

Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (магістерської роботи)

Магістр

(освітній ступінь)

на тему «Розробка стратегії розвитку на прикладі ГО «Сила ідей»

Виконала: студентка II курсу, групи СУН18/М
спеціальності 073 «Менеджмент»

Васильєва Є.О.

Керівник: Вуйцик О. І.

Рецензент Дащаківська О.Ю.

Львів – 2020 рік

Васильєва Є.О. Розробка стратегії розвитку на прикладі ГО «Сила ідей»: Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / Є.О. Васильєва / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. Кер.: О.І. Вуйцик, к.економічних наук, доцент – Львів: УКУ, 2019. – С.

Анотація. У роботі розкрито теоретичні засади стратегічного розвитку інститутів громадянського суспільства. Проведено аналіз діяльності та організаційного розвитку громадської організації «Сила ідей». Розроблено стратегію розвитку громадської організації «Сила ідей». Розроблені рекомендації щодо покращення комунікаційного напрямку організації та запропоновані інструменти сталості організації.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія, структура, аналіз, партнери, взаємодія, культурно-освітній проект.

Abstract. The theoretical principles of the strategic development of civil society institutions are revealed in the paper. The analysis of the activity and organizational development of the NGO «Syla idei». The strategy of development of the NGO «Syla idei» has been developed. Recommendations for improving the communication direction of the organization have been developed and tools for the organization's sustainability have been proposed.

Keywords: strategic planning, strategy, structure, analysis, partners, interaction, cultural and educational project.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА.....	6
1.1 Інститути громадянського суспільства в Україні та стратегічне управління.....	6
1.2 Стратегічне планування: інструменти, етапи	14
1.3 Стратегічне планування в громадському секторі та комерційних організаціях	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГО «СИЛА ІДЕЙ».....	25
2.1 Історія, організаційна структура, напрямки діяльності.....	25
2.2 Аналіз організаційного розвитку та фінансового забезпечення.....	33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГО «СИЛА ІДЕЙ».....	42
3.1 Стратегічні цілі та плану розвитку ГО «Сила ідей».....	42
3.2 Комунікаційна стратегія ГО «Сила ідей».....	55
3.3 Впровадження концепції сталості в стратегії розвитку ГО «Сила ідей».....	62
Висновки.....	68
Перелік використаних джерел.....	70
Додатки	
Додаток А. Статут громадської організації «Сила ідей».....	74
Додаток Б. Перелік заходів «Громадської організації «Сила ідей» за 2018-2019 рр.....	81

ВСТУП

Останні роки можна характеризувати як новий етап формування громадянського суспільства та інститутів громадянського суспільства. Це пов'язано з розвитком волонтерського руху внаслідок Революції Гідності, початку російсько-української війни. Також Донецька область стала майданчиком для впровадження багатьох освітніх та культурних проектів для представників різних сфер з малих міст, які потім формували спільноти та проектів. Громадяни формують ініціативні групи, спільноти і реєструють організації з бажанням впровадити зміни, допомогти тут і зараз. З часом перед організаціями стає питання формування структури, політик, підвищення організаційної спроможності та пошуку нових джерел фінансування для того, щоб своєю діяльністю впроваджувати зміни. Проблема відсутності бачення організації, слабкий менеджмент організації, відсутність сталого фінансування та нормальних комунікацій всередині та назовні, одноосібна діяльність та відсутність команди стають причинами розпаду організацій. Потреба стратегічно мислити та формувати діяльність відповідно до візії та місії стає гострішою.

Тому існує потреба у розумінні та використанні процесів стратегічного управління, формування організаціями стратегій розвитку. Ця робота присвячена безпосередньому процесу створення стратегії розвитку організації на прикладі конкретної громадської організації малого промислового міста Авдіївка Донецької області.

Метою дослідження є розробка стратегії розвитку для її подальшого впровадження новоствореною громадською організацією «Сила ідей».

Завдання роботи:

- Проаналізувати процеси стратегічного планування в громадських організаціях
- Описати досвід конкретної організації
- Сформувати документ стратегії

- Сформувати документ комунікаційної стратегії
- Описати можливості сталого розвитку для організації
- Зробити висновки на основі вивченого матеріалу та розроблених документів

Об'єктом дослідження є стратегічний підхід до діяльності громадської організації, в той час як предметом – документ стратегії розвитку організації.

Дослідження проводилось за допомогою таких методів, як: індуктивний та дедуктивний методи, наради організації, інтерв'ю з 6 членами організації щодо перспективного розвитку та пошуку шляхів формування сталості.

У роботі здійснено спробу накласти знання про інструменти стратегічного управління на конкретну організацію та запропонувати можливості для сталого розвитку та формування відкритої інституції, яка формує ціннісні продукти для громади міста Авдіївка. Результатом роботи є документ стратегії, який організація планує використовувати у своїй діяльності. Дані можливі для використання іншими організаціями в малих промислових містах України, особливо для міст, які знаходяться на лінії розмежування.

Загальний обсяг роботи складає 81 сторінку, а обсяг її основного тексту 70 сторінок відповідно. Робота містить три розділи. Перший розділ «Теоретичні засади стратегічного розвитку інститутів громадянського суспільства» визначає природу об'єкта дослідження, теоретичні підходи та інструменти стратегічного управління та елементи стратегічного планування. Другий розділ «Аналіз діяльності та організаційного розвитку ГО «Сила Ідей» характеризує ключові досягнення на прикладі діяльності громадської організації «Сила ідей» в рамках міста Авдіївка та аналіз організаційного розвитку організації. Третій розділ «Розробка стратегії розвитку ГО «Сила ідей», який включає документ стратегії у період до 2023 року та описує комунікаційну стратегію для організації та опис концепції інструментів для сталої роботи, розвитку та залучення ресурсів для діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

1.1. Інститути громадянського суспільства в Україні та стратегічне управління

Вважається, що в основі розвинутого громадянського суспільства лежить активна діяльність інститутів громадянського суспільства [7].

Під терміном «інститути громадянського суспільства» розуміють:

- суб'єктів, які в процесі своєї діяльності формують суспільні відносини, спрямовані на утвердження громадянського суспільства;
- інститути, які об'єднують у своєму складі норми конституційного та інших галузей права, що регулюють суспільні відносини у відповідній сфері і виступають складовими елементами багатовимірної системи конституційного права України;
- узагальнюючу назву для всіх упорядкованих і структурованих виявів громадянського суспільства тощо [7].

Розглянемо кількісні показники реєстрації благодійних та громадських організацій в Україні за період з 2013 по 2019 рр. (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання протягом 2013-2019 рр.

Роки	Показник	
	Кількість благодійних організацій	Кількість громадських організацій
2013	14862	76822
2014	15502	75057
2015	15097	69175
2016	16603	74968
2017	17604	79758
2018	18335	83822
2019	18990	88077

Складено за даними [6]

Дані вказують на те, що кількість громадських організацій має тенденцію до спаду з 2013 до 2015 рр., і тенденцію зростання у період з 2015 по 2019 рік, що пов'язано з подіями Майдану, початку російсько-української війни і активізації громадських організацій та волонтерського руху.

Розглянемо динаміку реєстрації благодійних та громадських організацій на Рис. 1.1 та Рис. 1.2 відповідно.

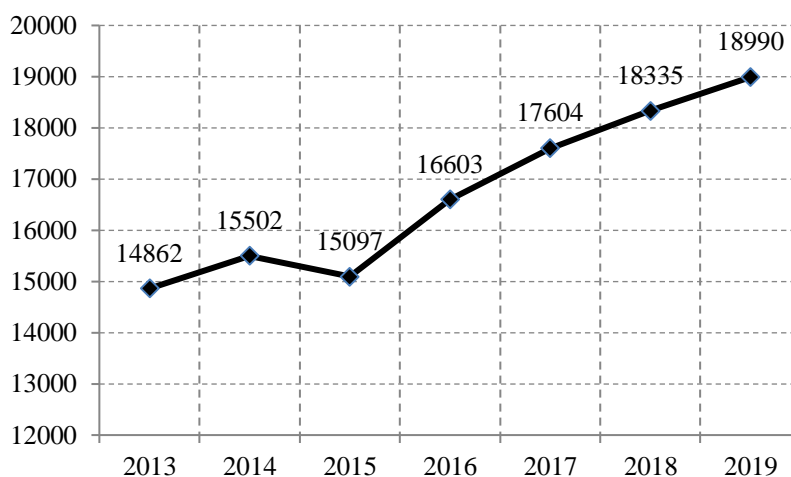


Рис. 1.1. – Динаміка реєстрації благодійних організацій в Україні за 2013-2019 рр. Складено автором

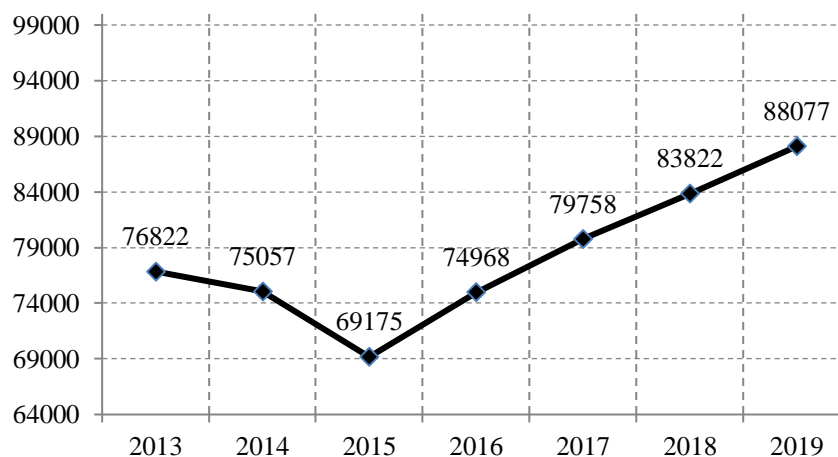


Рис. 1.2. – Динаміка реєстрації громадських організацій в Україні за 2013-2019 рр. Складено автором

Як показують дані на Рис. 1.3 та 1.4 (складено В. Руденьким) в Україні багато громадських організацій, вони рівномірно розташовані по території країни зі збільшенням кількості в обласних центрах та м. Київ.

