до потреб тієї чи іншої НПО, а також можуть застосовуватися як із допомогою зовнішнього консультанта, так і виключно наявним кадровим ресурсом НПО.

Незважаючи на те, що описані нами методології були розроблені в різний час, обидві можна віднести до традиційних. Опрацюємо глибше основні складові традиційного підходу до СП, контекстуалізуючи їх до специфіки РО.

Першим кроком для ефективного СП НПО є проведення підготовки. Співставивши згадані вище моделі СП, можемо виокремити такі практичні кроки підготовчого процесу: виявлення потреби в СП; ініціювання СП; узгодження планування (визначення мети СП, складання робочого плану, групи відповідальних за СП, форми та графіку складання звітів, переліку необхідних для СП ресурсів); розробка плану збору інформації про внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів [21, 22].

Наступним важливим блоком є визначення або перегляд і внесення змін до місії, візії та цінностей організації. За Брайсоном, місія є декларативною метою організації [21, с. 103]; «місія пояснює призначення організації, тобто те, чому вона має робити те, що робить» [21, с. 94].

Один із провідних дослідників менеджменту НПО Друкер П. стверджує, що місію організації потрібно переглядати або формулювати крізь призму трьох аспектів: можливості, компетенції та віра в реалізацію місії [23, с. 6]. Автор наголошує на вагомості чіткого та конкретного формулювання місії, а також на адаптивності місії до нових умов, які складаються навколо та всередині організації [23, с. 3-5].

Елісон і Кай вважають перегляд місії, візії та цінностей напруженим і складним процесом для членів організації, тож пропонують для

упорядкованості та конструктивного діалогу застосовувати фасилітаційні вправи [22].

Аналіз поточного стану організації слідує далі. Для цього етапу пропонується широкий спектр інструментів. Елісон та Кай, як і Брайсон, виокремлюють SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози організації). Брайсон також пропонує застосовувати аналіз стейкхолдерів і PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні умови зовнішнього середовища організації). Елісон і Кай, у свою чергу, рекомендують звернутися до історії організації, а також поточних операційних обсягів і масштабів. В обох методологіях продуктом даного етапу є проаналізовані дані про поточний стан НПО.

Подальші кроки обох методологій включають виявлення проблем та пріоритезування напрямків діяльності організації. Брайсон пропонує такі шляхи: прямий (які проблеми потрібно вирішити), «через цілі», «через ідеалізований сценарій» та непрямий (пошук можливих напрямків руху через аналіз поточного стану). Для цього пропонується використовувати інструменти з оцінки програм та пріоритетів. На основі отриманих даних потрібно укласти стратегічний план, що складається із цілей різного рівня. Важливо на цьому етапі визначити потребу в ресурсах для імплементації стратегічного плану та співставити її з реальними ресурсними спроможностями організації.

Базові складові плану: місія, повноваження й обов'язки, бачення, аналіз стану організації, стратегії (загальна, для підрозділів чи окремих програм, продуктів). Додатковими складовими можуть бути: структура організації, внутрішні положення, припущення, опис стейкхолдерів та відносин із ними, план протидії ризикам і т.п. [21, с. 176-177].

Стратегічний план потрібно затвердити та легітимізувати відповідно до порядку та культури організації. Окремо пропрацьовувати план імплементації стратегії для забезпечення ефективного втілення стратегічного плану. Для цього рекомендовано оцінити ризики реалізації стратегії та дієві способи запобігання. Завершальними етапами виокремлюють імплементацію стратегії, а також

оцінку реалізації стратегії. Імплементация передбачає періодичний моніторинг та коригування стратегічного плану за потреби. Оцінка стратегії здійснюється згідно з планом впровадження після завершення втілення стратегії на певному часовому проміжку.

Можемо узагальнити, що описані нами вище методології є покроковими лінійними інструкціями до партисипативного способу СП, що містять послідовні етапи з визначеним переліком інструментів та можуть використовуватися організаціями як із залученням стороннього фасилітатора, так і виключно внутрішнім ресурсом НПО.

Пропонуємо також розглянути альтернативні підходи до партисипативного СП. Дослідник Ла Піана Д. пропонує відмінну, або, як зазначає сам автор – революційну методологію СП для НПО [15]. На основі багаторічних досліджень, він викристалізував спосіб СП, який враховує недоліки «класичного» стратегування та є релевантним у світі, що швидко змінюється. Головними відмінностями даної методології від традиційної є її аспекти часу та середовища. Традиційне планування, як підсумовує Ла Піана, є відділеним від зовнішнього середовища та абстрагованим від часу імплементации (додаток А). Він вважає це значним обмеженням, як і наступні риси, що притаманні традиційному СП: іменування цілей або консенсусу стратегією; неефективне прогнозування; опирання на процеси і традиції; командотворення як основна мета. Внаслідок цих обмежень, стверджує дослідник, НПО потрапляють у пастку залежності від мінливих даних, затримки в часі та фрустрації членів і волонтерів організації.

Натомість реальні потреби НПО не можуть бути задоволені в такий спосіб, оскільки швидкозмінний світ вимагає постійного аналізу, швидких відповідей та гнучкості (Додаток Б).

СП, на думку Ла Піани, не може відбуватися за межами поточного середовища існування організації та в окремо виділеному часі, оскільки є незавершеним, постійним процесом, який вимагає своєчасного оновлення інформації про зовнішнє середовище організації. Пропонована автором

методологія розпочинається з піраміди стратегії – ієрархії рівнів (типів) стратегії (Додаток В). Вершиною піраміди є організаційна стратегія, що включає місію, візію, тренди, партнерів, конкурентів і місце на ринку. Другим рівнем піраміди є програмний, який містить підходи та способи збільшення впливу програм організації. Нижнім рівнем піраміди Ла Піани є операційний – спрямований на адміністративну спроможність організації [15]. Даний фреймворк допомагає визначити тип стратегії у відповідності до потреб організації у конкретний період її існування.

Другим ключовим інструментом революційної методології Ла Піани є «Коло стратегічного планування в реальному часі» (Рис. 1.1), що має на меті розкрити відповіді на такі запитання щодо НПО:

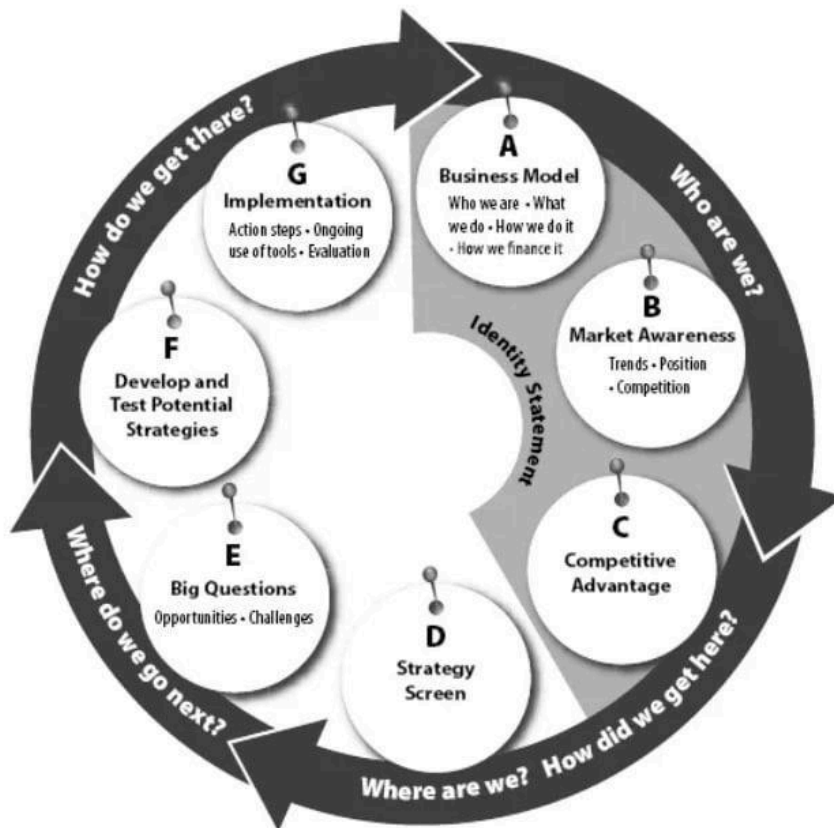


Рисунок 1.1 Коло стратегічного планування в реальному часі.
Джерело: [15].

1. Хто ми, НПО, є (ідентичність)?
2. Де ми є і як тут опинилися?
3. Куди ми йдемо далі?

4. Як нам туди потрапити? [15]

Для аналізу цих чотирьох засадничих питань автор пропонує сім послідовних кроків з інструментарієм. Розглянемо їх детальніше (Рис. 1.1).

Ідентичність організації, як вважає Ла Піана, полягає у: бізнес-моделі (місія, охоплення діяльністю, операційна та фінансова моделі), місці на ринку (у якому ринку існує, як позиціонується, хто конкуренти, які тренди ринку) та конкурентній перевазі (спроможності продукувати соціальну цінність унікальним способом) НПО. Чітке розуміння ідентичності організації з цих трьох складових є фундаментальним для розробки стратегії.

Наступним кроком СП автор виокремлює скринінг стратегії (strategy screen). Цей етап дозволяє відфільтрувати привабливі, але менш релевантні стратегії, та вибрати найбільш доречну для організації в конкретному часовому відрізку. Для цього пропонується два альтернативні інструменти: скринінг стратегії та матриця можливостей. Інструмент скринінгу стратегії дозволяє оцінити релевантність стратегії за наступними критеріями: відповідність місії; дотичність до конкурентної переваги; беззбитковість або наявність окремого фінансування; сталі, а не короткострокові результати; не змінює партнерську позицію на ринку відносно важливих партнерів на конкурентну; зміцнення довіри спільноти бенефіціарів. Альтернативним інструментом для верифікації стратегії є матриця можливостей. Вона передбачає наступні «фільтри»: відповідність місії, ресурсозатратність, місце на ринку.

Після оцінки стратегій та обрання найбільш релевантної, за методологією Ла Піани, потрібно знайти провідне питання організації (англ. big question) – можливість чи загрозу. Провідне питання може відобразитися у трьох формах: нова можливість, виклик конкуренції та виклик бізнес-моделі. Перевага цього етапу в фокусуванні на поточному становищі організації з можливістю діяти негайно, на відміну від традиційного цілепокладання, де акцент робиться на майбутньому. Відповідно, результати цього етапу можуть бути використані в найближчій перспективі.

На основі попередніх кроків Ла Піана пропонує розробити та протестувати стратегію. Розробка стратегії – це пошук відповіді на провідне питання організації. У залежності від форми питання, стратегія організації може лежати в одній із чотирьох площин: сильна та здорова (позиція організації стійка, середовище сприятливе, стратегія потребує вдосконалення); сильна та ризикована (позиція організації стійка, середовище несприятливе, потрібне глибше дослідження ринку); слабка, але стабільна (перевага організації слабка, середовище сприятливе, потребує позиції на ринку та конкурентної переваги); слабка та ризикована (позиція невідома, середовище несприятливе, потребує підпорядкування місії та роботи зі стейкхолдерами). Автор зазначає, що відповідь на провідне питання може бути різною в залежності від організації. Тому важливо протестувати стратегію через один із запропонованих способів: перевірка на реалістичність (консультація з компетентними внутрішніми та зовнішніми експертами щодо витрат і очікуваних результатів для стратегії); перевірка визнання ((the laugh test) реакція колег і стейкхолдерів на стратегію); валідація (співставлення стратегії з організаційною культурою та спроможністю).

Заключним етапом є імплементація стратегії, яка у часовій перспективі не є сепарованою від розробки стратегії. Автор концепції наголошує на якнайшвидшому виконанні заходів стратегії, що відбувається в певних епізодах паралельно із розробкою стратегії. Для цього етапу автор пропонує окремий набір інструментів, серед яких дорожня карта стратегії.

Як бачимо, дана методологія стратегування відрізняється від більш традиційних підходів незамкненим циклом планування, що паралельно відбувається з імплементацією цієї ж стратегії. До того ж, революційна методологія розглядає стратегування крізь призму ідентичності організації та її місця в середовищі існування.

Процес стратегування вимагає значної аналітичної потуги та прийняття рішень різного рівня. VANI-світ крихкістю та нелінійністю випробовує навіть найбільш стабільні та стандартизовані системи, підриваючи зрозумілі раніше

контексти. Це призводить до управлінського колапсу, коли кожне наступне рішення поглиблює наявну кризу. Визначення та розуміння контексту, в якому перебуває організація чи її окремі процеси, допомагає вчасно приймати дієві рішення та запобігати виникненню нових перешкод у цих контекстах. Крім цього, вчать перетворювати напругу від перебування у складності на «паливо» для пошуку нових рішень.

На сенсотворенні у доменах різних контекстів існування побудований фреймворк для прийняття рішень «Кіневін» (англ. Synefin) Дейва Сноудена. Згідно з цим підходом, контекст усієї організації чи її елементів можуть тяжіти до простого, ускладненого, складного чи хаотичного домену. Очевидний (англ. simple) домен характеризується високою стабільністю, повторюваними та послідовними процесами, чіткістю, наявністю правильних відповідей – «відоме нам відоме». Рішення приймаються на основі очевидних фактів і кращих практик. Ускладнений (англ. complicated) контекст вимагає глибшого аналізу та експертизи, оскільки очевидної відповіді немає – правильними можуть бути кілька рішень, попри те, що стабільність досить висока – «невідоме нам відоме». Складному (англ. complex) контексту характерна непередбачуваність, обмеження постійно змінюються, а патерни можливо виокремити тільки ретроспективно. Цей контекст вимагає безпечних експериментів, високого рівня комунікації та інтеракції для виявлення найбільш дієвих рішень – «нам невідомо, що невідомо». Хаотичний (англ. chaotic) контекст визначається високим рівнем турбулентності та невідомості, причинність з'ясувати неможливо – «невідоме неможливо пізнати». Потрібні швидкі рішення з метою зміщення в інші контексти, оскільки в напрузі хаосу неможливо існувати тривалий час [24].

Слід зазначити, що ці чотири домени не є категоріями з чіткими межами, до яким можна віднести ту чи іншу управлінську ситуацію, а контекстами, до яких за допомогою сенсотворення можна виявити тяжіння становища організації чи окремих процесів. У процесі стратегування «Кіневін» є аналітичним фреймворком та допомагає викристалізувати відповідні рішення.

Ще одним підходом теорії складності та організацій, що презентує неklasичний погляд на стратегію організації, є управління полярностями (англ. polarity management). Науковець Бругманс І. визначає полярності як пару взаємозалежних сил – фізичних або сконструйованих розумом, баланс яких необхідних для досягнення певної мети [25, с. 27]. Часто полярностям хибно іменують дилеми, парадокси чи конфлікти. Проте природа полярностей полягає у співіснуванні двох протиборчих сил, де кожна необхідна задля досягнення гармонії. Два полюси є нейтральними або позитивно сформульованими. Найчастіші приклади характерних для НПО полярностей: кількість і якість, процес і результат; рівність і ієрархія; довготермінове бачення і опортунізм; надання невідкладної допомоги і підвищення організаційної спроможності [25, с. 133, с. 297-299].

На думку Бругманса, у визначенні стратегічного напрямку організації критично важливо виявити основні організаційні полярності, винести їх у площину загального обговорення та розуміння в організації, враховуючи при стратегуванні. При цьому обидва полюси полярності мають бути присутніми в тій чи іншій мірі для досягнення балансу.

У межах теорії складності автор розмірковує над окремими складовими класичних елементів стратегії. Науковець розглядає обмеження застосування КРІ (ключових показників ефективності). На його переконання, підцілі та їхні індикатори переважно не є репрезентативними та зміщують фокус від головної цілі. Бругманс рекомендує використовувати кількісні показники тільки в стандартизованих та повторюваних процесах, а в інших випадках налагодити та підтримувати діалог та обмін інформацією щодо якісних показників [25, с. 160-161].

Крім того, автор закликає розглядати організаційну структуру як змінну відповідно до контексту. Ба більше, він вважає, що остаточної організаційної структури для організації не може існувати. Тож заохочує розвивати адаптивність як організації в цілому, так і її окремих членів чи працівників [25, с. 149].

З метою аналізу поточного стану організації, що є одним із ключових етапів СП, в управлінській науці застосовують низку підходів та інструментів. Виокремимо найбільш релевантні для нашого дослідження. Першочергово, підхід спіральної (інтегральної) динаміки, заснований Грейвзом К. та розвинений його послідовниками. Це біопсихосоціальна теорія, яка базується на аналізі домінуючих цінностей та визначає рівень розвитку організації відносно парадигми мислення – «світу», в якому ця організація живе, і таким дозволяє встановити особливості причинності, окремі дисфункції на шляху організації та відповідний управлінський інструментарій [26].

Для визначення рівня розвитку організації розглянемо модель «Життєвий цикл організації» Адізеса І. К.. Дана модель дозволяє визначити рівень розвитку, на якому перебуває організація та виокремити рекомендації щодо змін і стилю лідерства, яких потребує організація на відповідному етапі. Автор виділяє такі послідовні етапи: Залицяння, Дитинство, Давай-давай, Юність, Розквіт, Стабільність, Бюрократія, Смерть [27].

Таким чином можемо підсумувати, що існують різні підходи до СП. Теорія традиційного менеджменту пропонує логічно послідовний та чітко окреслений спосіб стратегування з визначеним набором інструментів. Його етапи та інструменти є широко поширеними та апробованими в сфері управління.