Серед загальної кількості зареєстрованих організацій справді дієвим є лише невеликий відсоток [13].

Можливі причини:

- розпорошеність громадських організацій. Багато з них намагаються конкурувати між собою, або просто копіюють функції один одного
- значна кількість громадських та недержавних організацій є залежними від політиків та політичних партій через фінансову підтримку останніх, що перетворює їх на структури захисту певних інтересів
- Певна кількість організації створена для підтримки певної політичної сили, і тим самим підриває довіру до громадських організацій як жителів, так і органів державної влади [4].



Рис. 1.3. – Географічне розташування громадських організацій в Україні зареєстровані до листопада 2019 р. Джерело [29].



Рис. 1.4. – Географічне розташування благодійних організацій в Україні зареєстровані до листопада 2019 р. Джерело [29].

Однією з найважливіших причин недієвості є відсутність чіткого плану розвитку організації. Через це діяльність відбувається хаотично, без повного бачення всіх процесів [13].

Враховуючи те, що громадські організації розвиваються в умовах невизначеності, то питання формування плану дій та бачення майбутнього, є необхідним для організацій, які планують продовжувати свою діяльність, розвиватись як інституція та впроваджувати або підсилювати зміни. Розглянемо поняття стратегічного управління та стратегічного планування.

Стратегічне управління започатковане у 70-ті рр., ХХ ст. в американській економіці, пізніше поширилось в інших країнах.

Готь О. дає наступне визначення: «Стратегічне управління – реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у

відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій (стратегічного набору)» [5].

Стратегічне управління – сфера діяльності вищого керівництва щодо формулювання довгострокових цілей, вибору пріоритетних напрямків розвитку, розподілу ресурсів організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища. [8, с. 15].

Відмінність від стратегічного планування в тому, що останнє орієнтоване на прийняття оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічне управління зорієнтоване на досягнення певних результатів (Рис. 1.5).

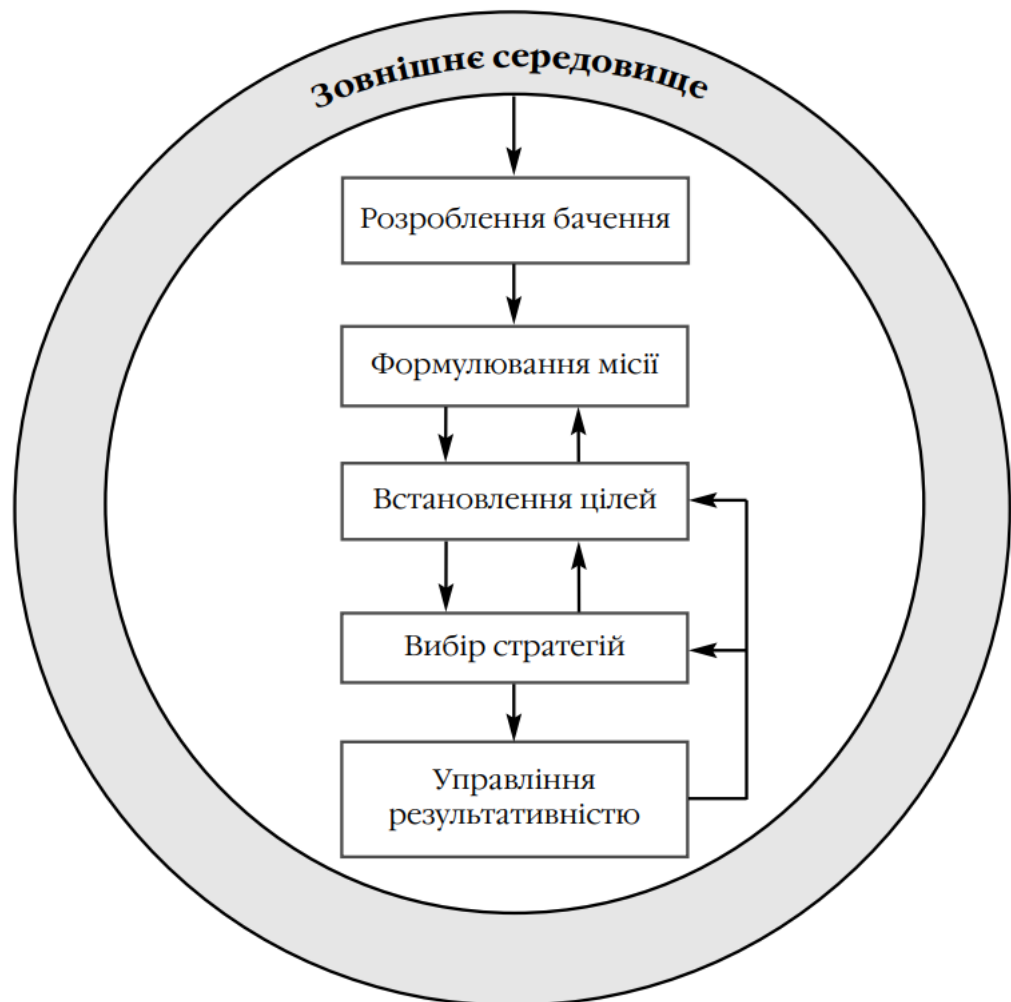


Рис. 1.5. – Процес стратегічного управління. Джерело [8]

Стратегічне управління можна розглядати як систему трьох елементів: стратегії, структури управління та організаційної культури. Сформований трикутник (Рис.1.6.) має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем [8, с.27].



Рис. 1.6. – Система стратегічного менеджменту організації. Джерело [8].

Термін «Стратегія» виступає ключовим елементом стратегічного управління.

За М. Портером, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [15].

Г. Мінцберг виділяє комбінацію п'яти «П» [11]:

- стратегія як план – система послідовних дій;
- стратегія як позиція – визначення положення організації в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів;
- стратегія як «спритний прийом»;

- стратегія як принцип поведінки;
- стратегія як перспектива.

I. Ансофф розглядає стратегію як: «Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [2].

K. Омайє стверджує, що стратегія забезпечує визначення заходів, які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін організацій по відношенню до конкурентів [8, с.28].

Для представників неприбуткових організацій – це план досягнення глобальних цілей, вірно визначений напрям розвитку організації, а також комплексна орієнтація та концентрація спрямована на досягнення мети [21].

Стратегія – це модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей, а стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане. План не має гнучкості і реалізується тільки за певних зовнішніх умов, стратегія застосовувана в будь-яких ситуаціях. План повинен постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при внутрішніх змінах. [17, с. 4].

Стратегічне планування – це організаційно-управлінська діяльність, яка визначає пріоритети, фокусує енергію та ресурси, посилює функціональність, забезпечує те, щоб працівники та інші зацікавлені сторони працювали над досягненням спільних цілей, встановлює згоду щодо запланованих цілей/результатів, та оцінки і коригування напряму діяльності організації відповідно до зміни середовища [1921].

Планування за своєю суттю є процесом прийняття рішень щодо майбутньої діяльності організації, але відмінність від стратегічного управління полягає в тому, що планування – це формалізований і системний процес прийняття управлінських рішень [17, с. 2].

На думку науковців, планування – це отримання контролю над майбутнім; не тільки розмірковування щодо перспективи, а й активні, спрямовані на нього дії [27, с. 43].

Р.Акофф вважає: «Планування – це розроблення бажаного майбутнього, а також способів, якими його можна було б реалізувати» [26, с. 1], а Н.Снайдер визначав: «Планування як діяльність, що стосується завчасного визначення того, які дії та/або людські й фізичні ресурси потрібні для досягнення цілі; вона охоплює визначення альтернативи, аналіз кожної з них і вибір найкращих» [28, с. 73].

Г.Мінцберг зазначає: «В певних джерелах державного сектору термін «планування» використовувався як синонім «прийняття рішень» і «проектний менеджмент» [12, с. 9].

Значний внесок у становлення та розвиток стратегічного планування зробили І. Ансофф, Р. Акофф, А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, М. Портер. Сучасними дослідниками стратегічного управління є О.С. Віханський, З.Е. Шершньова, В.П. Сладкевич, А.П. Міщенко та ін [9].

Характерними рисами стратегічного планування:

- спрямованість на середньострокову та довгострокову перспективи;
- орієнтація на досягнення визначальних для організації, регіону чи громади системи цілей;
- органічний взаємозв'язок поставлених цілей з обсягом і структурою ресурсів, потрібних для їх досягнення (як наявних, так і створених у перспективі);
- врахування впливу різноманітних умов і факторів, які визначають стан об'єкта планування [3, с. 9].