Революційний підхід Ла Піана Д. є авторським та інноваційним. Він також характеризується лінійністю процесу, проте містить більш адаптовані до сучасних умов існування НПО складові. Зокрема, глибше занурює в ідентичність організації та звертається до пошуку місця організації на ринку.

Підходи з теорії складності та організацій вирізняються орієнтацією на зміну мислення; своєю нелінійністю та урахуванням контексту і цінностей; відходять від категоризації до смислотворення; використанням напруги як сили для пошуку інновацій.

Кожен з підходів має свої переваги та обмеження, тож серед усього спектру способів стратегування важливо вибрати ті елементи, які будуть найбільше відповідати особливостям та потребам конкретної організації.

1.2 Специфіка стратегічного планування релігійних організацій в Україні.

Релігійні організації (РО), а зокрема церкви, посідають вагомe місце в українському суспільстві серед інших НПО. Як показало дослідження соціологічної служби Центру Разумкова, 63% українців довіряють Церкві (вищі показники отримали тільки ЗСУ та волонтерські організації) [28]. Як і інші НПО, РО наділені певними правами та обов'язками, є повноцінними учасниками суспільства та можуть мати внутрішнє врядування і управління. Звернемо увагу на світову тенденцію, для якої НПО не стали виключенням – запозичення бізнес-підходів у неприбуткову сферу. Некомерційний сектор може досягати вищих показників ефективності, адаптуючи найкращі практики бізнесу до своєї діяльності, серед таких – стратегічний менеджмент [29].

Першочергово прояснимо, як корелюють між собою поняття «релігійна організація», «релігійна громада» і «церква». Діяльність РО в Україні регламентована Законом України «Про свободу совісті та релігійні організації». Відповідно до цього Закону, «релігійні організації утворюються з метою задоволення релігійних потреб громадян сповідувати і поширювати віру і діють відповідно до своєї ієрархічної та інституційної структури, обирають, призначають і замінюють персонал згідно із своїми статутами...» [30]. Розглянемо правовий статус РО. Цивільний кодекс України означає юридичною особою створені та зареєстровані у встановленому порядку законом; юридичні особи наділяються цивільною правоздатністю, дієздатністю та можуть бути позивачем чи відповідачем у суді [31]. Відповідно, державна реєстрація надає РО правосуб'єктність. Пристінський І. О. дає лаконічне визначення РО: «Добровільне, некомерційне об'єднання осіб, створене для задоволення своїх

релігійних потреб, яке діє відповідно до свого статуту» та наголошує на добровільності участі осіб у таких організаціях [32].

Серед інституцій, що іменуються РО, є релігійні громади – місцеві об'єднання віруючих однієї релігії. Ще один термін, слід розглянути – «церква», що в Законі ототожнюється з поняттям РО. Згідно з етимологічним тлумаченням, церква – це спільнота, збір людей [33]. Релігієзнавство виділяє два значення «церкви»: широке (усі віруючі християни, що коли-небудь існували) та вузьке (спільнота конкретної помісної церкви) [34, с. 397]. Проаналізувавши зазначені дефініції, можемо зробити висновок, що ці три терміни можуть бути ототоженені тільки у випадку, коли йдеться про помісну церкву, що зареєстрована юридичною особою як релігійна організація (Рис. 1.2).

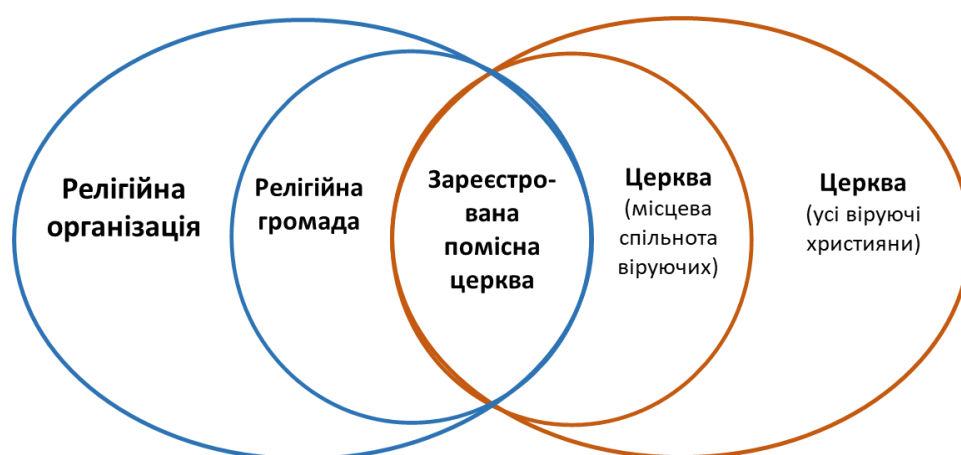


Рисунок 1.2 Диференціація понять «релігійна організація», «релігійна громада» та «церква».

Джерело: розроблено автором за [30-34].

Приналежність до певної конфесії є значущою передумовою розвитку РО, оскільки визначає світогляд її учасників, окреслює традицію і ціннісну рамку, у межах якої здійснюється стратегічне управління. Попри значний вплив християнства в Україні, слід враховувати особливості сучасної постмодерної епохи, що, на перший погляд, не дає шансу на розвиток церкві через характерні їй плюралізм та релятивізм, деконструкцію та фрагментарність. Науковець Соловій Р. приходять до висновку, що вплив постмодерну на християнство не є однозначним, проте і не є різко негативним. Автор наголошує як на небезпеках

постмодерного світогляду для поширення християнства та протестантизму, так і підкреслює можливості (спільне в християнстві та постмодерні), у тому числі: визнання гідності кожної людини та її прав; усвідомлення значення контексту, зокрема культурного, у формуванні особистості; усвідомлення обмеженості людської мови до досягнення абсолютної істини; протест проти жорстких систем мислення; включення раніше маргіналізованого [39, с. 63-65]. Як бачимо, парадигма постмодерну не закриває шляхи розвитку християнським церквам, але окреслює ті вектори руху, де релігійні громади можуть шукати інноваційні підходи до навернення нових віруючих та внутрішньої організації спільнот.

Для розробки дієвої стратегії розвитку, окрім філософського аспекту епохи, критично важливим є врахування доктринальних та історико-релігійних особливостей деномінації, що є фундаментом і вагомим нашаруванням життєдіяльності церкви та світобачення членів релігійних громад. Богословська та соціальна ідентифікація п'ятидесятництва лежить у центрі наукових пошуків Мокієнка М. М.. Дослідник виділяє такі ключові характеристики українського богослов'я ХВС: перевага інтуїтивного пізнання над аналітичним; богословська еклектика та відсутність чіткої позиції щодо важливих питань внаслідок переважання наративності та вербальності над кристалізацією і систематизацією вчення; пріоритетність діяльності над теоретизуванням (критичного-методологічним підходом) і, як наслідок, поверхневості та ситуативності у твердженнях [40, с. 413-415].

Соціальними підвалинами ідентичності п'ятидесятників автор визначає наступні: Церква «нероздільна й незлита» зі світом; соціальна позиція Церкви – це сучасне прочитання Біблії з урахуванням викликів сьогодення; соціальне вчення – спроба наповнити християнським духом та цінностями оточуючу реальність [40, с. 423]. «Попри те, що Українська Церква християн віри євангельської поки ще не має своєї офіційної завершеної соціальної доктрини, ступінь її зацікавленості й включеності в суспільне життя є високою.» – підсумовує автор [40, с. 429]. Окрім цього, Мокієнко звертається до історії виникнення руху п'ятидесятництва в світі, підсвічуючи характерні йому

демократичність, неформалізованість, домінування особистого та спільного харизматичного досвіду [40, с. 73].

Зважаючи на ці деномінаційні особливості, можемо спрогнозувати наступні перешкоди при використанні елементів стратегічного менеджменту п'ятидесятницької релігійної громади: низька ймовірність ініціювання стратегування через нерозуміння потреби стратегії церкви; упереджене негативне ставлення до процесу СП як теоретизування і світської практики; відсутність досвіду аналізувати в контексті церковного життя; надання переваги інтуїтивному способу прийняття рішень; хиткість позицій соціальних постулатів ХВС.

Проте не можна оминати увагою і ті переваги для стратегічного управління церквою і стратегування, що їх несе п'ятидесятницька ідентичність, а саме: прийняття рішень у колегіальний спосіб; демократичне церковне врядування; простір для формування внутрішньоцерковних церковних постулатів щодо важливих питань, зокрема соціального характеру; зацікавленість у включенні в суспільне життя; практика зібрання віруючих поза літургійним життям.

Враховуючи сприятливий правовий вимір діяльності релігійних організацій в Україні; специфічну теологічну та соціальну ідентичності, приходимо до висновку, що протестантська релігійна громада в м. Львів має значний потенціал до розвитку та процесу стратегування за умови врахування та мінімізації впливу усіх ймовірних перешкод.

Резюмуємо перший розділ. Нами було розглянуто різноманітні підходи українських та закордонних науковців до визначення поняття «стратегія». Описано класичні, революційні та інноваційні теорії і моделі стратегічного планування. Проаналізовано основні схожі риси та відмінності між ними. У межах нашого дослідження розумітимемо «стратегію» як багатогранне поняття, що означає вектор руху організації, спосіб виконання місії організації на певному часовому відрізку, а також стратегічний план – результат стратегічного планування. На основі теоретичного аналізу для подальшого дослідження нами

було визначено набір інструментів для детального аналізу організації та обрано партисипативний спосіб стратегування, що побудований на виявленні провідного питання, візії та стратегічного плану організації. Розглянуто особливості стратегування для релігійних організацій, що полягають у історико-культурних передумовах формування церкви та богословській доктрині, а також концепцію «Цілеспрямованої церкви», що визначає п'ять основних цілей церкви.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНОВЛЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
СПРОМОЖНОСТІ РО «РЕЛІГІЙНА ГРОМАДА УКРАЇНСЬКОЇ ЦЕРКВИ
ХРИСТИЯН ВІРИ ЄВАНГЕЛЬСЬКОЇ М. ЛЬВОВА
«СПІЛЬНОТА ПРЕОБРАЖЕННЯ ХРИСТОВОГО»»

2.1 Огляд зовнішнього середовища та становлення РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»»

Для всебічного аналізу РО нами було застосовано такі методи як: кабінетне дослідження, включене спостереження; проведення бесід із членами Церковної Ради (далі – ЦР). Кабінетне дослідження передбачало вивчення та аналіз публічної інформації («Фейсбук», «Інстаграм», «Телеграм», «Ютуб») і внутрішніх документів організації (Статут, протоколи Загальних Зборів та ЦР, внутрішнє хмарне сховище з робочими документами). А також публічні дані про зовнішнє середовище, в контексті якого живе організація. Включене спостереження відбувалося протягом трьох місяців у ролі члена ЦР, учасника загальних зборів та публічних заходів організації. З метою опису становлення організації та роз'яснення питань, що виникли під час попередніх двох досліджень, було проведено інтерв'ю з окремими членами ЦР. Деталі дослідження розміщені в додатках (Дод .В). Після створення нами нарису становлення та поточного стану організації, напрацювання було представлено робочій групі від ЦР і доповнено за їхньої участі. У сукупності ці три методи дослідження та обговорення дозволили нам цілісно та об'єктивно окреслити ринок, становище організації на різних етапах її становлення та поточну організаційну спроможність. Результати дослідження тематично викладені нижче.

Приналежність до певної конфесії є значущою передумовою розвитку РО, оскільки визначає світогляд її учасників, окреслює традицію і ціннісну рамку, у межах якої здійснюється стратегічне управління. Розглянемо детальніше становище Української Церкви Християн віри євангельської (УЦХВС), що

відноситься до протестантського руху, в контексті християнства в Україні загалом.

Загальна частка українців, що вважають себе протестантами складає 0,7% [35]. За даними державної служби України з питань етнополітики та свободи совісті за 2021 рік, в Україні є понад 32 тисячі діючих релігійних громад, з яких 97% є християнськими, з них 27% – протестантські та 5% належать до УЦХВС (18% від усіх діючих протестантських релігійних громад) [36]. Як бачимо, релігійному середовищу в Україні притаманні різноманітність і гетерогенність, а також намагання до консолідації на державному рівні, про що свідчить існування Всеукраїнської Ради Церков і релігійних організацій, яка була утворена наприкінці 1996 року як міжконфесійна інституція [37].

Варто зауважити, що широке релігійне середовище існування і місце в ньому відіграє окрему роль у житті конкретних релігійних громад, проте істотне значення має локальний контекст. На відміну від державного рівня, у львівському регіоні релігійні громади УЦХВС переважають над іншими протестантськими церквами, проте у порівнянні з представниками інших християнських течій, зокрема домінуючою Українською греко-католицькою церквою, складають менше 4% станом на 2020 рік [36]. Слід додати, що внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну на початку 2022 року та спричиненої ним внутрішньої міграції, чимало протестантських церков релокувалися з окупованих і прифронтових територій у більш безпечні населені пункти, зокрема у м. Львів. До того ж, Львів прийняв понад 100 тисяч внутрішньо-переміщених осіб [38], певна частка з яких долучилися до міських релігійних громад.

Для розробки стратегії розвитку критично важливо враховувати фундамент організації – її історію, цінності та місію. Для здійснення аналізу історії розвитку РО «СПХ» ретроспективно використовуємо концепції «Життєвого циклу організацій» [27] та інтегральної динаміки [42]. Не менш важливим для розуміння причинності на шляху розвитку організації є врахування контекстів, у яких вона та її окремі елементи перебували в різні

часові періоди та етапи свого розвитку. Для цього в деяких частинах історичного нарративу застосуємо фреймворк Кіневін [24].

Заснуванню РО «СПХ» передувала майже дворічна фаза виношування ідеї чотирма однодумцями зі сфери богословської освіти. У 2018 році відбулися перші зустрічі з обговорення концепції церкви у місті Львів, що мала стати відповіддю на задоволення релігійних потреб освічених представників УЦХВС. Відмінністю від уже діючих церков УЦХВС мало стати якісне навчання вірян на основі Біблії, позбавлене беззмістовного традиціоналізму та притаманного п'ятидесятництву в Україні антиінтелектуалізму [41]. Така церква першопочатково мала охопити студентів і викладачів богословських закладів освіти, а також переміщених до Львова осіб, що не змогли інтегруватися у існуючі на той час церкви міста. Тоді ж визначили засади, на яких має бути заснована церква: біблійність, спільнотність і освіта. Тут відмітимо, що засновники бачили майбутню церкву зеленої парадигми, творячи її концепцію як люди з помаранчевої.

У 2019 році ідея створення такої церкви привабила ще близько 15 осіб. Тоді ж відбулися перші планувальні зустрічі, де була сформована триетапна стратегія заснування церкви, яка включала обрамлення ідентичності церкви, її структури, ролей та фінансові аспекти. Відкриття церкви було заплановано на початок весни 2020 року, проте через карантинні обмеження, спричинені пандемією COVID-19, зустрічі однодумців перемістилися у онлайн-формат, а публічне відкриття церкви перенесли. На даному моменті слід зазначити, що з перспективи спіральної динаміки відбувся спуск засновників у синю парадигму у той час, як ранні послідовники перебували в червоній, а також завершення етапу Залицання та перехід до Дитинства за Адізесом.

«Спільнота Преображення Христового» публічно оголосила про відкриття 17 вересня 2020 року. На відкритті було задекларовано місію церкви: «Спільнота Преображення Христового» – помісна євангельська християнська церква у Львові, що покликана для служіння міській громаді, людям, які нещодавно оселилися у місті, студентам та усім, хто прагне Бога і шукає живої

християнської спільнотності». А також презентовано та пояснено цінності церкви: Бог, Біблія, Церква, Християнське життя, Місія, Спільнотність та Надія. Детальніше ознайомитися із цінностями РО «СПХ» можна у додатку Г.

З часу відкриття, більше року троє ідейних засновників склали Пресвітеріат – управлінський орган, що забезпечував поточну діяльність та задавав напрям руху стратегічно та ідеологічно. До прийняття значущих рішень були залучені усі члени та волонтери СПХ через інструмент стратегічних зустрічей, та поточні і середньострокові питання одноособово чи колегіально вирішувалися Пресвітеріатом. Згодом була створена ЦР, яка перейняла на себе певну частку обов'язків і повноважень Пресвітеріату. Хоч організація не була зареєстрована як юридична особа, проєкт її Статуту використовувався для регулювання поточної діяльності. Фандрейзингова діяльність і розпорядження фінансовими ресурсами здійснював Пресвітеріат. Церква активно росла, першочергово наповнюючись через особисті зв'язки групи засновників. Як бачимо, характерно для Дитинства [42, с. 63] домінувала червона парадигма.

На початку 2022 року налічувала 43 члени та 24 волонтери. Ці люди були об'єднані в команди та взаємодіяли у церкві в різних форматах, організовуючи молитовне і музичне служіння, гостинність до нових людей, організацію загальноцерковних свят, окремі зустрічі жінок і чоловіків тощо. У грудні 2021 року представниками церкви було засновано громадську організацію «Освітня фундація «Преображення»» з метою «задоволення освітніх, духовних та інших інтересів членів Організації та суспільства, розвиток лідерських, творчих, інших здібностей людей різного віку для здійснення їх прав» [43]. Як бачимо, для цього періоду РО «СПХ» характерний бурхливий рух, виникнення все більшої кількості «продуктів», які церква могла запропонувати для своїх членів і волонтерів, а також усіх охочих долучитись. Інтенсивний ріст організації та ускладнення управління в цей період ознаменували перехід до етапу «Давай-давай» за моделлю «Життєвого циклу розвитку організацій». Для подальшого розвитку організації були потрібні сині та помаранчеві люди, щоби

забезпечити ефективність діяльності. Проте через зміну зовнішніх обставин динамічний рух змінив свій напрям і зупинив розвиток організації.

На початку повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року життя РО «СПХ» зазнало значних змін. Невідомість, загроза повітряних атак, психологічна напруга, страх і розгубленість властиві у перші тижні для Спільноти загалом та кожної людини зокрема. Як і більшість організацій в Україні, РО «СПХ» опинилися у хаосі.

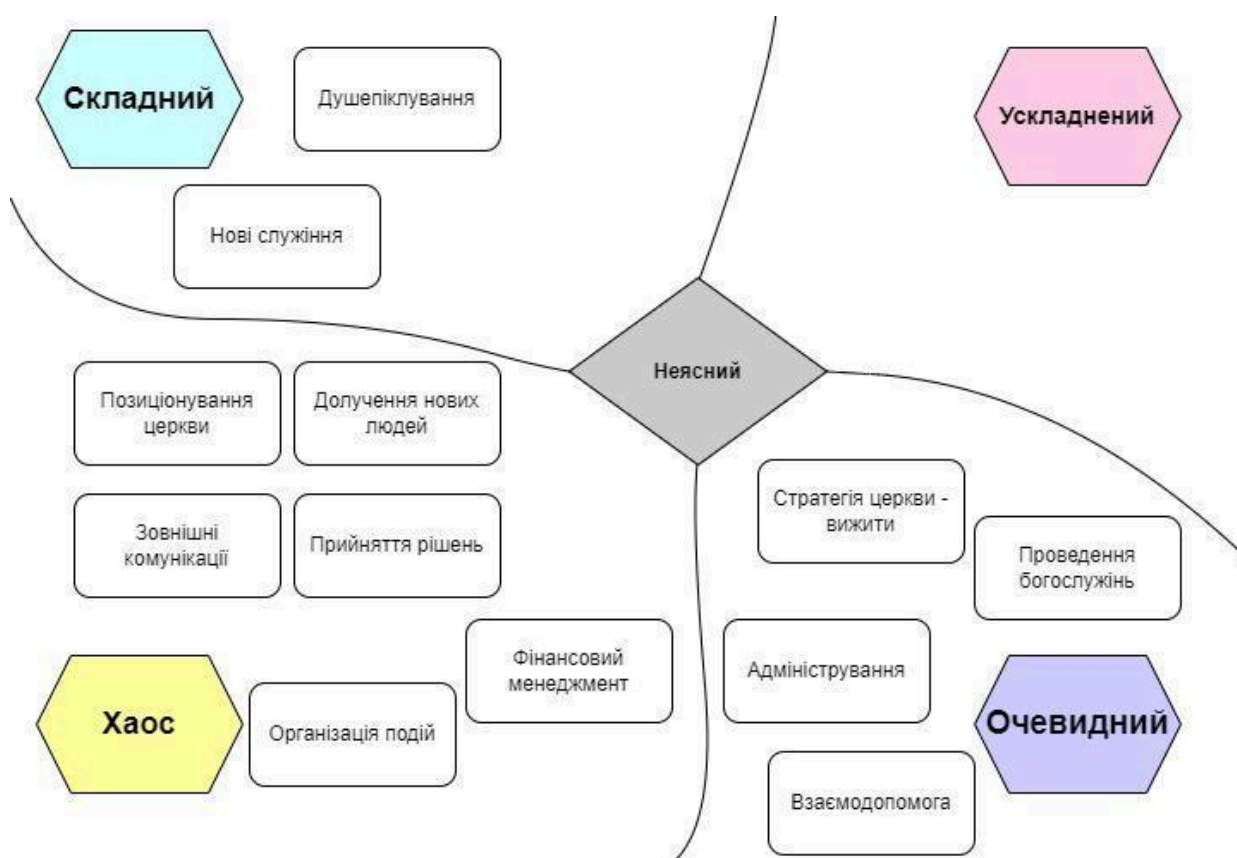


Рисунок 2.1 Стан організації на початку повномасштабного вторгнення за моделлю «Кіневін».

Джерело: розроблено автором за [24].

Проте в нерозумінні, як діяти, все ж знайшлися «острівці безпеки»: молитовні практики онлайн, взаємодопомога у виїзді з міста, постачання гуманітарної допомоги. Стратегією церкви стало «Вижити» у значенні фізично залишитися усім живими і не перестати існувати як СПХ.

Проте за кілька місяців після початку цих подій, коли невідомість залишалася, але окремі аспекти воєнного життя унормувалися та формувалися

основа для руху вперед, стратегія не змінилася. Оскільки члени та волонтери СПХ прагнули служити іншим, а в межах Спільноти не було створено простору для цього, вони долучилися до інших РО чи благодійних організацій у ролі волонтерів. Понад чверть членів та волонтерів переїхали зі Львова у менші населені пункти чи емігрували за кордон протягом 2022 року. Серед цих людей – двоє лідерів-засновників. Для «червоної» спільноти опинитися без консолідуючої особистості означало остаточно розташуватися в контексті хаосу. Окремі люди намагалися приборкати хаос та розвиватися далі спільнотою, проте стратегія «Вижити» міцно вкоренилася, і інші бачення розвитку церкви не прижилися. Це призвело до втрати потенційних лідерів.

З часом окремі складові діяльності СПХ перейшли інші контексти. Наприклад, у ясний контекст змістилися проведення зібрань та зустрічей, практики взаємодопомоги. Решта процесів та рішень заморозились або відбувалися ситуативно (Рис. 2.2).

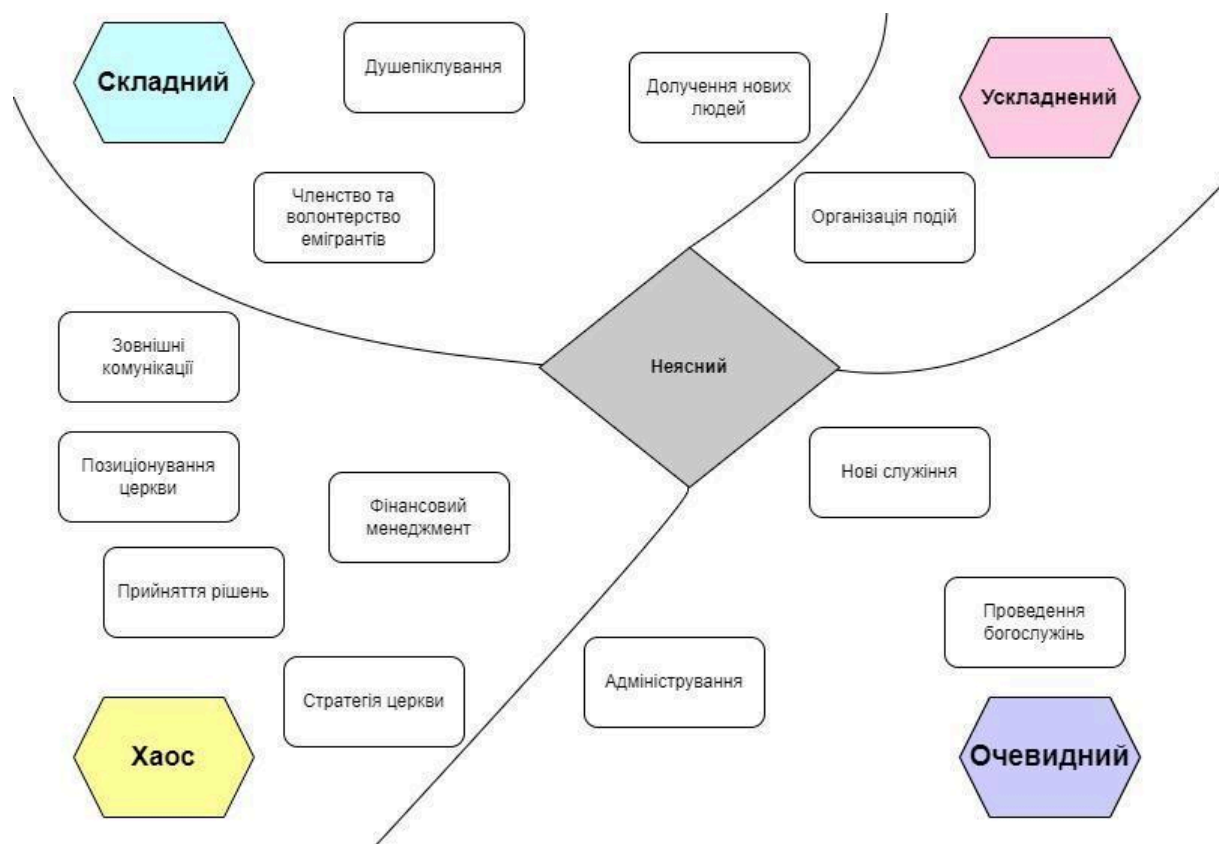


Рисунок 2.2 Стан організації на початку 2023 року за моделлю «Кіневін».

Джерело: розроблено автором за [24].

Неформальну відповідальність за зрозумілі складові життя церкви взяли кілька людей. Це допомогло СПХ вижити, проте з перспективи етапів розвитку, Спільнота повернулася спершу на бежевий (стратегія виживання), а тоді фіолетовий рівень спіральної динаміки (оскільки кількісний склад зменшився, залишилися тільки традиційні складові церкви, СПХ знову стала сімейним об'єднанням).

Оскільки в часовому проміжку рух «червоний - фіолетовий - бежевий - фіолетовий - червоний» був дуже швидким і відбувався в стресових умовах, чимало членів і волонтерів не встигли усвідомити зміни. Тож ціннісно залишалися на «червоному», і намагалися ідентифікувати неформальні ситуативні прояви лідерства, як те істинно червоне, що було до повномасштабної війни. Проте це було радше зосередження прийняття рішень в кількох особах в хаосі, що є характерним для цього контексту. Для повноцінного існування на червоному рівні неформальним лідерам бракувало повноважень та подекуди авторитету. Рольова модель «червоного» лідера залишилася, але грати її у нових умовах не було можливо. Слід зазначити, що «червоний» є характерним рівнем розвитку для багатьох п'ятидесятницьких церков в Україні. Відтак, це світобачення у церковному контексті є звичним, а відповідно і домінуючим для більшості членів і волонтерів СПХ.

З початку 2023 року все більше процесів почали виходити з хаотичного контексту. Зосередження влади в ситуативному лідерстві більше не могло задовольнити потреби організації. До спільноти почали додаватися нові люди, наповнюючи новою енергією різні процеси в організації. Водночас, через хаос у розподілі відповідальності, прийнятті рішень та внутрішніх комунікаціях, процес долучення нових людей до спільноти був процедурно окреслений, але втратив змістовну складову – перейняття цінностей та ідентичності Спільноти. Тож нові люди, крім енергії та людського потенціалу, принесли свої моделі поведінки та цінності. Несформована повною мірою культура та цінності, що були закладені засновниками, ще більше почали розмиватися.

Таким чином, рівень, на якому опинилася СПХ станом на другу половину 2023 року, можна охарактеризувати як повернення у стадію «Давай-давай» з більш гострою потребою рухатися далі, ніж вперше. Адже з «пастки засновника» її врятували зовнішні обставини, проте ризики, спричинені відсутністю впорядкованості, зросли (накопичилася втома від хаосу та невідомості, немає одного лідера, на якого покладають всі надії «червоні люди»).

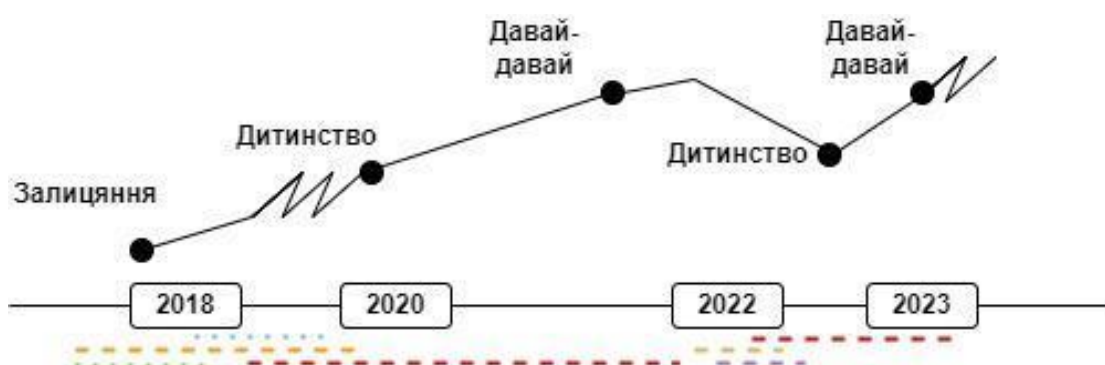


Рисунок 2.3 Етапи розвитку РО за моделлю «Життєвого циклу організацій».

Джерело: розроблено автором за [27].

Наклавши на лінію життя організації етапи її розвитку та домінуючі парадигми мислення, а також взявши до уваги контексти, можемо зробити наступні висновки. Бачимо, що для розвитку організації необхідне домінування відповідної парадигми мислення до кожного етапу розвитку за Адізесом, оскільки за збігу цих двох ознак відмічаємо перехід і закріплення у наступних етапах, а за розбіжності – рух назад і затримки у розвитку [42]. Іншими словами, за час існування організація зустрічалася з внутрішніми та зовнішніми викликами, які, з одного боку, перешкоджали, а з іншого – стимулювали зростання, у залежності від кореляції етапу розвитку з домінуючою парадигмою мислення. Таким чином можемо висунути припущення, що для переходу на етап «Юності» організації потрібно не лише налагодити управління та встановити нові цілі [27], а й здійснити інтервенції щодо організаційної культури – перехід від домінування червоної до домінування синьої парадигми мислення.

2.2 Оцінка спроможності та передумов для стратегування РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»»

Оцінимо спроможність організації, розглянувши детально кожен сферу за інструментом, що був запропонований Бордун Н. [44], і адаптований нами, де аналіз кожної сфери проводиться з урахуванням організаційної культури (Рис. 2.4).



Рисунок 2.4 Інструмент оцінки організаційної спроможності.

Джерело: розроблено автором за [44].

Адже, на нашу думку, культура організації відіграє критично важливу роль у ситуації, коли необхідно змінити парадигму мислення задля переходу на новий рівень розвитку, що було з'ясовано нами раніше.

1. *Врядування та організаційна структура.* Відповідно до Статуту [45], керівними органами є Загальні збори членів, Перший пресвітер (керівник), Пресвітеріат, Церковна рада (далі – ЦР). Функцію фінансового моніторингу здійснює Ревізійна комісія. Розподіл обов'язків і повноважень чітко

регламентовані Статутом. Проте в поточному стані не всі елементи структури управління діючі та ефективні (Рис. 2.5).

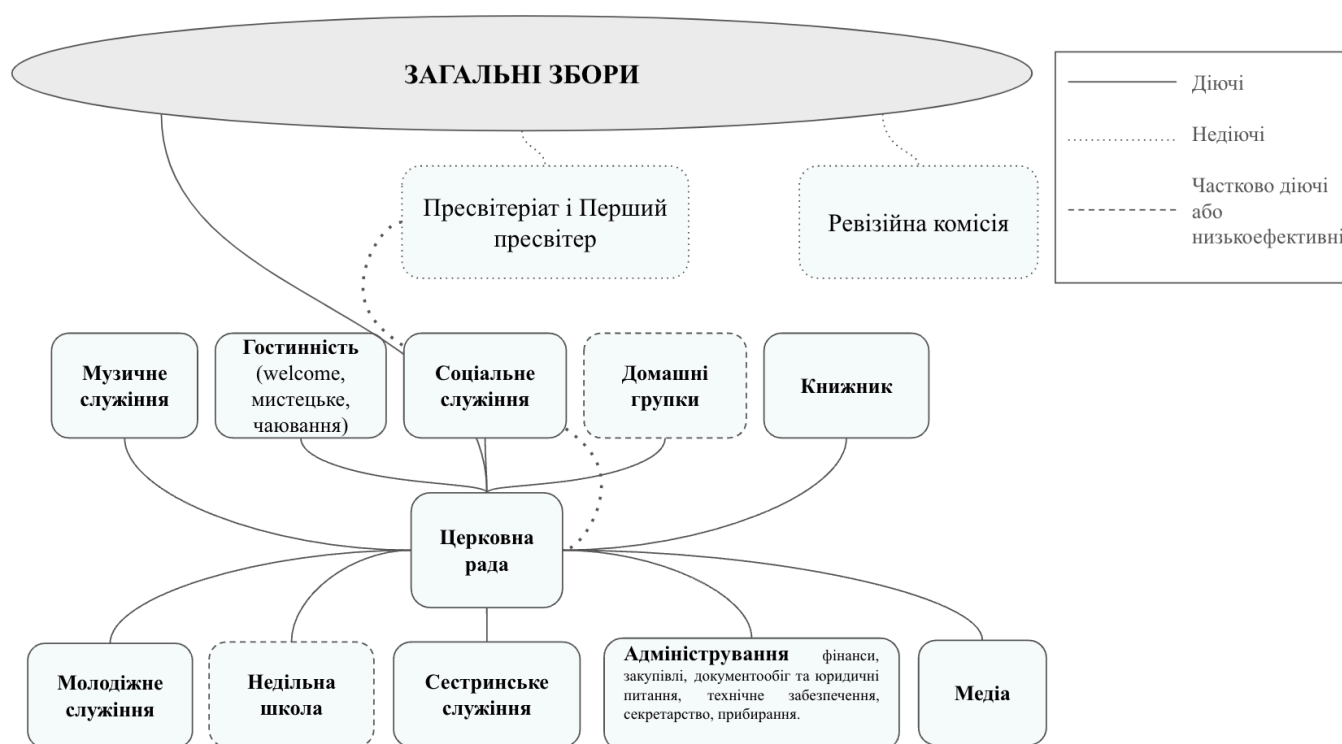


Рисунок 2.5 Організаційна структура РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»»

Джерело: власна розробка автора.