Стратегічне планування є водночас процесом і результатом, оскільки в його основу покладено [3]:

- вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства;
- визначення найдієвішого способу досягнення цілей та завдань;
- централізацію влади. Зорієнтованість стратегічного планування на результат не викликає сумнівів, оскільки стратегічний план обов'язково передбачає досягнення результату відповідно до задекларованої цілі.

1.2 Стратегічне планування: інструменти, етапи

Процес стратегічного планування передбачає:

- розподіл ресурсів (фонди, дефіцитні управлінські кадри, технологічний досвід);
- адаптацію до зовнішнього середовища (поліпшення стосунків організації з її зовнішнім середовищем);
- внутрішню координацію;
- організаційно-стратегічне, передбачення [3, с. 10].

Три ключові запитання стратегічного планування, які можна зобразити у послідовні етапи (Рис. 1.7):

1. Хто ми є, що ми робимо сьогодні і чому?/Де ми знаходимось?
2. Ким ми хочемо стати? /Де ми хотіли би знаходитись?
3. Як ми намагаємось туди дістатися?/Як ми досягаємо бажаного результату? [3, с. 15].

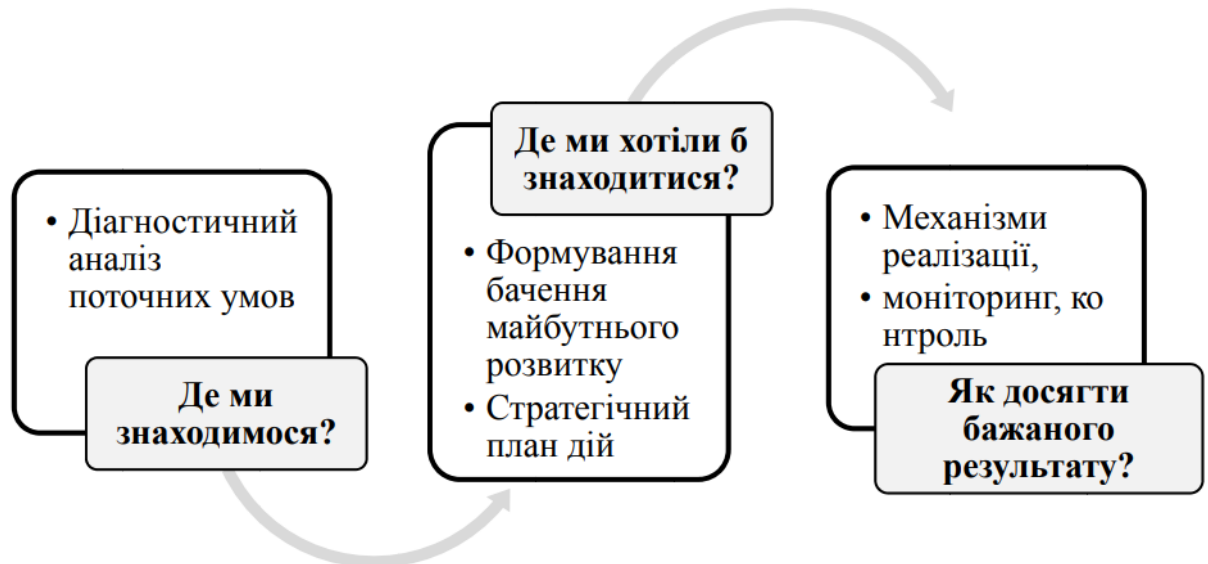


Рис. 1.7. – Послідовність етапів стратегічного планування [18]

Етапи розробки стратегічного плану:

I етап – Ініціація

II етап – Створення організаційних структур

III етап – Аналіз. Етап полягає у визначенні поточного стану з метою розуміння внутрішніх та зовнішніх аудитів, внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Аналізується загальний ринок, конкурентне середовище в галузі та основні компетенції організації [19].

Один з самих популярних інструментів є SWOT-аналіз.

Термін SWOT створено першими літерами англійських слів: (Strengths) сильні і (Weaknesses) слабкі сторони, (Opportunities) можливості і (Threats) загрози. Сильні і слабкі сторони є внутрішніми, а можливості і загрози – зовнішніми чинниками. SWOT-аналіз може бути застосований підприємствами і організаціями незалежно від їх розміру [10].

SWOT-матриця являє собою інструмент для аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз на перетині цих чотирьох ключових елементів SWOT-аналізу [10]:

Внутрішні, або ситуативні, чинники включають внутрішні елементи, тобто власні сильні і слабкі сторони. Зовнішні чинники, або фактори очікування, - це фактори, пов'язані з слабкостями і загрозами. Ці фактори, такі як нормативно-правова база держави, політична ситуація, глобальні економічні тенденції, технологічні зміни і т.д., можуть впливати на регіональний розвиток, але не перебувають під безпосереднім контролем регіону [10].

Таблиця 1.2

SWOT – матриця

Внутрішні чинники	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Які переваги має ваш регіон? Що ви робите добре? Які ресурси доступні для вас? У чому інші вбачають ваші переваги?	Що можна поліпшити в регіоні? Що зроблено погано? Чого слід уникати?

Зовнішні чинники	Можливості	Загрози
	<p>Які можливості існують?</p> <p>Які з цих можливостей можуть бути використані?</p> <p>Які сприятливі (нові) тенденції можуть бути використані?</p>	<p>З якими перешкодами ми стикаємося або можемо зіткнутися ?</p> <p>Чи відбуваються у зовнішньому середовищі зміни, які потребуватимуть певних коригувань у межах нашого регіону?</p> <p>Які зовнішні обставини можуть значно погіршувати наш розвиток?</p>

Складено за даними [10]

SWOT-аналіз зазвичай використовується на початкових фазах планування як корисний інструмент для ініціювання та подальшого моніторингу стратегічної і проектно-орієнтованої діяльності. Він часто використовується в тих випадках, коли за короткий період часу потрібно виконати комплексний аналіз стратегічної ситуації.

PESTEL-аналіз – це спосіб зрозуміти, як зовнішні сили впливають на ваш бізнес. Він був створений професором Гарварду Френсісом Агіларом у 1967 році. Цю методику варто включити в кожен бізнес-план на додаток до SWOT-аналізу, оскільки він є частиною управління ризиками і розробки стратегії [25].

В аналізі оцінюються наступні фактори:

- Політичні. До них відносяться фактори, які пов'язані з державною політикою у вашій країні, схемами, оподаткуванням, торговельним законодавством, тощо.

- Економічні. Ці фактори пов'язані з ситуацією у зовнішній економіці, ринками, доступністю фінансування, процентними ставками, курсами валют, інфляцією, доходами людей, тощо.
- Соціальні. Ці фактори пов'язані з переконаннями, звичаями, поглядами, традиціями конкретного місця і в значній мірі впливають на діяльність організації.
- Технологічні.
- Екологічні. Такі кліматичні умови як дощі, катастрофи і тому подібне може мати вплив на роботу вашої організації.
- Юридичні. Включають норми, сертифікати, юридичні процедури, пов'язані зі здоров'ям та безпекою, правами і законами, безпекою продукції, тощо [19].

Також для розуміння пової картинки та з метою побудови плану можна проаналізувати організацію за допомогою інструментів: Діамант Портера та портфеля компетенція.

Діамант Портера сприятиме аналізу ринку гравців на полі проблеми, яку вирішує організація і тим самим можна зрозуміти, хто може стати потенційним партнером або можливо звузити напрямок діяльності, бо цей майданчик найкраще обслуговується іншою організацією, або можливо створити коаліцію та системно та спільно працювати.

Інструмент передбачає чотири властивості, що формують середовище, у якому конкурують місцеві фірми. Це середовище може сприяти виникненню конкурентної переваги, а може і перешкоджати цьому. Ось ці чотири властивості [22].

1. Факторні умови, тобто ті конкретні фактори, які не обхідні для успішної конкуренції у даній галузі.
2. Умови попиту, тобто який на внутрішньому ринку попит на продукцію чи послуги, що пропонуються даною галуззю.

3. Споріднені галузі (related) та галузі, що підтримують, тобто наявність або відсутність у країні споріднених галузей чи галузей, що підтримують, конкурентоспроможних на міжнародному ринку.

4. Стратегія фірми, її структура та конкуренти, тобто умови у країні, які визначають те, як утворюються та управляються фірми,

Іншими словами, необхідно аналізувати вхідні бар'єри, клієнтів, конкурентів, замінників, постачальників.

Портфель продуктів та Портфель компетенцій для розуміння послуг та продуктів, які надає організація, кожен елемент включає відповіді на питання:

Портфель продуктів: Що ми вже створюємо? Що ми хочемо створювати? Чим ми хочемо/можемо займатись?

Портфель компетенцій: Що ми вміємо робити найкраще? Що Ми вміємо робити добре? Що ми вміємо робити посередньо?

IV етап – Визначення місії, цілей, завдань. Висвітлюються майбутні цілі організації та визначаються основні цінності, визначають спільні цілі і задачі діяльності. Це допомагає організації зрозуміти, що вона повинна виконати для досягнення своїх пріоритетів [19].

Візія — це коренева ідея організації, яка визначає довгострокові характеристики організації і випереджає життєвий цикл продукту та ринків. Це енергія та клей для організації.