Слід зазначити, що перевагою врядування є закріплене колегіальне прийняття рішень. Хоча в цінностях закладена спільнотність, а в Статуті – колегіальне прийняття рішень, вразливістю цього виокремимо пасивність та обмежену компетентність як окремих членів ЦР, так і Загальних зборів. Таким чином, задекларовані в цінностях і Статуті елементи врядування не можуть бути повністю зреалізовані.

2. *Стратегічне управління та операційний менеджмент.* Організація не має обраного Пресвітеріату та Першого пресвітера, тож їхні обов'язки тимчасово перейняла ЦР. Оскільки усі обов'язки ЦР не може виконувати через брак людського та часового ресурсів, під її керівництвом здійснюється поточна діяльність. ЦР діє у форматі онлайн або живих зустрічей. Ці зустрічі нерегулярні та скликаються ситуативно, коли є нагальне питання для вирішення

або накопичилося надто багато невирішених питань. Прийняті ЦР рішення фіксуються секретарем у протоколі зустрічі ЦР, але часто губляться там. Функція моніторингу не закріплена за конкретною особою, таким чином швидкість та ймовірність втілення рішення залежить від мотивації окремих членів ЦР взяти відповідальність на себе у моніторингу виконання того чи іншого рішення. Значну частину операційної діяльності виконують адміністратор (закупівлі, логістика і т.д.) та секретар (організація процесу прийняття та виключення членів і волонтерів, ведення календаря подій та спільного хмарного файлового сховища). Функцію стратегічного управління ЦР, як єдиний керівний орган, не виконує. Склад ЦР не було оновлено у відповідності до змін у РО. Як бачимо, підходом до управління церква затрималася в стратегії «вижити». Таким чином зовнішня криза зумовила затяжну внутрішню кризу управління.

3. *Лідерство і команда.* Практикується командне лідерство в форматі ЦР, куди входять лідери різних напрямків служінь, що очолюють відповідні команди та мають окремі ролі. Перелік команд: медіакоманда (зовнішні комунікації); музична команда (організація співу на зібраннях і зустрічах); «Welcome ministry» (гостинність, зустріч гостей); сестринська команда (організація зустрічей для дівчат і жінок); «Книжник» (читацький клуб); молодіжна команда (організація молодіжних зібрань і зустрічей). Як і для складу всієї церкви, ЦР переважно вміщує молодих людей віком 20-46 років. Формальних лідерів церкви немає. Неформально роль лідера та духовного лідера органічно зайняли кілька осіб. Розуміння поняття «лідерства» у контексті церкви різниться серед спільноти.

4. *Фінанси та фандрейзинг.* Фінансові ресурси організація отримує з кількох джерел: добровільні пожертви членів, волонтерів і гостей церкви на недільних зібраннях; пожертви членів і волонтерів, що емігрували через війну. Окремо деякі служіння мають свої внутрішні фінансові збірки, що є їхньою власною ініціативою. Фінанси зберігаються у відповідального за фінанси. Він приймає одноособово рішення щодо розпорядження коштами у більшості

випадків, звітує перед ЦР. Усі фінансові операції фіксує відповідальний у паперовому вигляді в довільній формі. Організація не має бюджету, використання фінансів ситуативне та несистемне. Організація має заощадження, проте цей ресурс розуміється як відкладення «на чорний день», тож не може бути використаний. Фандрейзингову діяльність призупинено цільово, оскільки людина, що виконувала цю функцію, емігрувала. Для більшості спільноти поняття «фандрейзингу» не є зрозумілим достатньо, щоби ініціювати залучення ресурсів ззовні. На думку відповідального за фінанси, фінансове планування не є необхідністю для церкви. Така позиція відображає домінуючий світогляд у церковному середовищі.

5. *Комунікації та маркетинг.* Зовнішні комунікації здійснюються через такі канали: сторінка у Facebook, аккаунт в Instagram, канали у YouTube та Telegram. Веденням цих майданчиків займається медіакоманда та секретар. Комунікації ситуативні, залежать від інфоприводів, створених іншими командами. Регулярними є трансляції зібрань та анонси-запрошення на зібрання.

Внутрішні комунікації здійснюються на Загальних зборах, які збираються нерегулярно, а також неформально навколо зібрань та зустрічей команд. Онлайн-спілкування проходить у Телеграм-чатах для членів і волонтерів, членів, кожної команди, ситуативних чатах з приводу різноманітних подій. Попри наявність різних майданчиків для спілкування, часто інформація губиться, доноситься невчасно та викривляється у процесі комунікації.

Шлях людини до набуття членства і волонтерства загально окреслений Статутом і координується секретарем. Проте сам шлях передбачає заповнення повторюваних анкет, не містить кроків, що забезпечували б просякнення цінностями РО «СПХ», внаслідок чого організаційна культура наповнюється чужорідними елементами.

6. *Продукти та сервіси.* Оскільки метою організації є спільне задоволення релігійних потреб віруючих сповідувати і поширювати свою віру [45], продуктами організації виступають богослужбові зібрання, зустрічі вірян.

Серед них: недільні зібрання, молитовні зібрання, молодіжні зібрання, сестринські зустрічі, домашні групи (зібрання вдома невеликими групами). Зупинено один із первинних і унікальних продуктів церкви – «Колегіум» (богословське навчання для вірян). Усі ці служіння є доступними не тільки для членів і волонтерів, але й для усіх охочих. Окремо для членів і волонтерів кілька разів на рік організуються вечери любові (спільні вечери в приміщенні церкви зі спілкуванням) та ретрит (спільний відпочинок на виїзді). Час від часу ініціативні групи членів і волонтерів здійснюють благодійні заходи. Створення нових продуктів найчастіше зумовлене появою нових людей у спільноті, які готові очолити той чи інший напрям. Відповідно до п'ятидесятницької культури, найбільше членів, волонтерів і гостей відвідують недільні зібрання. Інші зібрання охоплюють вузьчі сегменти аудиторії.

7. *Партнерства.* Відповідно до Статуту, РО «СПХ» належить до Львівського обласного об'єднання УЦХВС. Фактично співпрацює з кількома церквами Львівщини та з інших регіонів у форматі взаємних відвідин богослужінь і участі в цих зібраннях. Церква має досвід партнерства з церковними громадами зі США, які підтримували РО «СПХ» фінансово. Окремо виділимо неофіційне партнерство з «Львівською богословською семінарією», спільно з якою допомагали внутрішньо-переміщеним особам. Наявні партнерства не складають значної переваги для розвитку, оскільки мають переважно ситуативний характер, проте є майданчиком для розбудови суб'єктності церкви у своєму релігійному сегменті. Організаційна культура відсилає до поглиблення спільнотності, тож розвиток партнерств не вважається істотно важливим завданням.

8. *Гнучкість* складно оцінити однозначно. З одного боку, гнучкість забезпечують розгалужені горизонтальні зв'язки між усіма членами і волонтерами. З іншого боку, гнучкість обмежується наявною в більшості членів і волонтерів червоною парадигмою мислення та п'ятидесятницьким традиціоналізмом. Проте у процесі прийняття рішень гнучкість присутня. *Здатність адаптуватися* оцінюємо високо, оскільки з історії розвитку бачимо

різні зовнішні та внутрішні виклики, пристосування до яких допомогло вижити організації навіть у найбільш складні періоди.

Проаналізувавши всі сфери організації та їхній взаємозв'язок із організаційною культурою, виокремимо наступні дисфункції:

1. Відсутність середньострокового та довгострокового (стратегічного) планування; бачення церкви.
2. Неефективний процес прийняття та виконання рішень внаслідок:
 - a. перевантаження ЦР як єдиного функціонуючого керівного органа;
 - b. неготовності членів до моделі колегіального управління в церковному контексті;
 - c. некомпетентності суб'єктів прийняття рішень;
 - d. неналагодженої внутрішньої комунікації;
 - e. незакріпленої за конкретною роллю функції моніторингу.
3. Ситуативний підхід в управлінні фінансами та фандрейзинговою діяльністю.
4. Ситуативна діяльність у сфері зовнішніх комунікацій.
5. Складний та неефективний шлях члена і волонтера організації.
6. Невідповідність організаційної культури місії, цінностям і першопочатковій концепції церкви.

Отже, РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового» була заснована як унікальна інтелігентна церква, ядром культури якої були закладені біблійність, спільнотність і освіта. Попри зовнішні виклики пандемії та війни, організації вдалося не лише «вижити», але й вирости та дійти до рівня розвитку «Давай-давай» за Адізесом І.. Проте під час широкомасштабного вторгнення рф в Україну наросла управлінська криза, що спричинила уповільнення в розвитку та розмиття організаційної культури.

Поточний стан організації свідчить про небезпеку застою в інтенсивному виключно операційному менеджменті, виснаження управлінського органу та

втрати ідентичності РО. Через те необхідний перехід на новий рівень розвитку («Юність») та розробка набору інтервенцій, щоби поладити наявні організаційні дисфункції у різних сферах життя організації, а також створити фундамент для розробки та впровадження стратегії розвитку

Розробка стратегії розвитку вимагає ґрунтовної підготовки [3, 7]. Тож перед безпосереднім стратегуванням слід виявити, що може стати на заваді розробки та втілення стратегії. Першочергово оцінимо рушійні сили та сили спротиву, що зумовлюють успіх розробки стратегії, за моделлю «Силового поля» (англ. Force field analysis) Левіна К. [46]. Дана модель передбачає виокремлення та оцінку усіх чинників впливу (драйверів і резисторів). Нами застосовано модель до процесу розробки стратегії розвитку РО. Оцінка кожного фактору здійснювалася за 5-бальною шкалою. Ознайомитися з картиною силового поля можна на рисунку 2.6.

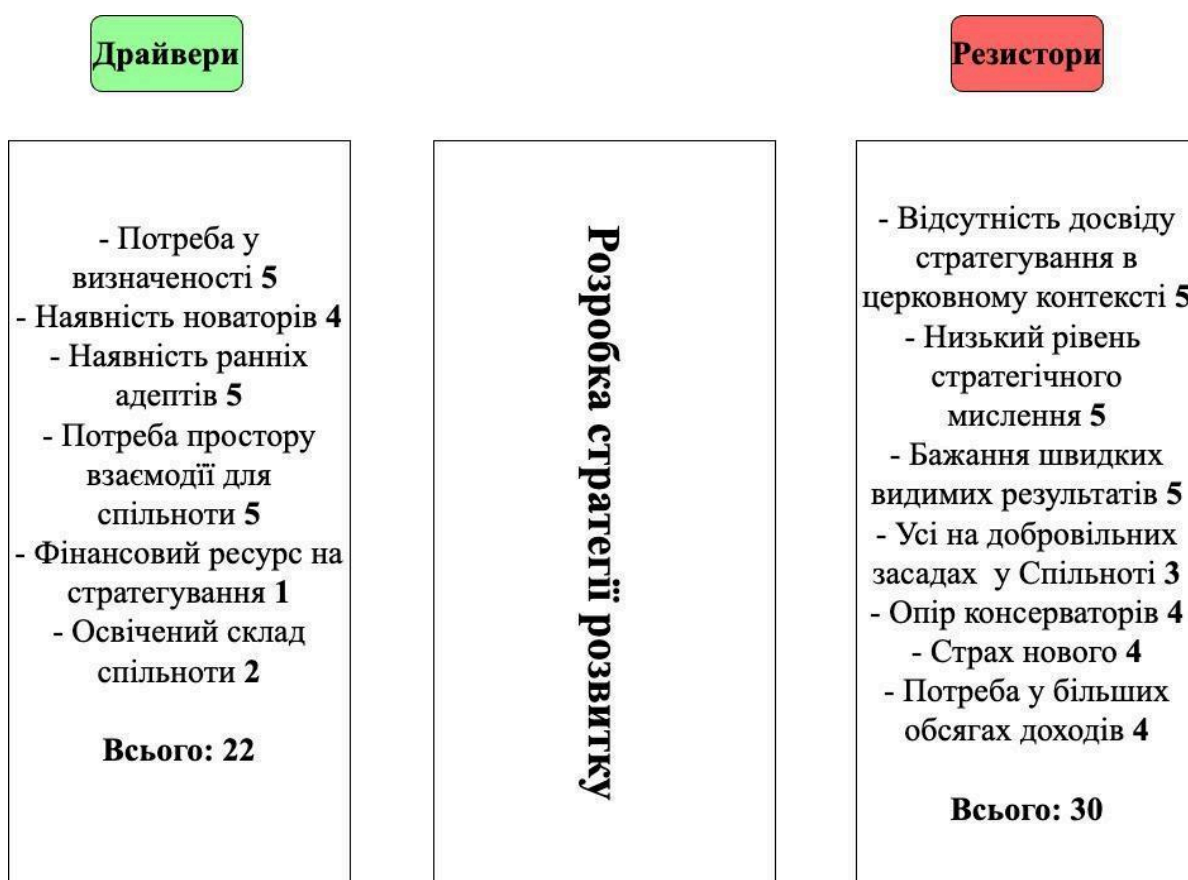


Рисунок 2.6 «Аналіз силового поля» для розробки стратегії РО.
Джерело: розроблено автором за [46].

Проаналізувавши драйвери та резистори, робимо наступні висновки. Попри значну потребу мати стратегію та людський потенціал, процес СП може зазнати невдачі через мисленнєві рамки та деструктивні установки в більшості членів та волонтерів РО. Це означає, що для еквалібрування поточного стану драйверів та резисторів необхідно зменшити вплив резисторів та створити додаткові драйвери. Для цього пропонуємо вжити наступних заходів: актуалізувати потребу в розробці стратегії на основі цінностей та місії на зрозумілій усім членам і волонтерам мові; спосіб стратегування запланувати доступним для розуміння та участі кожного; використовувати зрозумілі приклади для тренування стратегічного мислення; встановлення проміжних індикаторів успіху; спільне ухвалення рішень; організація сприятливої атмосфери для стратегування.

Оскільки нами було знайдено, що домінуюча парадигма мислення – червона (не практикує рефлексії), а для руху вперед необхідна синя (світ чорний або білий) [42], критично важливо заздалегідь виявити протиборчі сили, що не дозволяють прийняти рішення «і, і», а ставлять питання у площину «або/або», зменшуючи шанси ухвалення дієвих рішень [25]. Для цього ми виокремили наступні полярності:

Таблиця 2.1

Полярності організації

Полюс 1	Полюс 2	Сфера
Боже провидіння	Рішення людини	Прийняття рішень
Ідентичність «СПХ»	П'ятидесятницька традиція	Організаційна культура
Навчання	Практика	Організаційна культура
Інновації	Сталість	Прийняття рішень
Спільнотність	Відкритість до зовнішнього світу	Бачення
Планування	Гнучкість	Усі сфери
Свобода	Підзвітність	Усі сфери
Швидке рішення	Системне рішення	Прийняття рішень

Простий спосіб долучитися	Проякнення цінностями «СПХ»	Маркетинг, організаційна культура
Особиста відповідальність кожного	Відповідальність лідера	Організаційна культура
Одноосібні рішення	Колегіальні рішення	Прийняття рішень
Заощаджувати	Інвестувати	Фінансовий менеджмент
Повага до старших братів	Рівність усіх у спільноті	Організаційна культура

Джерело: власна розробка автора.

Як бачимо з таблиці 2.1, більшість полярностей лежить у площині організаційної культури, тож культурні інтервенції мають бути враховані при формуванні стратегії.

Визначення полярностей є корисним не тільки для запобігання викривленим сценаріям у прийнятті рішень, але й допомагає побачити контекст, у якому перебуває організація. Співставивши полярності та виокремлені нами в першому розділі особливості п'ятидесятництва в Україні, можемо побачити, що РО «РГ «СПХ»» переживає не тільки кризу внутрішнього управління, а й кризу бізнес-моделі (хто ми, що ми робимо, як ми це робимо та як ми це фінансуємо), як і інші церкви у їхньому середовищі. Це означає, що формулювання провідного питання лежить у площині виклику бізнес-моделі за підходом Ла Піани Д. [15]. Перед початком стратегування нами було визначено провідне питання, яке звучить наступним чином: «Як ми можемо змінити нашу бізнес-модель, щоби бути актуальними для людей, які сьогодні шукають Бога та християнської спільнотності?». Подальший процес СП було побудовано навколо цього питання.

Отож, нами було проведене емпіричне дослідження релігійної організації. Для аналізу результатів дослідження було застосовано підхід інтегральної динаміки, «Життєвий цикл організацій» Адізеса І. та теорію складності з інструментом «Кіневін». Для оцінки спроможності організації використано адаптований автором інструмент, фокусом якого стала культура організації. З метою попередження ризиків у процесі розробки стратегії розвитку проведено

аналіз силового поля Левіна К. та полярностей за методологією Бругманса І.. Визначено провідне питання для стратегічного планування за революційною моделлю стратегування Ла Піани Д.