Отже, візія це:

- Ким/чим ви бачите компанію через 3/5 років?

Ви маєте побачити і сформулювати чіткий образ/модель системи.

- Заради чого жити/бути компанії? [20]

- Місія відповідає на три запитання з різних перспектив:
Споживач. Заради кого працює організація?
Продукт. Яку проблему споживача ми вирішуємо? За що несемо відповідальність? Унікальна відмінність продукту. Чому споживач обере саме вас? [20]

Цінності – це неписані закони, що діють в організації. Цінності – це про те, в який спосіб приймаються рішення [24].

- Стратегічні цілі мають відповідати на наступні питання:
У чому полягає стратегічна мета?

- Чого організація прагне досягти? [20]

При цьому необхідно враховувати наступне:

- стратегічні цілі мають відповідати місії організації, демонструвати, що конкретно організація бажає досягнути у межах реалізації місії.

- стратегічні цілі відносяться до категорії первинних і їх необхідно відрізнити від повторних цілей, тобто конкретних завдань, спрямованих на досягнення первинних цілей.

- кількість стратегічних цілей не повинна бути великою. Цілі повинні бути тісно взаємопов'язані між собою. Єдність і взаємозв'язок стратегічних цілей зумовлені єдністю місії, на реалізацію якої, вони спрямовані.

- стратегічні цілі мають бути реальними і відповідати конкретним умовам діяльності організації і коштам, що вона має у розпорядженні.

- стратегічні цілі мають бути доступними для перевірки і орієнтованими на результатах [1].

V етап – Планування. конкретні кроки, які ми плануємо зробити для досягнення поставлених задач [20].

VI етап – Реалізація плану. Виконання загального планування та визначення підзвітності. На цьому етапі йде спілкування про виділення часу, грошей і людських ресурсів для досягнення бажаних цілей [19].

VII етап – Моніторинг, оцінювання. Перегляд виконання плану і гарантія, що він приносить бажані результати, чи рухається проект у правильному напрямку, і чи надійне планування. Оцінювання планується наперед та реалізується на регулярній основі [19].

Процесуальні фази стратегічного планування [3]:

1. Ініціація та ухвалення процесу стратегічного планування;

2. Розподіл службових обов'язків;
3. Призначення організації та її цінності;
4. Оцінювання зовнішніх та внутрішніх обставин для з'ясування своєї «сили і слабкості», своїх можливостей і перешкод, які треба подолати;
5. Окреслення першочергових завдань, що стоять перед організацією;
6. Розробка стратегії для керування цими завданнями;
7. Ухвалення й застосування стратегічного плану/планів;
8. Встановлення дієвого прогнозування;
9. Розробка процесу результативного впровадження політики;
10. Оцінювання стратегій і процесу стратегічного планування.

Як результат, організація на виході має документ стратегії розвитку, який має наступну структуру:

Вступ. Це розділ документа, який узагальнює весь звіт про стратегічний план. Основною функцією цього розділу є те, що він служить відмінним інструментом для передачі інформації звіту у найкоротший та простий спосіб [19].

Інформація про діяльність організації. Інформація про організацію, вид її діяльності, процеси, які вона виконує, та область, в якій вона функціонує [19].

Структура управління. В цьому розділі описується, як працює організація, механізм управління (кількість членів правління) та управлінській персонал організації [19].

Концепція, місія та цінності організації.

Стратегічний аналіз. В цьому розділі описується інструмент планування, кінцеві результати аналізу. Цей аналіз також включатиме поточну оцінку ресурсів [19].

Цілі та стратегії. Виходячи з результатів зовнішніх та внутрішніх факторів, ваша команда сформує певні цілі на майбутнє. Для кожної цілі, яку організація планує досягти у наступні 5 років, слід чітко деталізувати стратегію

реалізації. Цей розділ також повинен деталізувати процеси, які ви будете використовувати для виконання плану [19].

Оцінка.

Сьогодні, коли ми говоримо про стратегію, то розуміємо формально описані способи, інструменти та засоби досягнення цілей. Правильне визначення цілей є важливим чинником для досягнення успіху в будь-якій діяльності.

У кожного сектора економіки бачення щодо стратегії індивідуальне. Для представників бізнесу, стратегія – це чітко прописана інструкція, із врахуванням фінансово-економічних показників, яка має зміцнити становище компанії на ринку, залучити та задовольнити споживачів, зміцнити конкурентну позицію та досягти максимально можливого прибутку.

Для представників неприбуткових організацій – це план досягнення глобальних цілей, вірно визначений напрям розвитку організації, а також комплексна орієнтація та концентрація спрямована на досягнення мети.

Проте, досягнення поставленої мети, можливо тільки шляхом ефективного координування і розподілу ресурсів організації, враховуючи і її фінансову спроможність.

Під час розробки стратегії комерційної компанії обов'язково використовують певні економічні показники (можливості), що виступають орієнтирами в досягненні поставленої мети.

Стратегія НПО не завжди враховує фінансову спроможність організації, а це не дозволяє оцінити ефективність її діяльності стратегічних напрямів.

Необхідно зауважити, що звісно, стратегія бізнесу та стратегія неприбуткових організацій відрізняються за структурою, мають різні форми та суть, проте у обох стратегіях мають бути чітко прописані і розраховані фінансово-економічні показники, які виступають запорукою в досягненні поставленої мети. Адже, навіть якщо сформована глобальна ціль, то досягнути її без розуміння та наявності фінансової спроможності організації неможливо [21].

1.3 Стратегічне планування в громадському секторі та комерційних організаціях

Через розвиток громадського сектору, застосування бізнесових інструментів з метою фінансової сталості, зростання партнерств та соціальної відповідальності підприємців та підприємств, формує сприйняття того, що межі між секторами є нечіткі.

Стратегії організацій у громадському, комерційному та державному секторі формуються по однаковому алгоритму та мають однакові елементи, проте їх контексти різні.

Приватний сектор орієнтується на збут товарів та послуг та бореться за кожного клієнта на ринку з іншими, щоб отримати максимальний прибуток від діяльності.

Громадський сектор націлений на захист прав, формування та об'єднання інститутів громадянського суспільства, цільових аудиторій задля вирішення проблем на різних рівнях.

Візія у комерційних організаціях загалом формується як бажання стати лідером в певній галузі, в той час як громадські організації намагаються зробити, щоб певні умови життя покращились, змінились, трансформувались. Візія – як певна мрія, віра в яку надає сил діяти.

Місія будь-якої організації має бути зрозумілою, розкриватися через цінності, принципи, що покладені в основу організації, а також описувати реальні дії, які організація планує здійснювати і тим самим дає розуміння призначення організації. В приватному та громадському секторі місія орієнтована на працівників/членів, на партнерів та кінцевих отримувачів товару/послуги клієнтом/бенефіціаром. Проте місія фірм приватного сектору націлена більше на клієнтів та партнерів, що допоможе відкрити нові ринки збуту, показати свою унікальність та лідерство на ринку, виокремити серед інших, бути максимально простими для розуміння клієнтами та надаваними послугами/товарами.

Місія громадської організації говорить про прийняття та розуміння її членами, адже вони її формують, впроваджують та притримуються. Громадські організації намагаються виявити свою унікальність та транслювати в місію, проте через дублювання діяльності багатьма організаціями в різних населених пунктах, місії можуть також дублюватись та не бути унікальними, хоча і трактування тексту може бути різним, тому організації ще й дають визначення кожному або більшості слів, які застосовують у місії. Наприклад сутність «лідера» використовується в різних сенсах в різних програм. Кожен «Лідер» має свої особливості та характеристики.

При формуванні стратегічних цілей комерційні організації використовують різноманітні економічні показники та формули для прорахунку майбутніх результатів і з врахування всіх можливих економічних ризиків, кінцевий результат може бути сформований і внаслідок опрацьований шляхи реабілітації, в той час як громадські організації мають ризик формування нечітких цілей, навіть з використанням інструментів, зазначених вище, бо результат, який стосується впливу на людей та середовище, потребує додаткового дослідження та використання нових підходів та формування показників успішності, тобто якісних показників, виміряти та відслідкувати які важче, ніж кількісні. Станом на зараз громадські організації стали більше приділяти часу для оцінки та моніторингу поставлених цілей і це має бути на рівні реалізації стратегічного плану та відповідних заходів, які допомагають досягти мети, адже саме якісні показники говорять про досягнення мети.

Цінності в діяльності комерційних організації транслюються як принципи, яких притримується організація при партнерських стосунках по відношенню до партнерів та клієнтів.

Цінності в громадських організаціях – це свого роду фундамент, який показує, цінності, які мають члени організації, які їх об'єднують та довкола яких намагаються об'єднувати людей та шукати партнерів задля досягнення бачення. Це клей між членами організації, який дає можливість долучатись або виходити з організації. Так як участь у громадській організації є добровільна та

здебільшого волонтерська, то людей має об'єднувати дещо більше. Цінності – як моральний орієнтир організації, який створює спорідненість, цінність самої діяльності, принципи прийняття та ухвалення рішень, замученості та розуміння.

Громадські організації переймають бізнес-підходи діяльності там, де стає питання сталості фінансування та якості надання послуг. Таким чином організації виходять на новий рівень самоорганізації та відкриття нових інструментів по покращенню сталості організації.