Підсумовуючи результати дослідження другого розділу, зазначимо, що зовнішнє середовище (ринок) має як стимулюючий вплив, так і в окремих аспектах перешкоджає розвитку РО. Водночас, врахування зовнішнього середовища та налагоджене внутрішнє управління нівелюють негативний вплив ззовні та підсилюють його переваги. З історії становлення та аналізу організаційної спроможності РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»» вбачаємо актуальність проведення стратегування з метою розробки стратегії розвитку РО з урахуванням особливостей організаційної культури та провідного питання. Оскільки чимало аспектів життя РО у поточній ситуації є невизначеними, потрібно мати елементи опори, тож місія та цінності організації не будуть піддаватися перегляду в даному СП. Стратегія розвитку повинна передбачати як організаційний розвиток (перехід на етап «Юності» за Адієсом І.), так і бачення та стратегічні цілі задля досягнення місії організації.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РО «РЕЛІГІЙНА ГРОМАДА УКРАЇНСЬКОЇ ЦЕРКВИ ХРИСТІЯН ВІРИ ЄВАНГЕЛЬСЬКОЇ М. ЛЬВОВА «СПІЛЬНОТА ПРЕОБРАЖЕННЯ ХРИСТОВОГО»»

3.1 Результати стратегування РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»»

У визначенні формату СП було враховано теоретико-методологічні аспекти стратегування РО, а також аналіз історії розвитку та поточного стану РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»». З метою визначення стратегічних напрямків і забезпечення легітимізації результату стратегування, мінімізувавши характерні такому типу організацій перешкоди, нами було обрано партисипативний підхід до СП із використанням фасилітаційних методів – консенсус [47] для спільного визначення стратегічних напрямків та SWOT-аналіз [48, 49] та «Стоп/старт/більше/менше/продовжувати» [7] для дослідження діяльності окремих служінь і постановки цілей у малих командах без залучення зовнішнього фасилітатора (цю роль виконала автор).

Слід зазначити, що горизонтом стратегування організації є 1 рік (2024). На це маємо кілька об'єктивних причин: зовнішні умови невизначені на довшу перспективу, дане СП є першим досвідом колегіального стратегування. План стратегічних зустрічей було розроблено за інструментом О-Р-Q-R-S-T [50, с. 333-335], розміщено серед додатків до роботи (Дод. Д). У межах СП було проведено 5 зустрічей, у кожній із яких взяли участь 31-35 членів і волонтерів РО. На цих зустрічах було викристалізоване спільне бачення РО на 2024 рік:

Ми помісна церква, яка завдяки злагодженій командній роботі:

- ефективно служить одне одному та громаді;
- є платформою для особистісного зростання кожного;
- будує спільноту та докладає зусиль, щоби бути інклюзивною.

Спільнотою членів та волонтерів було згенеровано окремі напрямки, цілі, завдання та ідеї проєктів у межах річної стратегії (матеріали в Дод. Е). Нами було опрацьовано отримані матеріали та структуровано їх з урахуванням теоретичних рекомендацій. Найменування та зміст напрямків було запропоновано на основі напрацювань на СП та концепцією «Цілеспрямованої церкви» [18]. Стратегічні напрямки подано в таблиці 3.1 з урахуванням порядку формування та авторства.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрямки

Виділені на стратегічній зустрічі	За концепцією «Цілеспрямована церква» Р. Уоррена	Зведені автором
Ефективна структура церкви.	-	Організаційний розвиток
Розвиток спільнотності.	«Христити»	Поглиблення спільнотності та гостинності.
Інклюзивна спільнота.	«Піти та навчити».	Ріст церкви.
Формування бренду церкви.		
Церква - платформа для навчання.	«Навчити».	Навчання та розвиток.
Розвиток служінь.		
Служіння громаді.	«Любити ближнього, як самого себе»	Служіння.
Забезпечення прославлення.	«Любити Господа всім своїм серцем»	Поклоніння

Джерело: власна розробка автора на основі [18].

Нижче викладемо детальний опис стратегічних напрямків та цілей до них, зазначивши окремі завдання, індикатори та терміни реалізації. Слід зазначити,

що індикатори були визначені учасниками стратегічних зустрічей і є укрупненими, оскільки моніторингова функція виключно внутрішня, здійснюється церковною спільнотою самостійно. Детальніше про спосіб моніторингу у підрозділі 3.2.

Напрямок 1: Організаційний розвиток. Першочергово на стратегічній зустрічі членами та волонтерами було названо напрям «Ефективна структура церкви». Під цим учасники мали на увазі налагоджену управлінську складову життя церкви – дієві ЦР, Пресвітеріат, а також лідери команд. Потреба у цьому напрямку була обґрунтована негативним досвідом заровільнення розвитку через відхід лідерів з незрозумілим станом розподілу обов'язків і відповідальності. Крім цього, на стратегуванні у малих командах виділили адміністративну групу, яка не є окремою командою, але за функціями було об'єднано в команду з шести осіб. Ця команда глибше проаналізувала управління та адміністрування РО та виокремила цілі щодо налагодження внутрішніх комунікацій; упорядкованого фінансового менеджменту та секретарства. Нами на основі оцінки організаційної спроможності, що описана в другому розділі, у межах цього напрямку було закладено компонент закріплення організаційної культури. Таким чином матеріали стратегічних зустрічей, що стосуються управління та адміністрування, а також виявлені дисфункції та відповідні інтервенції укладено в окремий напрям, що за змістом названо «Організаційний розвиток». Цей напрям відповідає на провідне питання таким чином: «Створити міцний фундамент менеджменту, щоби бути продуктивними в усіх інших напрямках». І виводить із домену хаосу в ускладнений фінансовий менеджмент, внутрішні комунікації та структуру управління. З ускладненого домену в очевидний цінності, а хаосу в складний – організаційну культуру. Деталізовану таблицю цілей даного напрямку в відношенні до виявлених дисфункцій розміщено в додатках (Дод. Ж). Нижче подано цілі та окремі завдання, індикатори до напрямку «Організаційний розвиток».

Ціль 1: РО має ефективну систему управління та адміністрування.

Індикатори:

1. Налагоджені внутрішні комунікації РО.
2. Розроблена та впроваджена ефективна і дієва структура РО.
3. Розроблені та впроваджені політики, що регулюють внутрішню взаємодію в церкві.

Завдання:

- 1) Розробити політику внутрішніх комунікацій СПХ (передача інформації, рівні розголошення інформації, tone of voice,).
- 2) Розробити та презентувати Спільноті концепцію чатів, спільних хмарних сховищ і соцмереж СПХ.
- 3) Розробити презентувати Спільноті путівник по важливих посиланнях СПХ.
- 4) Описати та затвердити права та обов'язки, повноваження лідерів служінь.
- 5) Обрати Пресвітеріат і Першого Пресвітера.
- 6) Переобрати склад ЦР.
- 7) Погодити принципи та правила роботи ЦР.
- 8) Розробити план мотивації членів ЦР.
- 9) Провести реорганізацію недіючих та неефективних служінь.
- 10) Зростити заступника лідера у кожній команді.
- 11) Розробити та впровадити Етичний кодекс церкви.
- 12) Розробити та впровадити політику конфлікту інтересів.

Ціль 2: Декларовані місія, цінності та принципи діяльності РО діяльні втілюються на практиці усіма членами та волонтерами.

Індикатори:

1. Усі члени та волонтери знають про місію, цінності та принципи РО.
2. Усі члени та волонтери знають, як втілювати цінності, місію та принципи РО на практиці.
3. Прийняття рішень усіх рівнів базуються на місії, цінностях і принципах.

Завдання:

1. Забезпечити інформування щодо цінностей, місії та принципів РО кожного члена та волонтера на етапі, що передує прийняттю в члени/волонтери.
2. Візуалізувати цінності РО у приміщенні, де збирається Спільнота.
3. Провести заходи з прояснення та глибшого просякнення цінностями уже наявних членів і волонтерів.
4. Місію, цінності та принципи РО закріпити в Етичному Кодексі у формі прикладів.
5. Розробити механізм «просіювання» рішень на основі місії, цінностях і принципах РО.
6. Навчити усіх лідерів і представників ЦР користуватися цим механізмом.
7. Розробити та впровадити ефективний шлях члена і волонтера РО.

Ціль 3. РО фінансово спроможна.

Індикатори:

1. Налагоджений фінансовий менеджмент церкви.
2. Достатній річний бюджет.

Завдання:

1. Сформувати компетентну команду фінансів і фандрейзингу.
2. Розробити та запровадити фінансову політику.
3. Провести фінансовий аудит 2023.
4. Сформувати річний бюджет 2024
5. Залучити грантове фінансування на % від загального бюджету.
6. Залучити фінансування через краудфандингову платформу «Друзі_СПХ» на % від загального бюджету.
7. Забезпечити зручні для різних категорій способи здійснення добровільних пожертв.

Напрямок 2: Поглиблення спільнотності та гостинності.

Під час консенсусу даний напрям був визначений як необхідність краще познайомити спільноту між собою, оскільки за останні півтора року церква поповнилася новими людьми, які мало знайомі між собою, і названий «Розвиток

спільності». Важливим аспектом у цьому напрямку є попередній досвід цілеспрямованої розбудови спільнотності через організацію спільних подій та просвіту в цій темі протягом 2021 року, який, на думку учасників, не був надто ефективним. Паралельно до цього, в церкві є необхідність реорганізувати служіння «Welcome», яке щонеділі зустрічає та супроводжує нових людей. Їхня функція – прояв гостинності. Тож за змістом нами було об'єднано дві цілі в напрям «Поглиблення спільнотності та гостинності», оскільки зведення спільнотності та гостинності до спільного знаменника запобігає вдавання до визначених нами полюсів «спільнотність» та «відкритість до інших». У ході зведення напрацювань із стратегічної зустрічі нами було пропрацьовано два варіанти іменування даного напрямку, один із яких з'єднував «Поглиблення спільнотності та гостинності» з напрямом 4 – «Ріст церкви». Проте, досліджена нами концепція «Цілеспрямованої церкви» [18] передбачає окремі напрямки для спільнотності та росту церкви. Переводить гостинність і спільнотність у очевидний домен, надаючи їм явних обрисів. Відповідь на провідне питання остаточно спонукала нас розділити їх, оскільки в основі першого лежить праця над організаційною культурою, а в другому радше операційні процеси організації. Напрямок відповідає на провідне питання так: «Плекати культуру спільнотності та відкритості».

Ціль 1. Члени та волонтери спільноти утворюють гостинну (hospital) спільноту.

Індикатори:

1. Розвинене відчуття приналежності до Спільноти у кожного члена та волонтера.
2. Члени і волонтери СПХ ближче познайомлені між собою.

Завдання:

1. Провести 4 вечери любові (раз на квартал).
2. Провести неформальні зустрічі по командах щонайменше раз на квартал.
3. Впровадити рубрику знайомства "Про кожного" в спільний чат членів і волонтерів.

4. Ближче познайомити членів і волонтерів спільноти через особисті зустрічі раз на квартал (зустріч з малознайомою людиною).

Напрямок 3. Служіння громаді.

Цей напрямок під час стратегічної зустрічі викристалізувався найшвидше, проте не мав чіткого обрамлення. Учасники одноголосно стверджували, що РО не має системного служіння громаді міста, а одноразові акції губляться між діяльністю інших організацій, однак не мали уявлення, як саме має виглядати служіння громаді. Тож важливим аспектом цього напрямку було сформулювати команду, яка займатиметься виключно служінням назовні та визначити цільову аудиторію, з якою працюватиме дана команда. Цей напрямок відповідає на провідне питання наступним чином: «Стати відповіддю на потреби групи людей, що не належать до спільноти, проте мешкають поруч із нами в одній громаді». Даний напрямок виникає в складному домені та має на меті вийти до кінця року в ускладнений, а згодом в очевидний. Наступні кроки та стратегію в даному напрямку було довірено здійснити самій команді, яка утворилася між загальною стратегічною зустріччю та зустрічами стратегування команд. Ця команда визначила для себе такі дві цілі:

Ціль 1. Визначена цільова аудиторія, для якої будемо служити.

Згідно з місією організації, аудиторією РО є студенти та ті, хто оселилися нещодавно у м. Львів. Проте таке визначення аудиторії є надто широким і неконкретним. Тож команда вирішила експериментально виявити групу, яка відгукнеться на їхню пропозицію, і з якою їй буде природно та результативно працювати. Під час командного обговорення першою експериментальною групою було обрано підлітків 12-17 років, що мешкають у модульному містечку.

Індикатор: цільова аудиторія визначена.

Завдання:

1. Запустити експериментальний проєкт з підлітками 12-17 років, що мешкають у модульному містечку, на три місяці.
2. Залучити до проєкту щонайменше 10 підлітків на постійній основі.
3. Здійснити оцінку експериментального проєкту та на основі оцінки

прийняти рішення про обрання аудиторії чи подальший пошук.

Ціль 2. Запуск річного проєкту з визначеною цільовою аудиторією.

Індикатори та завдання будуть уточнені за результатами оцінки цілі 1.

Ціль 3. Допомога людям у потребі за запитом.

На думку команди, крім соціальних проєктів, які будуть реалізовувати вони, важливо залучати до служіння громаді усіх членів і волонтерів РО. Також зауважили, що до РО часто потрапляють різноманітні запити про допомогу, і щоби могли відповідати на такі ситуативні потреби, слід мати розуміння, хто і як може послужити (фізична допомога, довозення, фінансова допомога, Pro bono, тощо), а також розвивати готовність серед церковної спільноти ставати добровольцями та допомагати іншим. Команда соціального служіння ж буде координувати цю діяльність.

Індикатори:

1. Усі члени та волонтери знають, яким чином можуть служити іншим, і готові це зробити.
2. Команда соціального служіння має базу даних про форми допомоги, яку можуть надавати кожен із членів і волонтерів РО.
3. РО надала допомогу щонайменше на 50% запитів, що надходять.

Завдання:

1. Створити базу даних членів і волонтерів та їхніх можливостей до видів волонтерства.
2. Присвятити 4 проповіді актуальності служіння для людей у потребі.
3. Координувати надання допомоги за запитом.

Напрямы 4: Ріст церкви.

Під час спільного стратегування учасниками було виокремлено два напрями – «Інклюзивна спільнота» і «Формування бренду церкви». Ці вектори містили конкретні питання чи виклики, з якими зустрілася РО. У межах «Інклюзивної спільноти» лежала проблема включення батьків з дітьми та іноземців у церковне життя, а «Формування бренду церкви» як напрям постав з потреби мати власне позиціонування, а не складене довільно іншими. Метою ж

розвитку позитивного бренду було залучення нових людей до церкви. Таким чином за критерієм мети нами було об'єднано ці напрями в один та названо його «Ріст церкви», що корелює з однією з цілей церкви за Уорреном Р.. Тут бачимо як рух від хаосу в ускладнений домен у зовнішніх комунікаціях, так і новий елемент інклюзії в складному домені. Даний напрям відповідає на провідне питання таким чином: «Стати зрозумілими та доступними для різних категорій, що шукають християнської спільнотності».

Ціль 1. Налагоджені зовнішні комунікації РО.

Підціль 1. Формування бренду СПХ та розвиток впізнаваності.

Індикатори та показники:

1. Кількість підписників – 400 нових підписників.
2. 4 колаборації з іншими церквами, організаціями.
3. Три пости з щонайменше 50 коментарями.
4. Створення брендбуку.

Підціль 2. Християнська просвіта.

Індикатори та показники:

1. Відповіли на 50 запитань, які мали духовний контекст.
2. 12 постів на духовні теми, які турбують християн/просвітницькі – мін. 10% від підписників вподобали, 2% відкоментували.
3. 20 коментарів «я щось зрозумів/вдячність» на пости з теологічними темами.

Ціль 3. Створення сприятливих умови для включення в спільноту гостей, членів і волонтерів СПХ.

Індикатори:

1. Рівень залучення батьків і дітей у церковне життя зріс.
2. Кількість нових сімей з дітьми, які прийшли в Спільноту.
3. Рівень задоволення іноземців перебуванням у церкві.
4. Шлях віруючого до членства у спільноті оптимізовано.

Підціль 1.1 Створити зручні умови для дітей та батьків з дітьми.

Завдання:

1. Облаштувати кімнату для батьків із маленькими дітьми.

2. Облаштування класу для недільної школи.
3. Встановити графік подій, час яких не виключає батьків з дітьми.

Підціль 1.2 Забезпечити включення іноземців у спільноту через розробку та впровадження бази перекладачів.

Підціль 1.3 Підвищити обізнаність членів і волонтерів у темі інклюзії в контексті церковного середовища.

1. Провести 4 зустрічі з людьми, що зустрічалися з ексклюзією.
2. Присвятити темі інклюзії 2 проповіді в недільні зібрання.

Підціль 1.4 Забезпечити безперешкодне входження нових людей у Спільноту.

Завдання:

1. Розробити та впровадити "Believer journey map".
2. Розробити брендовані вітальні солодоші та роздавати їх щонеділі новим людям.

Напрямок 5: Навчання і розвиток.

Даний напрям був зведений нами на основі напрацьованих на стратегічній зустрічі «Розвиток внутрішніх служінь» і «Церква як платформа для навчання», де перший означав покращення наявних служінь, а другий розробку та впровадження навчальних програм. За змістом обидва напрямки є відголоском першозакладеного елемента культури РО – освіти. Даний напрям цілком лежить у складному домені, має на меті перейти в очевидний та ускладнений. Відповідь на провідне питання: «Забезпечити безперервний розвиток церковної спільноти і внутрішніх інституцій загалом та кожної людини зокрема».

Ціль 1. Дієві та актуальні служіння.

Індикатори:

1. Усі служіння актуалізовані до стратегії 2023-2024.
2. Кожне служіння має помічника лідера.
3. Сформовано команду для запуску пілотного служіння.

Завдання:

1. Актуалізувати діяльність кожного діючого служіння до стратегії 2023-2024.
2. Зростити заступника (помічника) лідера в кожному служінні.
3. Проаналізувати актуальність, потребу в нових служіннях
4. Сформуванати команди для запуску пілотних видів служінь.

Ціль 2. Розроблені та застосовані програми духовної освіти.

Індикатори:

1. Кількість проповідників серед церковної спільноти.
2. Якість проповідей.
3. Якість навчання до водного хрещення.
4. Наявність програми навчання підготовки до шлюбу.
5. Рівень обізнаності молодих сімей у біблійних основах побудови сімейних стосунків.

Завдання:

1. Провести навчання для проповідників.
2. Провести підготовку до водного хрещення.
3. Розробити та провести програму навчання підготовки до шлюбу.
4. Провести навчання для молодих сімей.

Напрямок 6: Поклоніння.

Цей напрям не було озвучено на стратегічних зустрічах, але виведено нами у процесі опрацювання матеріалів стратегування. Зокрема, цілі молодіжного, сестринського та музичного служіння лежать саме у площині поклоніння та означають цілеспрямовану діяльність з метою прославлення Бога. На нашу думку, в окремий напрям не було виведено поклоніння, оскільки для учасників це було настільки очевидно та зрозуміло, що не потрапило в ряд з новими цілями. Однак у роботі над цілями по командах служінь було виокремлено низку цілей, що тематично об'єднуються саме в цей напрям, що перегукується із першою ціллю церкви за концепцією Уоррена Р. [18]. Відповіддю цього напрямку на провідне питання є: «Якнайкраще організувати богослужіння». Цей напрям лежить у очевидному домені щодо загальних

зібрань та складному в ситуації сестринського та молодіжного служінь, водночас переводить із хаосу в ускладнений операційну діяльність по командах.. Цілі цього напряму були розроблені за участі різних команд, тож мають інакше оформлення на відміну від попередніх п'ятьох напрямів.

Ціль 1. Забезпечення служіння прославлення впродовж року, що включає:

- щонедільний спів;
- підготовка святкової програми до свят;
- провести 3 вечори хвали;
- запрошення гостей для проведення прославлення раз на місяць.

Ціль 2. Організація зібрань протягом року, зокрема:

- недільні зібрання;
- молитовні зібрання;
- святкові зібрання.

Ціль 3. Молодіжне служіння актуальне для молоді СПХ та зовнішньої аудиторії.

Завдання:

1. Провести 20 молодіжних зібрань протягом року.
2. Організація 6 зовнішніх подій для залучення нових людей.
3. Участь молодіжної команди в 4 молодіжних заходах Львова.

Ціль 4. Проведення сестринських зустрічей упродовж року.

Завдання:

1. Дослідити інтереси аудиторії щодо подій та зустрічей сестер.
2. Розробити річний план зустрічей.
3. Організувати та провести 10 зустрічей.
4. Організувати та провести 2 публічні події.
5. Розробити план поширення інформації про публічні події.

Підсумуємо, що стратегія розвитку організації була розроблена за допомогою партисипативного способу за допомогою фасилітаційних методів і складається з бачення та шести напрямків, що у свою чергу містять цілі, підцілі,

завдання та індикатори виконання. Виокремлені нами цілі та їх складові є релевантними на один рік, а напрями мають потенціал стати стратегічними орієнтирами на триваліший період, що буде визначено на подальших стратегічних зустрічах організації.

3.2 Рекомендації до впровадження стратегії розвитку РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового».

Для успішної імплементації розробленої нами стратегії розвитку необхідно врахувати чимало аспектів, які можуть перешкоджати чи сприяти. Для цього ми здійснили аналіз силового поля [46] впровадження стратегії. Детальніше ознайомитися з результатом можна на рисунку 3.1.

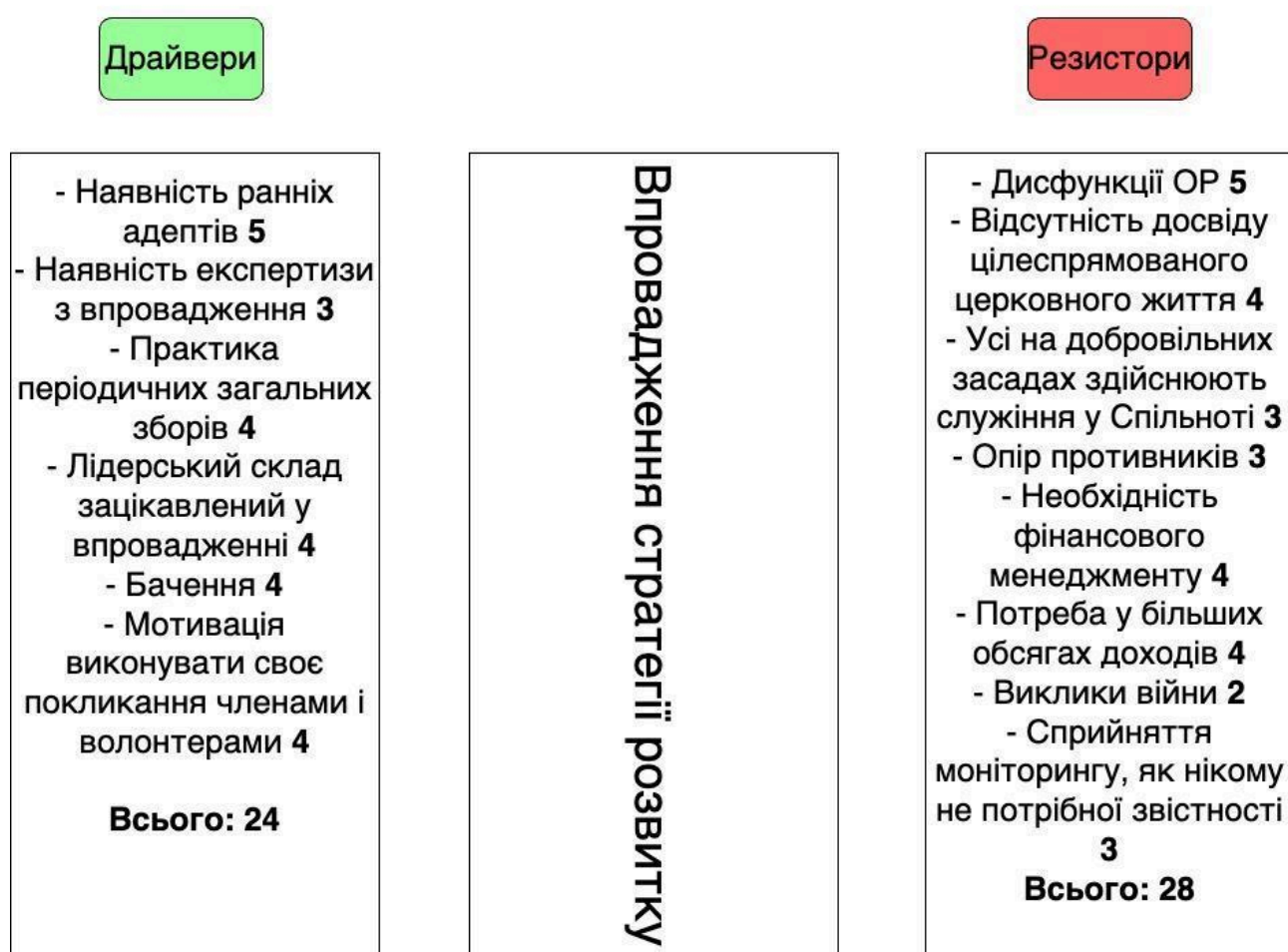


Рисунок 3.1 «Аналіз силового поля» для впровадження стратегії розвитку РО.

Джерело: розроблено автором за [46].

Виявивши та оцінивши драйвери та резистори, бачимо, що сили спротиву переважають. Відповідно, потрібно вжити заходів із підсилення стимулюючих факторів і запобігти негативному впливу перешкодам реалізації стратегії розвитку. На основі аналізу силового поля можемо сформулювати наступні рекомендації для вдалої реалізації стратегії розвитку.

1. Оскільки такі дисфункції організаційного розвитку як неефективний процес прийняття та виконання рішень, неналагоджена внутрішня комунікація та невідповідна культура організації є найбільшою перешкодою імплементації стратегії, слід розташувати інтервенції щодо них в операційному плані таким чином, аби хронологічно вони передували іншим ресурсозатратним цілям. За Адієсом [27], такий крок означатиме першочергове укріплення фундаменту для подальшої розбудови (розвитку).

Ймовірно, проблем у внутрішній комунікації не вдасться одразу уникнути, а способи налагодження будуть відшліфовуватися певний проміжок часу. Тож рекомендуємо відкрито говорити про конкретні проблеми у внутрішніх комунікаціях, заохочувати до спільного виявлення комунікаційних неполадок та терпимості у періоді налагодження внутрішньоорганізаційного спілкування. Щодо культурних змін, то потрібно розуміти, що вони тривалі в часі та не завершаться у межах даної стратегії. Тому для згаданих вище двох дисфункцій слід визначити проміжні показники успіху.

2. Необхідно заохочувати ініціативу ранніх адептів у процесі втілення стратегії, цілеспрямовано залучати їх до прийняття операційних рішень та делегувати відповідальність щодо окремих напрямів чи цілей. Для послідовної та ефективної роботи з членами ЦР та іншими активними членами організації рекомендуємо розробити та застосовувати систему мотивації.

3. З метою ефективного впровадження стратегії розвитку на різних часових проміжках рекомендуємо дотримуватися плану моніторингу, що поданий у таблиці 3.2. Оскільки члени та волонтери долучені до діяльності церкви на добровільних неприбуткових умовах, то для зрощення мотивації і, відповідно, покращення результатів впровадження стратегії, моніторингові

заходи повинні не перевантажувати членів і волонтерів та забирати багато часу, а допомагати всій спільноті зорієнтуватися у поточному стані справ та здійснити коригування наступних дій згідно зі стратегією. Тому пропонуємо мати щоквартальні та щомісячні моніторингові зустрічі у знайомий спільноті церкви способами: загальні збори, збори членів і волонтерів, Зустрічі ЦР, робочі групи, зустрічі по командах, стратегічні зустрічі. Для організації цих зустрічей відповідальні повинні залучити відповідних осіб для підготовки та планування.

Таблиця 3.2

План моніторингу для впровадження стратегії розвитку

Назва завдання в рамках проведення моніторингу	Періодичність	Відповідальна особа	ІНТЕРВАЛ ВИКОНАННЯ	
			початок	завершення
Загальні збори	Щоквартально	Пресвітер	02.11.2023	02.11.2024
Збори членів і волонтерів	Щоквартально	Пресвітер	02.11.2023	02.11.2024
Зустріч церковної ради	Щомісячно	Головуючий ЦР	02.11.2023	02.11.2024
Зустрічі робочих груп	Щомісячно	Відповідальний	02.11.2023	02.04.2024
Зустрічі команд по служіннях	Щомісячно	Кожен лідер	02.11.2023	02.11.2024
Стратегічна зустріч	Один раз за період	Пресвітер	30.08.2024	10.09.2024

Джерело: власна розробка автора.

4. Оскільки практика загальних зборів є перевагою для реалізації стратегії, а сприйняття моніторингу має негативний ефект, то слід переосмислити формат моніторингових зустрічей. Крім охоплення цих двох аспектів, даною рекомендацією можемо зменшити труднощі від опору противників втілення стратегії. Отож, рекомендуємо здійснювати моніторинг впровадження стратегії у форматі зустрічей-святкувань, що водночас міститимуть елементи рефлексії, командотворення, планування та подяки. Слід зазначити, що йдеться не про спрощення моніторингового компоненту, а використання відведеного для моніторингу часу з доданою вартістю.

5. Зважаючи на те, що в культурі організації поки не укорінено цілеспрямоване служіння, для успіху впровадження стратегії потрібно промотувати дану концепцію та вивести її у тому числі й у вимір духовного утвердження. Рекомендуємо підготувати та провести тематичні проповіді та навчання про «Цілеспрямовану церкву» зокрема та цілеспрямоване служіння загалом для усіх членів і волонтерів.

6. Значною перешкодою для реалізації стратегії розвитку є відсутність фінансового менеджменту та обмеження через фінансову спроможність церкви.

6.1 Рекомендуємо переглянути кожен з цілей на предмет вартості її реалізації та можливі способи здешевлення без втрати якості до початку інтервенцій щодо фінансового управління. 6.2 Рекомендуємо уповноважити команди служінь самостійно знаходити джерела фінансування для цілей по служіннях, якщо це можливо.

7. З метою превенції ризиків війни в Україні, рекомендуємо розробити та впровадити план реагування на найбільш ймовірні та загрозливі ризики, використовуючи інструмент «Матриця ризиків» [7].

Отже, нами було виділено та оцінено сили сприяння та сили спротиву для впровадження стратегії розвитку РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового» за моделлю «Аналіз силового поля» Левіна К.. На основі здійсненого аналізу сформульовано сім комплексних рекомендацій, беручи до уваги які організація зможе реалізувати стратегію розвитку з найбільшою користю як для організаційної спроможності та культури, так і для кожного члена та волонтера.

ВИСНОВКИ

Дослідження доводить, що розробка стратегії є релевантною для РО (церков) в Україні за умови врахування контексту конкретної організації при стратегуванні. Це стосується конфесійної специфіки з її доктринальними та історичними особливостями, що накладаються на ринкову ситуацію конкретної релігійної громади та її бізнес-модель. Тож контекстуалізація до певної РО при СП дозволяє врахувати наявні ризики та переваги цієї РО для процесу та результату розробки стратегії.

У межах нашого дослідження було описано теоретико-методологічні основи розробки стратегії розвитку релігійних організацій. Висвітлено багатогранність терміну «стратегія» у визначеннях українських та іноземних науковців. Стратегією іменують: спосіб досягнення місії організації, сукупність стратегічних цілей, вектор руху організації, набір принципів для прийняття рішень, конкурентну перевагу організації, шлях від теперішнього до омріяного майбутнього. Стратегії можна класифікувати за різними критеріями, зокрема виділяють три види стратегій: стратегії зростання, стратегії розвитку та стратегії скорочення. Для розробки стратегій використовують експертний, партисипативний та гібридний способи. Нами було проаналізовано традиційні (за Брайсоном, Елісон і Кай) та інноваційні (революційна модель Ла Піани, «Кіневін») підходи до стратегування. З'ясовано, що ключова відмінність між цими підходами полягають у позиціонуванні процесу стратегічного планування відносно операційного менеджменту, адже класичні підходи відокремлюють функцію планування від поточного управління, хоч і наводять між ними тісні зв'язки, у той час як революційна модель не виводить стратегування в окремий процес, а схрещує з іншими. Хоча компоненти стратегування у підходах різняться, дотримання їхньої послідовності у кожному разі є важливим.

Досконалої стратегії, як і способу стратегування, неможливо досягти, адже завжди можна докласти більше зусиль і ресурсів для кращого результату. Тож нами для розробки стратегії розвитку було обрано шлях комбінувати окремі компоненти та підходи в найбільш корисний спосіб для організації на

даному етапі розвитку. А також розглянуто низку теорій та для здійснення аналізу організації, а саме: «Життєвий цикл організацій» Адізеса І., управління полярностями за Бругмансом І., теорію інтегральної динаміки за Грейвзом К..

Для контекстуалізації стратегічного планування в площині релігійної організації (громади церкви УЦХВС) нами було досліджено специфіку стратегування РО. А саме – розглянуто концепцію «Цілеспрямованої церкви» як специфічного підходу до розробки стратегії церкви. Визначено поняття «релігійна організація», «релігійна громада» і «церква», а також їхню диференціацію. Виявлено, що конфесійна приналежність і п'ятидесятницька ідентичність церкви, з одного боку, сприяє розробці стратегії через проактивність членів, демократичне врядування і практику зібрань, а з іншого – має ризики відкинути стратегію, як світську практику, непритаманну антиінтелектуальному п'ятидесятницькому досвіду. Водночас становище на ринку дає позитивні прогнози для розробки стратегії розвитку.

Після теоретичних пошуків було здійснено емпіричне дослідження, за результатами якого з використанням аналітичних інструментів ми здійснили огляд становлення та оцінку організаційної спроможності; визначили, що РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»» потребує переходу на новий рівень організаційного розвитку – «Юність». А також виявили низку дисфункцій у різних сферах діяльності організації. З'ясували, що ключою інтервенцією для усунення наявних дисфункцій є цілеспрямована діяльність із очищення та закріплення організаційної культури. Задля глибшого розуміння поточного стану організації та можливих ментальних перепон у стратегуванні, за допомогою «аналізу силового поля» виявили протиборчі сили для розробки стратегії, а також здійснили аналіз полярностей. На основі всебічного аналізу організації сформулювали провідне питання для стратегічного планування: «Як ми можемо змінити нашу бізнес-модель, щоби бути актуальними для людей, які сьогодні шукають Бога та християнської спільнотності?».