Таким чином, інститути громадянського суспільства, в тому числі громадські організації стикають у діяльності з мінливими умовами та потребують самоорганізації та стратегічного підходу к діяльності через формування стратегії та відповідно стратегічного планування діяльності, яке допоможе проаналізувати наявний стан речей, визначитись з тим, що рухає діяльність, до чого прагнемо через певний період часу та прокласти шлях (план) бачення. Важливим елементом досягнення мети є оцінка діяльності та постійне звіряння кінцевої точки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГО «СИЛА ІДЕЙ»

2.1 Історія, організаційна структура, напрямки діяльності

Громадська організація «Сила ідей» зареєстрована 8 травня 2019 року у місті Авдіївка Донецької області. Діє на підставі Статуту. Має статус неприбутковості. До дати реєстрації команда з вересня 2017 року вела діяльність у статусі ініціативної групи міста Авдіївка.

Організація зібралась навколо вирішення проблем:

- Низький рівень залучення молоді міста до волонтерства
- Відсутність подій, ініційованих місцевою громадою
- Відсутність масових подій для молоді протягом періоду російсько-української війни з 2014 року
- Відсутність майданчика для взаємодії громадських активістів у сфері культури та неформальної освіти
- Депресивний емоційний стан жителів міста Авдіївка внаслідок військових подій, які тривають в місті з липня 2014 року.

Згідно Статуту [Додаток А] метою організації є активізація громадянської думки та волонтерського руху, підтримка та розвиток інноваційних ідей громадян, сприяння органам державної влади та місцевого самоврядування в побудові громадянського суспільства та взаємодії з громадськістю, відродження та популяризація національної культурної спадщини.

Мета організації формувалась на основі набутого досвіду громадської діяльності та організаційної спроможності кожного з членів.

Організацією самостійно та у співпраці з іншими інститутами громадянського суспільства та місцевою владою було реалізовано проектів та подій [Додаток Б]:

Протягом 2018 року: Культурних – 15, Освітніх – 9,

Протягом 2019 року: Культурних – 7, Освітніх – 4, Інфраструктурних-2, серед яких творчі зустрічі, творчі майстерні та фестивалі, заходи з

громадянської освіти, лекції та обговорення. Інфраструктурні – це створення муралу та фізичного приміщення для культурно-освітнього простору.

Працювали з наступними цільовими аудиторіями:

- Молоді люди віком 14-18 років, які навчаються в школах або в місцевому училищі

- Працівники структур, які взаємодіють з дітьми та молодими людьми віком 14-18 років, які навчаються в школах або в місцевому училищі

- Жителі міста, які сумують за культурним життям в Донецьку

- Громадські активісти, як шукають можливості включення до процесів

Згідно статуту [Додаток А] напрямками діяльності організації є:

- організація та проведення фестивалів, форумів, семінарів, нарад, конференцій, симпозіумів, літніх шкіл, круглих столів, телеконференцій, виїзних засідань, виставок, презентацій, авторських та творчих зустрічей, авторських виступів, переглядів кінофільмів і фотоколекцій, літературних і музичних вечорів;

- сприяння розвитку неформальної освіти, художньої творчості, науки й культури через реалізацію науково-освітніх програм та заходів;

- активна участь у заходах, пов'язаних із благоустроєм міста і створенням комфортних умов проживання у ньому;

- участь у формуванні демократичного, громадянського суспільства;

- сприяння розбудові активної громадянської позиції у суспільства;

- сприяння вільному і всебічному розвитку особистості у громади;

- розробка та реалізація проектів та програм, направлених на підтримання та розвиток статутних завдань громадської організації;

- розвиток та зміцнення міжнародних зв'язків із організаціями інших країн з метою виконання мети та завдань громадської організації та з метою зміцнення дружби та взаєморозуміння між народами, взаємодії та обміну досвідом;

- встановлення дружніх та ділових контактів у сфері статутної діяльності з різними організаціями, підприємствами та установами, які не займаються політичною діяльністю;
- залучення інвестицій для здійснення своїх цілей та завдань;
- впровадження в життя ініціатив, які працюють у напрямку виховання спільноти щодо поваги до української єдності у її розмаїтті;
- впровадження ідеї всебічного розвитку міста;
- сприяння провадженню екологічної, оздоровчої, аматорської, спортивної, культурної, освітньої та наукової діяльності;
- сприяння відродженню та популяризації національної культурної спадщини.

Громадська організацією напрацьовано базу партнерів. Ключові з них:

1. Влада: військово-цивільна адміністрація. Партнерство відбувається шляхом підтримки заходів, надання консультацій щодо організаційної складової, доручення членів громадської організації до консультативно-дорадчих органів, нарад з питань проведення культурно-масових та освітніх заходів.

2. Інститути громадянського суспільства: БО «Львівська освітня фундація» у творенні спільних проектів в Авдіївці, БО «БФ «Фундація соціальних інновацій «З країни в Україні» в якості реалізації однойменного фестивалю в місті Авдіївка, МГМО «Станиця Авдіївка Пласту – Національної скаутської організації України» підсиленням подій волонтерами та спільними подіями. Також напрацьована база контактів місцевих громадських організацій, які дотичні до напрямків діяльності ГО «Сила ідей».

3. Бізнес: окремі підприємці сприяють наданню матеріалів на події з метою якісного проведення заходів на противагу надання реклами в соціальних мережах та на друкованій продукції з зазначенням підприємців. Наявна взаємодія з місцевим підприємством ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод» щодо технічного забезпечення проведення масових подій.

Громадська організація має значу базу контактів та лояльне ставлення до себе в місті, проте не має чітких програм та напрямків роботи з партнерами по залученню ресурсів.

Ключовим вхідним та впливовим етапом діяльності став проект «Фестиваль мистецтв». Фестиваль – тримісячна низка майстер-класів у музичному, художньому та театральному напрямках, які презентують на дводенній події наприкінці весни.

Концепція фестивалю: Авдіївка під егідою мистецтва наче у фортеці, фундамент та стіни котрої збудує фестиваль. Ми створюємо простір творчого натхнення, де кожний, хто завітає на фестиваль, порине в атмосферу сучасної музики, театального мистецтва, народних традицій і родинного свята.

Мета фестивалю – створити умови для розвитку в місті Авдіївка молодіжних креативних соціальних інституцій шляхом об'єднання творчих ініціатив молоді в загальноукраїнському фестивальному русі.

Авдіївка ФМ - перший масштабний фестиваль до Великодня і Перший масштабний в Авдіївці фестиваль за 4 роки (2014-2018), який має стати традиційним.

Про фестиваль «Авдіївка ФМ 2018» у цифрах: 2000 відвідувачів, 6 літераторів, 20 майстрів з прикладного мистецтва, 4 художники, 40 створених картин, 1 новостворений рок-колектив, 5 театральних вистав з акторами-аматорами, 2 професійні вистави, 11 гуртів на музичній сцені, 40 волонтерів (Авдіївка, Львів, Івано-Франківськ, Київ, Харків, Щастя, Павлоград).

Партнерами фестивалю виступили: Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Донецька обласна державна адміністрація, Військово-цивільна адміністрація міста Авдіївка, ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод» (Метинвест), Міністерство культури України, Благодійний фонд Сергія Жадана, Львівська освітня фундація (Проект “Будуємо Україну разом”), Творче об'єднання "Музичний батальон", Благодійна ініціатива “Heart for Ukraine” (Німеччина), Благодійний фонд "Посмішка дитини" (Запоріжжя), БО «БФ «Карітас Запоріжжя», Ініціатива «Українські Рубежі», 5 місцевих підприємців.

Інформаційними партнерами виступили: Інформаційне агентство «Вчасно», Радіостанція «Армія ФМ».

Про фестиваль «Авдіївка ФМ 2019» у цифрах: 2 рівнозначних проекти «Авдіївка. Фестиваль мистецтв» та під проект фестивалю «Фестиваль сучасної поезії «Передмова», 2000 відвідувачів, 10 літераторів, 10 майстрів з прикладного мистецтва, 1 художник, 6 театральних вистав з акторами-аматорами, 1 професійна вистава, 6 музичних гуртів на сцені, 40 волонтерів, 2 лекції, (Авдіївка, Павлоград, Краматорськ, Слов'янськ).

Партнерами виступили: Військово-цивільна адміністрація міста Авдіївка, Міністерство культури України, Благодійний фонд Сергія Жадана, Творче об'єднання «Музичний батальйон», Благодійна ініціатива «Heart for Ukraine» (Німеччина), Інститут лідерства та управління УКУ, троє підприємців.

Фестиваль певним чином вплинув:

- став інструментом об'єднання групи активістів Авдіївки для реалізації доброї справи в місті, які продовжують ініціювати та приймати до міста культурні та освітні проекти (протягом 2018-19 року 3 фестивалі, та понад 30 камерних локальних подій). Організація «Сила ідей» створена через 2 роки після першого збору ініціативної групи міста;

- підвищив організаційну спроможність ініціативної групи та сприяв вивченню алгоритмів роботи місцевої влади та роботи з місцевим бюджетом

- створив умови для розкриття творчого потенціалу жителів міста, особливо молоді через театральне, візуальне, музичне та танцювальне мистецтво;

- задав основу розвитку молодіжного музичного гурту та молодих театральних діячів;

- дав поштовх розвитку волонтерського руху культурних подій, кількість волонтерів, кожна масштабна подія набирає до 50 волонтерів;

- команду організаторів долучають до питань по підготовці масових заходів;

- досвід фестивалю озвучувався на декількох інформаційних майданчиках, в тому числі інших фестивалях;

- фестиваль проводився вдруге, планується проводити втретє;

- фестиваль став майданчиком для об'єднання ресурсів та зусиль закордонних донорів, органів влади на місцевому та обласному рівні, міністерства культури, громадських організацій та благодійних фондів України та Німеччини;

- набув статусу обласного рівня;

- створив умови для комунікації громадськості та місцевої влади в контексті розвитку культурного напрямку. Підготовка першого та другого фестивалю супроводжувалась консультаційною допомогою органів влади. Досвід ініціативи та співпраці з громадськістю у такому великому проекті був першим для органів влади;

- підвищив рівень довіри до громадських ініціатив у культурному напрямку;

- задав нові сенси прифронтовому місту.