З огляду на результати теоретичного та емпіричного досліджень, нами було проведено стратегічне планування із залученням членів і волонтерів релігійної громади та розроблено стратегію розвитку РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»». За допомогою фасилітаційних методів було сформоване бачення розвитку організації на 1 рік: «Ми помісна церква, яка завдяки злагодженій командній роботі: ефективно служить одне одному та громаді; є платформою для особистісного зростання кожного; будує спільноту та докладає зусиль, щоби бути інклюзивною».

За матеріалами напрацювань стратегічних зустрічей та концепції «Цілеспрямованої церкви» виокремлено шість стратегічних напрямів: організаційний розвиток, поглиблення спільнотності та гостинності, ріст церкви, навчання та розвиток, служіння громаді, поклоніння. Окремо описано цілі, підцілі та завдань до цих напрямків. Бачення, стратегічні напрямки та цілі сумарно складають стратегію розвитку РО на 2024 рік. Для ефективного впровадження стратегії розвитку, на основі «Аналізу силового поля», ми розробили рекомендації, що включають послідовність втілення стратегії, налагодження HR-процесів, моніторинг імплементації стратегії та ризик-менеджмент.

Результати нашого дослідження актуалізують важливість стратегічного планування для релігійних організацій, зокрема церков. За допомогою адаптованих гібридних моделей оцінки організаційної спроможності, аналізу та стратегування, а також фасилітаційних методів, процес та результат розробки стратегії має значну цінність для подальшого розвитку організації. Матеріали роботи можуть бути використані для підбору способу стратегічного планування НПО загалом та РО зокрема, а також як путівник із проведення стратегічного планування для протестантських церков та ширшого кола НПО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. СТРАТЕГІЯ – Академічний тлумачний словник української мови. *Академічний тлумачний словник української мови*. URL: <http://sum.in.ua/s/strateghiya> (дата звернення: 30.10.2023).
2. Вишневський О. Світоглядні засади стратегічного управління. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті., 2018. 156 с. URL: <https://iie.org.ua/monografii/zagalna-teoriya-strateguvannya-vid-paradigmi-do-praktiki-vikoristannya/>.
3. Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA : MIT Press, 1962.
4. Ansoff H. I. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
5. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2019. 621 с.
6. Ліпич Л. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції : практика та досвід*. 2012. № 8. С. 131–134.
7. Бакланова О. Матеріали лекції «Стратегічне управління». Львів, ІЛУ УКУ, 2022.
8. Попова Н. В., Белєвцова Н. М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 359–363. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2010_29_89 (дата звернення: 30.08.2023).
9. Herrera S. C., Kotter J. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Academia.edu* - *Share research*. URL: https://www.academia.edu/13726263/Leading_Change_Why_Transformation_Efforts_Fail (date of access: 30.10.2023).
10. Spee A. P., Jarzabkowski P. Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*. 2011. Vol. 32, no. 9. P. 1217–1245. URL: <https://doi.org/10.1177/0170840611411387> (date of access: 30.10.2023).
11. Таран О. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ». *Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та*

- практики* : Матеріали третьої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 18–19 верес. 2014 р. С. 159.
12. Розробка стратегії розвитку - Центр розвитку ЧАС ЗМІН. *Центр розвитку ЧАС ЗМІН.* URL: <http://www.chaszmin.com.ua/poslugy/rozrobka-strategii-rozvytku/> (дата звернення: 30.10.2023).
 13. Strategy | Deloitte | Strategy Services. *Deloitte Montenegro.* URL: <https://www2.deloitte.com/me/en/pages/strategy/solutions/strategy-consulting.html> (date of access: 30.10.2023).
 14. Strategy. *McKinsey & Company.* URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/strategy> (date of access: 30.10.2023).
 15. Piana D. L. Nonprofit Strategy Revolution: Real-Time Strategic Planning in a Rapid-Response World. Turner Publishing Company, 2008.
 16. Баланович А. М. СУЧАСНІ НАПРЯМИ КЛАСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГ. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 19. С. 134–137. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/28.pdf> (дата звернення: 30.10.2023).
 17. Our Leadership. *Saddleback Church - One Family, Many Locations. Help. Healing. Hope.* URL: <https://saddleback.com/visit/about/leadership> (date of access: 30.10.2023).
 18. Уоррен Р. Целеустремленная церковь / пер. з англ. Н. Демянов. Луцьк : Христия. життя, 1997. 347 с.
 19. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми : Сум. держ. ун-т, 2013. 446 с.
 20. Steiner G. A. Strategic Planning. New York : A Division of Simon & Schuster Inc., 1979. 371 p.
 21. Брайсон Дж. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / ред. В. Вакуленко ; пер. з англ. А. Кам'янець. Львів : Літопис, 2004. 352 с.

22. Kaye J., Allison M. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, Second Edition. Wiley, 2003. 480 p.
23. Drucker P. *Managing the Non-Profit Organization*. Routledge, 2012. URL: <https://doi.org/10.4324/9780080938493> (date of access: 30.10.2023).
24. Snowden D. J., Boone M. E. A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*. 2007. P. 1–8. URL: https://www.systemswisdom.com/sites/default/files/Snowdon-and-Boone-A-Leader's-Framework-for-Decision-Making_0.pdf (date of access: 30.10.2023).
25. Brughmans I. *Paradoxical leadership : how to make complexity an advantage*. Toronto : University of Toronto Press, 2023. 317 p.
26. Graves. *Clare Graves Website: Dedicated to the Work of Dr. Clare W. Graves and his ECLET Point of View*. URL: https://www.clarewgraves.com/theory_content/compared/CGcomp1.htm (date of access: 09.11.2023).
27. Адізес І. К. *Управління життєвим циклом корпорацій / пер. з англ. Н. Палій*. Книжк. клуб "Клуб Сімейн. Дозвілля", 2018. 496 с.
28. Центр Р. *Довіра до інститутів суспільства та політиків, електоральні орієнтації громадян України (липень–серпень 2021р.). Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/dovira-do-instytutiv-suspilstva-ta-politykiv-elektoralni-orientatsii-gromadian-ukrainy> (дата звернення: 30.10.2023).
29. Maier F., Meyer M., Steinbereithner M. Nonprofit Organizations Becoming Business-Like. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2014. Vol. 45, no. 1. P. 64–86. URL: <https://doi.org/10.1177/0899764014561796> (date of access: 30.10.2023).
30. Про свободу совісті та релігійні організації : Закон України від 23.04.1991 р. № 987-XII : станом на 15 берез. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12#Text> (дата звернення: 30.10.2023).

31. Цивільний кодекс України Стаття 80. Поняття юридичної особи. *Головна - Законодавство України 2019 рік.* URL: https://kodeksy.com.ua/tsivil_nij_kodeks_ukraini/statja-80.htm (дата звернення: 30.10.2023).
32. Пристінський І.О. Поняття та класифікація релігійних організацій. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ.* 2088. № 42. С. 63–69.
33. Стасяк С., Завіла Р. Основи догматичного богослов'я: нотатки лекцій. 2-ге вид. Львів : МІСІОНЕР, 1997. 61 с.
34. Шевченко В. Словник-довідник з релігієзнавства. Київ : Наук. думка, 2004. 560 с.
35. Центр Р. Конфесійна та церковна належність громадян України (січень 2020р.). *Центр Разумкова.* URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/konfesiina-ta-tserkovna-nalezhnist-gromadian-ukrainy-sichen-2020r> (дата звернення: 30.10.2023).
36. Релігійно-інформаційна служба України. Статистика Церков і релігійних організацій в Україні станом на 1 січня 2021 року - РІСУ. *Релігійно-інформаційна служба України.* URL: https://risu.ua/statistika-cerkov-i-religijnih-organizacij-v-ukrayini-stanom-na-1-sichnya-2021-roku_n118842 (дата звернення: 30.10.2023).
37. Інформація про ВРЦіРО. *ВРЦіРО.* URL: <https://vrciro.org.ua/ua/council/info> (дата звернення: 30.10.2023).
38. У Львові повідомили, скільки переселенців проживає офіційно, а скільки - незареєстрованих. *DailyLviv.com.* URL: <https://dailylviv.com/news/sytuatsiyi-i-pryhody/u-lvovi-povidomyly-skilky-pereselentsiv-prozhyvaie-ofitsiino-a-skilky-nezareiestrovanykh-109626> (дата звернення: 30.10.2023).
39. Соловій Р. Феномен Виникаючої церкви. Львів : Дух і Літера, 2016. 349 с.
40. Мокієнко М. П'ЯТИДЕСЯТНИЦТВО: ОСОБЛИВОСТІ БОГОСЛОВСЬКОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ : дис. канд. : 09.00.14. Київ, 2018. 488 с.

URL:

https://shron1.chtyvo.org.ua/Mokiienko_Mykhailo/Piatydesiatnytstvo_osoblyvosti_bohoslovskoi_ta_sotsialnoi_identyfikatsii.pdf.

41. The Dark Side of Pentecostalism. *Roger E. Olson*. URL: <https://www.patheos.com/blogs/rogereolson/2016/10/the-dark-side-of-pentecostalism/> (date of access: 22.11.2023).
42. Пекар В. Різнобарвний менеджмент : Еволюція мислення, лідерства та керування. Харків : Фоліо, 2016. 191 с.
43. Статут ГО «Освітня фундація «Преображення»».
44. Бордун Н. Матеріали курсу «Organizational Development». Львів, ІЛІУ УКУ, 2023.
45. Статут РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового».
46. Reed R., Lewin K. Field Theory in Social Science. *The American Catholic Sociological Review*. 1951. Vol. 12, no. 2. P. 103. URL: <https://doi.org/10.2307/3707800> (date of access: 16.12.2023).
47. Consensus workshop method overview. *Home - ICA:UK*. URL: <https://ica-uk.org.uk/wp-content/uploads/2020/04/Consensus-Workshop-Overview.pdf> (date of access: 26.12.2023).
48. Chang H.-H., Huang W.-C. Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*. 2006. Vol. 43, no. 1-2. P. 158–169. URL: <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2005.08.016> (date of access: 26.12.2023).
49. SWOT Analysis. *SessionLab*. URL: <https://www.sessionlab.com/methods/swot-analysis-wtwj60> (date of access: 26.12.2023).
50. Вілкінсон М. «Секрети фасилітації: SMART-посібник із результативної роботи в групі / пер. з англ. Я. Машико. Фабула, 2021. 512 с.

Додаток А
Піраміда стратегії за Д. Ла Піаною



Strategies can be formed at any of the three levels. Beginning at the base:

Operational strategies are aimed at enhancing a nonprofit's administrative efficiency, preparedness, and execution. Examples include:

- A new model for staff training
- A long-range plan for repair and replacement of the physical plant as it ages
- Integrating a new technology into the programmatic work, such as the use of a website

Programmatic strategies are intended to increase programmatic impact.

Examples include:

- A new approach to the work that promises better results at lower costs
- A new type of work that will better address the problem
- A new way of thinking about the problem

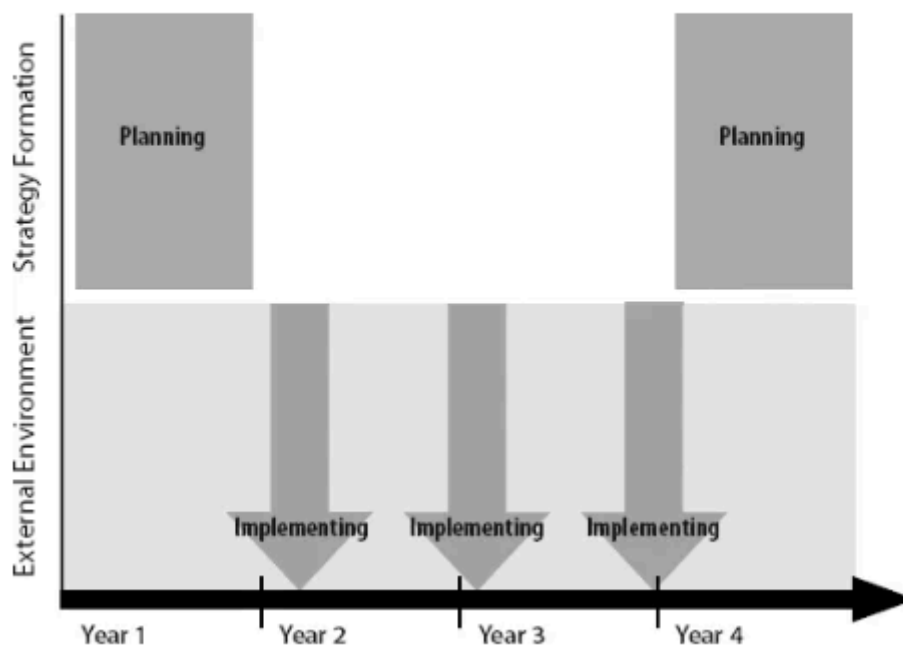
Organizational strategies help the nonprofit to garner resources of all kinds as it pursues its mission. Examples include:

Додаток Б

Візуалізація традиційного планування в часі та реальність його втілення за Д. Ла Піаною

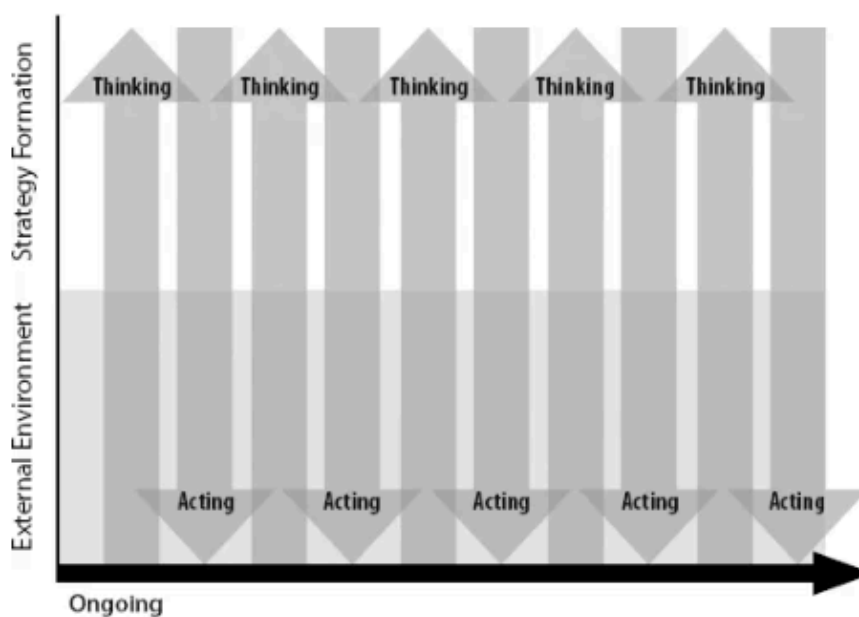
Traditional planning:

Long, discrete, and separated from the external environment



Reality:

Nonprofits need ongoing strategic thinking and acting in the context of the environment



Додаток В

Опис емпіричного дослідження

*Зовнішнє середовище, становлення та організаційна спроможність
РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської
м. Львова «Спільнота Преображення Христового»» .*

Кабінетне дослідження.

Завдання:

1. Дослідити ринок, у якому функціонує організація.
2. Проаналізувати та оцінити поточний стан соціальних мереж РО («Фейсбук», «Інстаграм», «Телеграм», «Ютуб»).
3. Проаналізувати внутрішні документи організації (Статут, протоколи Загальних Зборів і ЦР, файлове сховище).
4. Описати формальну організаційну структуру та ролі в ній.

Включене спостереження.

Завдання:

1. Виявити особливості організаційної культури:
 - домінуючу парадигму мислення;
 - прийняття рішень і ставлення до прийняття рішень;
 - вплив конфесійної приналежності та вчення на культуру.
2. Описати процес прийняття рішень різного рівня в організації.
3. Проаналізувати структуру управління та лідерство в організації.
4. Проаналізувати діяльність кожного служіння.

Інтерв'ю.

Завдання:

1. Описати історію становлення організації.
2. Дослідити фінансове управління та фандрейзинг організації.
3. Здійснити аналіз продуктової лінійки організації.
4. Описати партнерства організації.
5. Верифікувати нариси історії та поточного стану організації.

Запитальник

1. Коли, як і ким була заснована РО *«Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»»* ?
2. Якими були мета та мотиви заснування?
3. На основі яких цінностей і принципів заснували РО?
4. Як виглядала РО в перший рік заснування?
5. Як розвивалася РО в наступні роки?
6. Як нові люди доєднуються до РО?
7. З якими викликами ви зустрічалися в управлінні РО?
8. Які служіння є у РО, яка їхня роль у загальній системі організації?
9. Яке становище кожного служіння зараз?
10. Як змінювалося управління і лідерство з часом?
11. Як часто відбувалися зміни в організації, що до них спонукало?
12. Звідки отримує фінансування РО?
13. Як відбувається фандрейзинг, яка його частка в загальному фінансуванні?
14. Хто уповноважених розпоряджатися ресурсами організації?
15. Які принципи управління ресурсами?
16. Хто були та є наразі партнерами організації?
17. Чи є припинені партнерства? Чому припинили?
18. З якою метою будете партнерства?
19. Чи плануєте нові партнерства, які?
20. Ознайомтеся з описом історії становлення організації. Чи все вказано коректно? Чи потрібно уточнити щось?
21. Ознайомтеся з описом поточного стану організації. Чи все вказано коректно? Чи потрібно уточнити щось?

Додаток Г

Цінності РО «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»».

1. БОГ – Центр ества нашої спільноти.

Ми віримо, що Бог – єдиний Творець, початок, сенс і кінцева мета всього сущого. Невимушено, згідно Своєї волі по любові, Він дав початок всьому, в тому числі людині, сотворивши її на образ Свій. Тому ми любимо та прославляємо Творця, робимо Боже Ім'я відомим, стверджуючи Його Царство.

2. БІБЛІЯ – єдиний критерій віри та богопізнання, записане Боже одкровення.

Ми прагнемо перебувати та практикувати християнське вчення, опираючись на Біблію, двохтисячолітню спадкоємність християнської віри та загальноприйняті принципи тлумачення Писання, через актуальну настановну проповідь, духовну освіту (учнівство), богослужбову спільність та молитовне життя.

3. ЦЕРКВА – спільнота, об'єднана навколо особи Ісуса Христа.

Наша помісна община керується принципами рівності всіх перед Богом, колегіальності в управлінні та прийнятті рішення, братерства у ставленні до ближнього, прозорості у своїй діяльності один перед одним та суспільством. Ми здійснюємо помісну спільноту, створюючи умови та долучаючи кожного віруючого до служіння спільноті та зовнішньому світу тим даром, який він отримав від Бога.

4. МІСІЯ – самовираження Бога у Христі.

Ми віримо, що Бог обрав Церкву, щоб через неї благословити світ. Ми переконанні, що здійснення місії можливе лише у силі Святого Духа. Наше бажання всіма доступними нам засобами бути корисними для суспільства, являючи безумовну Божу любов. Як спільнота, ми служимо щоб створити

умови людям, які прагнуть зміни свого життя задля прославлення Бога, могли отримати доступне свідчення та умови для духовного зростання.

5. ХРИСТИЯНСЬКЕ ЖИТТЯ – преображення в людині та через людину.

Ми віримо, що прийняти рішення слідувати за Христом є захоплюючою миттю та тривалою пригодою співучасті у здійсненні Божих намірів у творінні. Через тривалу та неспинну дію Святого Духа, Який відкриває перспективу Божої історії, силою Якого ми переосмислюємо основоположні життєві принципи та поняття. Ми прагнемо трансформації наших цінностей та пріоритетів для уподібнення втіленому, воскреслому та прославленому Сину Божому – Ісусу Христу.

6. СПІЛЬНОТНІСТЬ – дар Трійці для творіння.

Ми віримо, що найвищим проявом та прикладом спільнотності, даром безмежної любові є Свята Трійця. Ми прагнемо до християнської відкритості щодо «інших» через гостинність, взаємоповагу, любов та наставництво.

7. НАДІЯ – це прояв майбутнього в сьогодні.

Ми очікуємо славного приходу Христа як кульмінації визволення творіння та суду над злом і несправедливістю, й живемо, надихаючи один одного цією надією.

Додаток Д

План стратегування РО «Релігійна громада Української Церкви

Християн Віри Євангельської м. Львова

«Спільнота Преображення Христового»»

1. Про стратегічне планування.

Техніка/метод: інтерактивна міні-лекція.

Запитання: Для чого нам стратегічне планування і стратегія розвитку?

Матеріали: фліпчарт, маркери різних кольорів (4 шт.)

Час: 35 хвилин.

2. Окреслюємо точку «А»:

- місія та цінності організації;
- становище церкви станом на момент планування.

Техніка/метод: презентація.

Запитання: Де ми як організація зараз?

Матеріали: фліп-чарт, презентація на проекторі, ноутбук, маркери різних кольорів (4 шт.)

Час: 45 хвилин.

3. Визначення стратегічних цілей (напрямів).

Техніка/метод: Консенсус.

Запитання: Як ми можемо змінити нашу бізнес-модель, щоби бути актуальними для людей, які сьогодні шукають Бога та християнської спільнотності?

Документування: учасники на стікерах, картках; фасилітатор на тканині; фотографування і перенесення у Google Sheets.

Матеріали: стікери та ручки (по кількості учасників), картки А5 (60 шт.), маркери зеленого кольору (6 шт.) фасилітаційна тканина, маркери бузкові (2 шт.).

Час: 4 години.

4. Напрацювання цілей і завдань по стратегічних напрямках.

Техніка/метод: робочі групи з презентаціями та загальним обговоренням.

Запитання: які конкретні кроки у межах цих напрямів ми маємо зробити?

Документування: учасники на фліп-чарт папері; фотографування і перенесення у Google Sheets.

Матеріали: фліпчарт папір (20 шт.), маркери різного кольору (16 шт.).

Час: 3 години.

5. Поточний стан кожного служіння.

Техніка/метод: SWOT-аналіз, матриця «Стоп /старт/ більше/ менше/ продовжувати».

Запитання: Де ми як служіння зараз?

Документування: учасники на фліп-чарт папері; фотографування і перенесення у Google Sheets.

Матеріали: фліпчарт папір (16 шт.), маркери різного кольору (24 шт.).

Час: 3 години.

6. Напрацювання цілей для кожного служіння.

Техніка/метод: SMART.

Запитання: Які цілі мають нам допомогти робити так, як ми визначили у матриці?

Документування: учасники на фліп-чарт папері; фотографування і перенесення у Google Sheets.

Матеріали: фліпчарт папір (10 шт.), маркери різного кольору (24 шт.)

Час: 4 години.

Між компонентами СП передбачено перерви, криголами та інші командотворчі активності.

Додаток Е

Матеріали стратегічних зустрічей

Напря́м	Ці́ль
Ефективна структура церкви	1. Описати обов'язки та повноваження лідерів усіх служінь
	- лідери з командами
	- церковною радою затвердити
	2. Обрати в.о. пресвітеріат на 1 рік
	- затвердити повноваження, обов'язки та кількість
	- обрати в.о. пресвітеріат
	3. Здійснити аналіз церковного управління та вдосконалити його
	4. Затвердити (прийняти Спільнотою) Статут СПХ.
	5. Аудит дарів до служінь членів та волонтерів СПХ
- поточний аудит	
- аудит через рік	
Інклюзивна спільнота	1. Покращити доступність приміщення СПХ для дітей
	2. Створити служіння Buddy (приятелів)
	3. Організація мінімум 4 зустрічей, які долають бар'єри
	4. Створити базу перекладачів СПХ
Формування бренду церкви	1. Налагодити комунікацію з мінімум 2 церквами з периферії
	3. Трансформувати позиціонування церкви (Ми церква для ...?)
	5. Сформувати мережу партнерів 1-3 за рік
Розвиток спільнотності	1. Познайомити ближче Спільноту один із одним через публікації в чаті один раз на 3 дні на 1 сторінку (до 3 сторінок):
	2. Зблизити членів і волонтерів спільноти через особисті зустрічі раз на квартал (зустрітись з людиною, яку мало знаєте (з СПХ)).
Розвиток внутрішніх служінь	1. Провести реорганізацію найменш діючих служінь.
	2. Зростити заступника(помічника) лідера в кожному активnodіючому служінні
	3. Проаналізувати актуальність, потребу в нових служіннях
	4. Сформувати команди для запуску 1-2 служінь (нових)
Служіння громаді	1. Сформувати команду та запустити соціальне служіння
	2. Ознайомити членів та волонтерів СПХ з проєктами соціального служіння.
	3. Запуск соціального проєкту (підліткової платформи)

	4. Розвиток культури жертвності
Церква як платформа для навчання	1. Провести навчання для проповідників
	2. Провести підготовку до водного хрещення
	3. Розробити програму навчання підготовки до шлюбу
	4. Провести навчання для молодих сімей
Напрямок служіння	Ціль, завдання
<u>Адміністративне</u>	1. Впорядкування фінансів СПХ
	- фінансовий аудит
	- Планування річного бюджету
	- Внутрішньоцерковна фінансова звітність
	- створити бланк збору готівкової пожертви
	- Оновлення складу скарбників
	2. Фанд рейз
	- створити команду для фандрейзу (люди з навиками)
	- розробити стратегію фандрейзингу
	- залучення коштів на певний відсоток від бюджету?
	3. Налагодити внутрішню комунікацію в СПХ
	- впорядкувати чати СПХ (передати host усіх чатів на акаунт СПХ)
	- провести майстер-клас з користування телеграм
	- встановити межі розкриття інформації, рішень
	4. Налагодити управлінську структуру
	- побудувати стратегію управлінської структури
	- розмежувати функції кожного управлінця
	5. Вибудувати етику в СПХ
	- створити етику спілкування та доносити її до всіх членів
	- створити етику вигляду та доносити її до всіх членів
	- створити етику поведінки та доносити її до всіх членів
	6. Реорганізувати секретарську роботу
	- провести аудит секретарських обов'язків
	- впорядкувати церковну документацію
	- впорядкувати google disc від СПХ
	- знайти та залучити помічника в секретарське служіння
<u>Сестринське служіння</u>	1. Внутрішнє планування
	-перелік цікавих тем (чіткий список) після опитування дівчат

	- сформувати графік подій
	- повідомляти дівчат про майбутні 2 заходи
	2. Підготувати івенти зі спікерами
	- сформувати список бажаних спікерів
	- домовитися зі спікерами та дати теми
	- сформувати стратегію поширення новин про заходи
	3. Формування інформаційної платформи
	- оновити та почистити чат (створення каналу?)
	- зробити брендінг (лого, мерч, банери)
	- сформувати склад організаційної команди та створити чат для планування
	- сформувати контент для соцмереж та для чату
	- зробити QR код та долучити його до церковних оголошень та розробити друковані запрошення
	4. Календар подій - 8 сестринських служінь
	5. Resume
Медіа служіння	1. Налагодження внутрішньої комунікації між членами команди
	- проведення неформальних зустрічей для команди
	2. Розвиток соціальних мереж
	- Формування стратегії соцмереж
	-Складання контент-плану
	-Створення скриптів для Direct
	-Стратегія колаборацій з соцмережами інших церков
	-Вирізки самих проповідей з трансляцій на YouTube
	3. Розробка та випуск мерчу
	- Обговорення та затвердження виду продукції та кількості
	- Розробка дизайну (знайти граф. дизайнера)
	- Вибір постачальника
	- Рахунок фінансової частини
	- Саме виготовлення продукту та його презентація на різних платформах
	- Дизайн та виготовлення вітальних листівок для тих, хто в перше (з корисною інформацією про нас, як Спільноту та з Qr-кодами на наші соцмережі і тд.)
	4. Навчання та "професійний" розвиток команди
	- Проведення майстеркласу по фотозйомці
	- Майстерклас з медіа-комунікацій (Кулигіна)
	5. Запуск подкасту (запуск пілотної версії)
	- Формування структури команди(частково є сформована окрема команда)
	- Стратегія подкасту

	- Складання і затвердження списку тем та спікерів
	- Вибір локації
	- Зйомка, монтаж, дизайн
Музичне служіння	1. Забезпечити служіння прославлення впродовж року
	- підготовка до свят
	- провести вечори хвали
	- запросити гостей для проведення прославлення хоча б раз на місяць
	2. Сприяти розвитку спільнотності в команді
	- проводити неформальні зустрічі мінімум 1 раз на місяць
	- організувати ретрит для команди
	- спільний піст, молитва та читання Слова (піст у п'ятницю раз у два тижні) - мінімум два біблійних плани на місяць
	3. Організувати навчання для команди
	- розробити алгоритм для розвитку індивідуальної підготовки та служіння
	- курси вокалу
	- курси звукорежисури
	- внутрішні майстер клас (із запрошеними гостями та від своїх)
	- прочитати дві тематичні книжки
	4. Розширити технічний ресурс та залучити нових людей
	- запровадити внутрішній підйомний щомісячний внесок для команди (200 грн)
	- система залучення нових людей
	5. Утвердити важливість прославлення для спільноти
	- серія семінарів про хвалу
- написати дві авторські пісні	
- з початком репетиції запрошувати людей на зібрання	
Молодіжне служіння	1. Проведення молодіжних зібрань протягом року
	- переглянути структуру служіння
	- скласти список можливих спікерів
	2. Створення зустрічей для неоцерковленої молоді
	- для кожної зустрічі придумати свій формат та структуру
	- провести 6 зустрічей
	- відвідувати існуючі молодіжні івенти (2 на пів року)
	3. Налагодження комунікації з іншими церквами
	- скласти список церков-партнерів
	- провести разом 4 активності (2 на пів року)
4. Покращення спільнотності серед молоді	

	<ul style="list-style-type: none"> - неформальні зустрічі/поїздки (1 раз в місяць)
	5. Внутрішня робота з командою
	<ul style="list-style-type: none"> - неформальні зустрічі/поїздки (1 раз на 2 місяці) - спільні молитви (1 раз на 2 місяці) - тренінг/навчання/зустріч-рефлексія для команди (2 рази в рік)
Соціальне служіння	1. Сформувати команду та запустити соціальне служіння
	-сформувати команду, створити чат, окреслити обов'язки
	2. Презентувати соціальне служіння та залучити до цього волонтерів
	-ознайомити церкву з найближчими подіями
	-провести анкетування для членів соціального служіння
	3. Запуск соціального проєкту (підліткової платформи)
	-підготовка та проведення першої зустрічі для підлітків
	-планування наступних зустрічей для підлітків
	-проведення суботніх ігор та молоді та підлітків
	-запрошення підлітків на молодіжні служіння, інтеграція їх у молодь
	4. Розвиток культури жертовності
	-організація тематичної проповіді від Уляни та Ріка
	-проповідь Станіслава по Свінтону
Книжник	1. Планування стратегії служіння:
	- вивчення аудиторії (опитування та аналіз результатів)
	- організація тематичних зустрічей
	2. Залучення нових людей
	- медіа просування (Instagram, Telegram)
	- проведення неформальних зустрічей
	3. Утримання людей
- feedback	
	- проведення зустрічі та аналіз

Додаток Ж

Таблиця дисфункцій і цілей напряму «Організаційний розвиток»

Дисфункція	Ціль	Результат	Завдання	Поч.	Кін.	Відпов.
Відсутність середньострокового та довгострокового (стратегічного) планування; бачення церкви.	А. РО керується актуальною стратегією у своїй діяльності.	1. РО має релевантну стратегію (стратегічний план) та бачення на 1 рік.	Здійснити комплексний аналіз РО.			
			Розробити стратегію церкви на 1 рік.			
		2. Стратегія легітимізована усіма членами та волонтерами.	Залучити усіх членів і волонтерів до процесу стратегічного планування та прийняття стратегічних рішень.			
			Здійснити стратегічне планування по командах служінь.			
			Залучити усіх членів і волонтерів до процесу моніторингу та оцінки на період впровадження.			
		3. Стратегія на 1 рік впроваджена.	Розробити план моніторингу та оцінки для впровадження стратегії.			
Здійснювати моніторинг і оцінку						

			впровадження стратегії відповідно до плану МіО.			
Ситуативний підхід в управлінні фінансами та фандрейзинговою діяльністю.	В. РО фінансово спроможна.	1. Налагоджений фінансовий менеджмент церкви.	Сформувати компетентну команду фінансів і фандрейзингу.			
			Розробити та запровадити фінансову політику.			
			Провести фінансовий аудит 2023.			
			Сформувати річний бюджет 2024			
		2. Достатній річний бюджет.	Залучити грантове фінансування на % від загального бюджету.			
			Залучити фінансування через краудфандингову платформу "Друзі_СПХ» на % від загального бюджету..			
Забезпечити зручні для різних категорій способи здійснення добровільних пожертв.						
Неефективний процес прийняття та	С. РО має ефективну систему	Налагоджені внутрішні комунікації РО.	Розробити політику внутрішніх комунікацій СПХ (передача інформації, рівні розголошення			

виконання рішень внаслідок перевантаження ЦР як єдиного функціонуючого керівного органа.	управління та адміністрування.		інформації, tone of voice,).			
Неефективний процес прийняття та виконання рішень внаслідок неналагодженості внутрішньої комунікації.			Розроблена та впроваджена ефективна і дієва структура РО.			
Описати та затвердити права та обов'язки, повноваження лідерів служінь.						
Обрати Пресвітеріат і Першого Пресвітера.						
Переобрати склад Церковної ради.						
Погодити принципи та правила роботи ЦР.						
Розробити план мотивації членів ЦР. Провести реорганізацію недіючих та неефективних служінь.						

			Зростити заступника лідера у кожній команді.			
		Розроблені та впроваджені політики, що регулюють внутрішню взаємодію в церкві.	Розробити та впровадити Етичний кодекс церкви.			
			Розробити та впровадити політику конфлікту інтересів.			
Невідповідність організаційної культури місії, цінностям і першопочаткової концепції церкви.	D. Декларовані місія, цінності та принципи діяльності РО діяльні втілюються на практиці усіма членами та волонтерами.	1. Усі члени та волонтери знають про місію, цінності та принципи РО.	Забезпечити інформування щодо цінностей, місії та принципів РО кожного члена та волонтера на етапі, що передує прийняттю в члени/волонтери.			
			Візуалізувати цінності РО у приміщенні, де збирається Спільнота.			
Неефективний процес		2. Усі члени та волонтери знають, як втілювати	Провести заходи з прояснення та глибшого просякнення цінностями			

прийняття та виконання рішень внаслідок неготовності членів до моделі колегіального управління в церковному контексті.		цінності, місію та принципи РО на практиці.	уже наявних членів і волонтерів.			
			Місію, цінності та принципи РО закріпити в Етичному Кодексі у формі прикладів.			
Складний та неефективний шлях члена і волонтера РО.		3. Прийняття рішень усіх рівнів базуються на місії, цінностях і принципах РО.	Розробити механізм «просіювання» рішень на основі місії, цінностях і принципах РО.			
			Навчити усіх лідерів і представників Церковної Ради користуватися цим механізмом.			
			Розробити та впровадити ефективний шлях члена і волонтера РО.			