Для команди фестиваль став сильним викликом через певні причини:

- Відсутність досвіду організації фестивалів, особливо у технічній та творчій складовій

- Відсутність досвіду командної роботи

- Мінімальна спільна база розуміння проектної діяльності

- Відсутність в команді досвідчених піарників та маркетологів

- Досвід проведення наступних великих заходів, високі фізичні, розумові та емоційні затрати сильно вплинули на прийняття рішення щодо початку підготовку наступного фестивалю

- З'явилося новий формат відповідальності за людей, які беруть участь, віддають свій час та сили, щоб взяти участь у подіях

Таким чином після фестивалю команда аналізувала, чому фестиваль став успішним. Командна взаємодія базувалась на певних негласних спільних

цінностях, які були озвучені після, а саме: відповідальність, довіра, розвиток міста Авдіївка, прагнення до самовдосконалення, повага до людей.

Кожен з членів команди у своїй основній роботі контактує з молодими людьми (середня та старша школа), і ця діяльність вплинуло на вибір цільової аудиторії для діяльності в рамках фестивалю та подальшої діяльності. Для команди важливо, з якими сенсами та сприйняттям простору навколо поїдуть випускники у навчальні заклади інших міст та як вони формуватимуть свою зайнятість. Команді важливо, аби молоді люди долучались до волонтерства в місті, Україні, закордоном, долучались до громадських організацій та соціальних проектів.

Команда дійшла до висновку, що локальний фестиваль – це дієвий спосіб комунікації між різними активістами, проектами. Також фестиваль розглядається, як неформальний інструмент залучення молодих людей до волонтерства, відкриття нових можливостей та майданчику для обміну досвідом. Запрошення молоді шкільного віку до організації культурних подій призводить до формування організаційних навичок та знань у молодих людей та їх майбутнє застосування у проектній діяльності.

Досвід організації фестивалю допоміг зрозуміти, що організація через комплексну діяльність у культурно-освітньому напрямку, неформальної освіти в Авдіївці, хоче впливати на поведінкові зміни людей, на підвищення рівня відповідальності міста за себе та своє оточення, давання розуміння, що твоє місто може бути таким, як ти його бачиш і воно має можливості для самореалізації його жителів, що тільки в співпраці з різними інституціями досягнення результату стає реальним та дійсно цінним. І фестиваль – це один з елементів цієї комплексної діяльності.

Команда перевірила на собі вплив культурно-освітніх подій, коли брала участь у школах з проектного менеджменту для ініціативних груп. Перше навчання відбулось в рамках «БУР.LAB. Лабораторія відповідальності» - проекту БО «Львівська освітня фундація» в рамках програми «Будуємо Україну Разом», який збирає щороку активних волонтерів програми з різних регіонів

України зі своїми командами та надає можливість покращити ідею проекту, згуртувати команду через низку навчальних тренінгів з залучення ресурсів, проектного менеджменту, комунікацій, командо творення та за результатами тижня претендувати на стартове фінансування. Досвід та спілкування з тренерами, спікерами та запрошеними підприємцями або громадськими діячами формує нове бачення діяльності організації та розуміння, які інструменти є дієвими в різних умовах. Майданчик проекту слугує і для початку взаємодії між проектами та ініціативами по всій Україні. Підтримка проекту організації дала можливість вперше відчути командну відповідальність за ідею та кінцевий результат, а далі і за партнерів, які щодня долучались до твоєї ініціативи. Навчання триває 10 днів в Карпатах.

Другий приклад – академія проектного менеджменту «Культурний майнінг» та академія фестивалю «З країни в Україну» від БФ «Фундація соціальних інновацій «З країни в Україну», які проходять для ініціативних груп громад, здебільшого міст Донеччини та Луганщини з метою формування дієвих команд, які можуть організовувати великі культурні події, тим самим формувати культурних менеджерів в регіоні. По формату це 2 модулі по 5 днів, де проходить ряд воркшопів по отриманню базових знань з проектного менеджменту, зовнішніх комунікацій, соціології, залученню ресурсів, управління командою, управління подіями. Унікальність навчання полягає в тому, що команда здобуває не тільки практичні знання для своєї діяльності, але й розглядає світоглядну складову через лекції та дискусії щодо понять свідомості, людськості, честі, совісті, добропорядності. Це є важливою складовою у культурному менеджменті України, бо саме спільне розуміння контекстів та використання принципів доброчесності формуватиме ціннісне громадянське суспільство. Важливим елементом двох програм є менторинг команд фахівцями у відповідних сферах, які виконували свою роль протягом навчання та певний період після його завершення.

Також не пріоритетним, але важливим елементом для гуртування громади є наявність фізичного простору для зборів, обміну досвідом та взаємодії.

Звичайно, що для формування ідей та проектів може бути будь-яке приміщення і найбільш важливою складовою є люди. Для організації «Сила ідей» простір відіграв важливе місце. Перші зустрічі ініціативної групи відбувались на базі місцевого музею, який було перенесено з минулого приміщення, яке постраждало внаслідок війни прямим попаданням. Тут не було ремонту, проте були люди. Кожна зустріч народжувала нові ідеї та мрії, які були записані та частково реалізовані. Неформальне спілкування між членами команди формувало її, а спільні інтереси закріплювали зв'язок. Також проведення заходів на базі музею закріпило атмосферу неформального простору з неформальної освіти.

У 2019 році організація взялась за створення об'єктів молодіжної інфраструктури, а саме створення муралу на фасаді жилого приміщення та створення культурно-освітнього простору на базі школи, де зможуть реалізовувати свої творчі та організаційні здібності молоді люди Авдіївки та формувати цей неформальний простір комунікацій та неформальної освіти.

2.2. Аналіз організаційного розвитку та фінансового забезпечення

Існує декілька моделей організаційного розвитку, які почали формуватись ще у 1972 році:

Швіндіна Г. описує модель К. Левіна: «організаційний розвиток виступає «трьохфазним та циклічним. Організаційні зміни відбуваються за логікою «розморожування - зміна - заморожування» (1972 рік) [23].

Модель Л. Грейнера, де «організаційний розвиток є процесом послідовної зміни революційних та еволюційних фаз, та має п'ять етапів зростання: креативність, директивне керівництво, делегування, координація та колаборація» (1972 рік) [23].

Шестиелементна Модель М. Вейсборда, де «Організаційний розвиток – це пошук відповідності між вимогами зовнішнього оточення та організацією; відповідності між вимогами організації та індивідуумом. Шість елементів моделі є такими: цілі, структура, винагорода, допоміжні механізми, відносини, лідерство як центральний компонент» (1976 рік) [23].

Модель МакКінсі 7-S Рамкова Модель (автори Р. Уотерман та Т. Пітерс), де «Організація розглядається як сукупність семи елементів: стратегія, структура, системи, персонал, стиль, навички, розділені цінності. Розвиток відбувається за всіма компонентами неоднорідно, і тому культура стає визначальним елементом організаційних змін» (1980 рік) [23].

Модель Бурке-Літвін, де «Організаційний розвиток є багатоплановою системою, в якій елементи пов'язані між собою у транзакційних та трансформаційних вимірах. При цьому встановлена роль трансформаційних та трансакційних лідерів, зв'язків між елементами та їх ефективність» (1992 рік) [23].

Модель організаційної трансформації Дойля-Стерна, де «Організаційна трансформація спрямована на вирішення невідповідності між вимогами оточення та можливостями організації та містить такі стадії, як: оцінка зовнішніх сил трансформації галузі, розроблення концепції лідерства в галузі, розроблення програми побудови ключових компетенцій для досягнення цілей конкурентоспроможності, розроблення та вибір конкретних стратегій та підходів трансформаційного лідерства» (2006 рік) [23].

Зіркова Модель Кейтс-Галбрайта, де «Організація представлена як п'ятиелементна система, що складається із стратегії, структури, процесів, винагороди та людей (персонал)» (2007 рік) [23].

Розглянемо модель життєвого циклу І. Адізеса, де організаційний розвиток розглядається як комплексний процес із фаз зростання та занепаду. Стверджується, що існує шість стадій розвитку: залицяння, малоліття, бурхливі роки (оригінальна назва «Давай-давай»), юність, ранній та пізній розквіт. Стадії деградації включають в себе аристократизм, Салем-сіті (оригінальна назва «Рекрімінація»), бюрократію та смерть (Рис. 2.1) [23].



Рис. 2.1 – Модель життєвого циклу І. Адізеца. Складено за даними [23]

Враховуючи особливості громадської організації «Сила ідей», її організаційного розвитку, структури, посадових обов'язків та функцій, а саме: функції навколо людей, недостатній контроль, діяльність формату «Чим більше, тим краще», потреби клієнтів переважають можливості, велике відхилення між бюджетом і фактом, налагодження графіку та процесів нарад, присутність лідера/засновника здебільшого у всіх процесах, слабе делегування повноважень, організації можна дати стадію організаційного розвитку «Давай-давай».

Громадська організація «Сила ідей» налічує 9 членів, з них голова – 1 особа, заступник голови – 1 особа, члени правління – 5 осіб, члени ревізійної комісії – 2 осіб. Структура представлена загальними зборами, правлінням, контрольно-ревізійною комісією, головою правління, волонтерами організації (Рис.2.2). Всі члени організації беруть участь у процесах планування і операційній діяльності. В організації два роки не оновлювався склад, всі засновники ініціативної групи і потім організації.

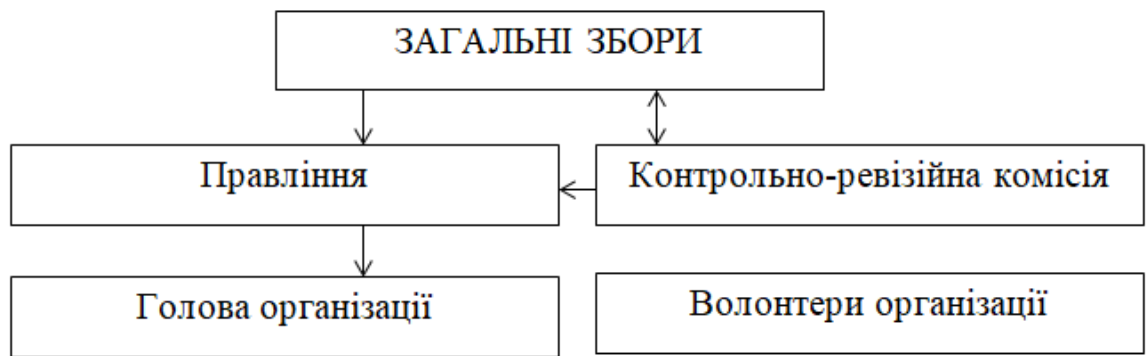


Рис. 2.2 Структура організації «Сила ідей». Складено автором

Таблиця 2.1.

Перспективні напрямки роботи з завданнями

Напрямок роботи	Завдання
Робота з волонтерами	Залучення до проектів та подій Проведення заходів для волонтерів протягом року Формування переліку можливостей для волонтерів Розробка система мотивації
Документообіг та фінансова документація	Ведення вхідної та вихідної документації Формування протоколів нарад Збір звітних документів, моніторинг витрат Оплати та звітування Планування бюджетів
Залучення та робота з партнерами	Пошук ресурсних джерел Написання грантових заявок Комунікація з наявними партнерами (зустріч надання звітів) Робота з місцевою владою Комунікація з громадськими організаціями

Продовж. табл. 2.1

Адміністрування культурно-освітнього простору «Третій поверх»	Створення розкладу подій Організація чистоти та комфорту
Комунікації та піар	Ведення сторінок в соціальних мережах Електронна пошта Розробка промо-матеріалів Проведення піар-активностей Пошук можливостей для навчання команди
Проектна діяльність	Комунікація з учасниками подій та запрошеними гостями Формування програми діяльності та графіку реалізації проектів на рік Комунікація з закладами освіти щодо впровадження проектів та формування спільних

Складено автором

Голова організації веде документообіг, представляю громадську організацію, ведення бухгалтерської звітності, має право підпису на документах, встановлює форми, системи та розміри оплати праці та преміювання працівників організації, відповідає за засідання Правління.

Заступник голови керує поточною роботою Організації відповідно до доручень Голови Організації та Правління; виконує обов'язки Голови Організації у разі відсутності або неможливості виконання своїх обов'язків Головою Організації; за рішенням Загальних зборів Організації може мати право вчиняти дії від імені Організації без довіреності, у тому числі підписувати документи та договори тощо.

Станом на 2019 рік організація налічує 7 членів, з них 1 – голова, 1-заступник, 1 – член правління, 4 – члени організації.

Голова та члени правління обираються на 2 роки.

Контролюючий орган організації – ревізійна комісія.

Аналіз організації відповідно до належного урядування:

Етика. Як члени певної спільноти, ми на одній з нарад визначились, яких правил поведінки притримуємось в ситуаціях, коли позиціонуємо себе, як члена громадської організації. Одні з них: не даємо обіцянок, які не зможемо виконати або не проговорені всередині, не засуджуємо та не критикуємо без аргументів будь-кого в місті, з ким співпрацювали або кого ще не знаємо, не відстоюємо інтереси політичних та релігійних установ, не розголошуємо про конфлікти в організації, проявляємо максимальну тактовність та дипломатичність у переговорах, не приймаємо поспішних рішень, дбаємо про репутацію людей в ГО «Сила ідей». Ми є максимально чесні до людей, які до нас звертаються та діємо згідно чинного законодавства, приймаємо критику та надаємо конструктивну критику. Про це наголошуємо перед кожним проектом та особливо з волонтерами, які будуть брати участь у заходах і носити футболки з логотипами заходу та собою презентувати організаторів і відповідно організації. Для себе розуміємо, що це важлива складова як всередині так і назовні. І варто ознайомлювати з цим кожного, хто матиме бажання долучитись до нас. Був момент, коли на початку, з метою якомога більшого залучення партнерів та фінансів, учасник на інтерв'ю на радіо дав більше обіцянок, ніж ми були готові дати, що призвело до внутрішнього конфлікту. Саме тоді ми приділили цьому час. Зараз формується документ, як кодекс етики організації.

Професіоналізм. Члени та волонтери ГО «Сила ідей» - це представники структурних підрозділів військово-цивільної адміністрації, бібліотекарі училища та школи, працівник ДонНУ, 2 - викладачі у школі та училищі, та школярі старших класів, які долучаються у якості виконавців процесів та волонтерів, 1 - ФОП, 1 - психолог. Усі мають певний досвід в організації заходів на шкільному або міському рівні, або участі в якості волонтерів або гостей заходів на всеукраїнському рівні, вміють вести переговори та бути

дипломатичними. Для себе відслідковуємо події, які можуть бути цікаві у плані розвитку івент-компетенцій, намагаємось їздити не самотійно, а з залученням школярів та тих, хто не знає про ці можливості. Перед проведенням заходів, алгоритмів проведення яких не знаємо, то радимось з відділом культури, та відділом внутрішньої політики, залучаємо друзів з інших міст. Тобто ми не зупиняємось на наявному та постійно в процесі розвитку та пошуку інструментів впливу та взаємодії, щоразу ділимося набутим досвідом та знаннями. Різновіковість дає можливість генерувати проекти та братись за них, підкріплювати діяльність досвідом, реалістичністю та позитивом і в той же час маємо проблеми з креативністю та ідеями, цікавими та сучасними.

Лідерство. У кожного з членів організації свій підхід до вирішення питань і кожен є лідером в певному напрямі та іноді інтуїтивно. Ми кожен для кожного як консультативний орган, взаємодоповнюючі елементи. Аналізуючи типи лідерства, в організації присутні за вагомістю: 1. Ситуативне та 2. Харизматичне. Зараз лише зароджується системність. Є розуміння, що на цій стадії, якщо ненадовго випаде будь-хто з 4, то процеси все одно триватимуть. Проте, якщо випаде 1 або 2, або 3, або 4 надовго, то організація швидше за все припинить діяльність.

Підзвітність. Механізми підзвітності ще не налаштовані. Це останнє, про що ми думали. Ми звітуємо донорам, якщо маємо фінансування та тим організаціям, частиною яких проектів стаємо. Ми маємо сторінку в соціальних мережах та там викладаємо новини про проведені події, дякуємо партнерам та організаціям, з якими співпрацювали. Але, як показує досвід, цього замало, бо створюється враження, що ми це приховуємо або створється уявне враження, скільки коштів ми заробляємо або витрачаємо.

Прозорість. Для себе вважаємо, що процеси прозорі і совість наша чиста, але мало про це говорили і вивчаємо інструменти.

Партисипація. Ми відкриті до участі та не обмежуємо щодо гендерної, расової, релігійної, вікової або будь-якої приналежності. Наприклад, вік учасників від 13 до 55 років. Згідно статуту, вхід в організацію формується на

базі заяви, добровольності. Ми відкриті, як для жінок, так і для чоловіків. Маємо щотижневі наради, де обговорюємо нагальне.

Спосіб прийняття рішень. Кожен не приймає самостійне рішення, все йде через комунікацію мінімально чотирьох осіб (іноді рішення щодо невеликих заходів - то й 2-ох, якщо ж рішення приймається щодо масштабних подій, то маємо проговорити та прийняти спільне рішення через обговорення та аргументацію та можливі наслідки). Прийняті рішення протоколюємо та виносимо в загальну переписку.

Загалом, команда та діяльність для міста є перспективною, бачимо себе як посилення діяльності органів влади, стимуляцію наявних активістів та роботи з підлітками, які їдучи на навчання до великих міст, будуть носіями активної громадянської позиції, відкритими та корисними. Для нас, як постійних діячів на місті - це можливість боротись за розвиток міста, яке культурно занепадає та розвивається на тлі війни, можливість об'єднуватись, відчувати себе корисними суспільству, показувати новий формат, будувати спільноту, яку ми хочемо бачити та реалізовувати власні мрії.

Організація не має сталих джерел фінансування проектної діяльності. Кожен проект поєднує залучення грантових коштів (USAID, фундації Чарльза Стюарта Мотта, Європейський союз), проведення заходів в рамках місцевого плану заходів відділу культури та відділу у справах сім'ї, молоді та спорту, особисті кошти, добротинці, а саме друзі друзів, підприємці.

Організація налагоджує систему членських внесків та консультиється з експертами щодо надання платних послуг для здійснення діяльності та інституційного розвитку.

Основні витрати громадської організації складають:

- на оренду приміщення для діяльності молодіжного хабу
- на проектну діяльність
- на канцелярне приладдя
- на логістичні витрати учасників подій

Потенційні витрати:

- заробітна плата членам організації

Потенційні джерела фінансування громадської організації:

- членські внески мають стати стали джерелом для компенсації витрат, пов'язаним з орендою приміщення для культурно-освітнього простору та послуг зв'язку.

- донорські кошти. Організація має досвід в написанні грантових заявок та отримання відповідного фінансування, проте це не є регулярним процесом, хоча розуміємо, що для отримання гідного донорського фінансування треба писати та робити, розбивати діяльність на під проекти і тим самим диверсифікувати джерела фінансування.

- співпраця з місцевими підприємцями (ресурси або фінанси)

залучення до проектної діяльності місцевого бюджету , який може бути дієвим майданчиком, адже програми з питань розвитку молодіжної політики є, відповідальний відділ має проблеми з реалізацією коштів та низьким рівнем проведенням молодіжних заходів.

- краудфандингові платформи для великих проектів

- безповоротня допомога фізичних осіб. Для цього потрібно мати налагоджені комунікації з друзями, виходити на місцеві ЗМІ та говорити про себе, тим самим формуючи рівень довіри та розуміння, що кошти дійсно будуть витрачені на проектну діяльність.

Таким чином, громадська організація «Сила ідей» протягом двох років веде діяльність у сфері культурних та освітніх подій, знаходиться в процесі налагодження комунікацій всередині. Наявність затвердженого статуту та певної структури організації сприяє налагодженню принципів належного самоврядування та потребує формування політик, затверджених та сформованими членами організації, яких варто притримуватись. Організація недостатньо дослідила всі можливі ресурси в напрямках сталого фінансування, комунікацій та розуміння себе, як впливово гравця в місті.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГО «СИЛА ІДЕЙ»

3.1 Стратегічні цілі та плану розвитку ГО «Сила ідей»

Вступ

Громадська організація «Сила ідей»

Основна діяльність спрямована на організацію та проведення культурних та освітніх подій в місті, які гуртують та підсилюють місцеву молодь та членів організації. Ключові події: Проект «Авдіївка. Фестиваль мистецтв», Проект «Освітній вікенд», Фестиваль «День вуличної музики», Фестиваль сучасної п'єси «Передмова».

Діяльність включає комунікацію та співпрацю з органами місцевої влади, відділами та управліннями, сприяння проведенню заходів інших організацій з інших міст та регіонів, консультування, залучення підприємств.

Своєю діяльністю:

- Створюємо майданчик для взаємодії влада-бізнес-громада
- Формуємо та реалізуємо проекти неформальної освіти
- Підвищуємо рівень залученості громадян до реалізації культурних ініціатив

- Формуємо спільноти, тим самим активізуємо громадські ініціативи

- Формуємо нове уявлення про прифронтове місто Авдіївку

Географія діяльності: місто Авдіївка Донецької області.

Цінності організації:

1. Людина

2. Саморозвиток: ми дбаємо про саморозвиток, щоб бути максимально корисними людям в своєму напрямку, розвивати себе заради спільного розвитку.

3. Національна свідомість: ми розуміємо, хто ми є.

4. Спільнота: ми віримо, що саме формування дієвих спільнот формує громадянське суспільство.

5. Креативність: ми здатні і готові поєднувати в різні способи думки, знання, можливості та цінності і тим самим створюємо умови для вирішення соціальні проблеми та збагачуємо культуру та освіти.

6. Відповідальність: ми цінуємо свою гідність, тому ми відповідальні за думки, слова, процеси та кінцевий результат.

7. Громада: ми працюємо над тим, щоб громада Авдіївки була розвинутою та тут формувались проактивні спільноти

8. Довіра: ми довіряємо один одному та нашим партнерам, виконуємо свої зобов'язання один перед одним.

Візія: До 2023 року громадська організація «Сила ідей» - ефективна та професійна інституція, чутлива до потреб спільнот міста, лідер з впровадження освітньо - культурних та соціальних інновацій.

Місія: Сприяти розвитку громадських ініціатив, спрямованих на зміцнення спільнот міста через розробку та реалізацію освітньо - культурних програм і проектів.

SWOT-аналіз громадської організації методом (Табл.3.1).

Таблиця 3.1.

SWOT - аналіз громадської організації «Сила ідей»

S (Сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> - Унікальний колективний досвід членів команди в організації подій, діяльності у сфері культури, формальної та неформальної освіти - Командна взаємодія - Високий рівень відповідальності - Різновіковий склад членів 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність політик (медіа, інфо, партнерства, прийняття рішень) - Відсутність планів - Відсутність пріоритетності в діяльності - Відсутність сталого фінансування - Слабкий рівень комунікації назовні

<p>організації</p> <ul style="list-style-type: none"> - Позитивний імідж організації в місті та назовні - Проектна історія - Члени команди комунікабельні та вміють писати - Підтримка та жертовність волонтерів Авдіївки та українських організацій - Мобілізація членів команди - Закрита система організації - Наявний фізичний простір для зборів та діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - Неналагоджені процеси діяльності та взаємодії, зборів та зустрічей - Відсутність ключових напрямків роботи, визначеної цільової аудиторії, індикаторів успішності - Відсутність розподілу обов'язків - Ситуативні події - Відсутність брендингу - Відсутність власних коштів організації - Відсутність досвіду фандрейзингу - Відсутність авторського права на візуальні матеріали фестивалю
О (Можливості)	Т (Ризики)
<ul style="list-style-type: none"> - Багатофункціональність - Нові продукти - Нові заявки для донорів - Заробіток коштів (соціальне підприємництво) - Нові потенційні партнери - Місцеві ресурси (влада, бізнес) 	<ul style="list-style-type: none"> - Невідповідність критеріїв діяльності проектів донорів до діяльності громадської організації - Зміна місця проживання членів команди (2/3) через особисті причини або загострення військових подій

Складено автором

Діамант Портера:

Вхідні бар'єри: щоб потрапити в сферу, ми провели низку заходів у напрямку культури, навчилися вести документацію та писати листи, налагодили комунікацію з освітніми закладами міста, зрозуміли основу громадянського суспільства в міста.

Клієнти: молоді люди з середньої та старшої школи міста Авдіївка, ініціативні групи, музиканти, творчі спільноти.

Конкуренти: церковні організації, вулиця, заклади кафе

Замінники: музична школа, танцювальні гуртки, форуми та школи з громадянської освіти поза містом, ютуб.

Постачальники: державні, обласні, місцеві програми з розвитку молоді та громадянського суспільства, молодіжні платформи та центри, інші громадські організації міста.

Розглянемо портфель продуктів та портфель компетенцій організації «Сила ідей».

Портфель продуктів:

Що ми вже створюємо? Умови для реалізації культурно-освітніх проєктів, культурні та освітні події, інформаційне поле.

Що ми хочемо створювати? Культурно-освітні програми, курси з неформальної освіти, майданчики взаємодії місцевих спільнот та налагодження комунікації у трикутнику Влада-Бізнес-Громада.

Чим ми хочемо/можемо займатись? Формуванням та гуртуванням місцевих спільнот та ініціатив, впровадженням соціальних інновацій в Авдіївці.

Портфель компетенцій:

Що ми вміємо робити найкраще? Спілкуватись, ділитись досвідом, комунікувати до влади, мріяти, звітувати, розробляти плани, організувати невеликі атмосферні події.

Що Ми вміємо робити добре? організувати масштабні міські події, налагоджувати взаємодію, писати грантові заявки, вести документообіг.

Що ми вміємо робити посередньо? Займатись локальним фандрейзингом, робити піар кампанії, притримуватись розподілу обов'язків, формувати політики.

Стратегічні цілі

1. Забезпечити організаційний розвиток та сталість організації
2. Розробити та впровадити програми розвитку спільнот та ініціатив

3. Забезпечити фінансову сталість організації

Реалізація стратегічної цілі 1 (Табл. 3.1) сприятиме в свою чергу якісному розвитку громадської організації. Члени організації сприйматимуть громадську діяльність, як повноцінний процес, який потребує часу та залучення, притримуватимуться внутрішніх правил, це в свою чергу формуватиме організаційну культуру організації, позбавить непорозумінь в плані роботи, та виведе організацію з замкнених відносин, відкриє можливість включення нових членів команди.

Прописані обов'язки та визначені політики сприятимуть можливості не бути «закріпленим» за лідерами або засновниками, а жити інституції тривало і існувати з людьми, які розділяють мрії та цінності організації. Раніше навчання окремих членів поділиться на командне загальне та профільне по напрямках в залежності від відповідальності для формування спільного рівня розуміння контекстів, сприятиме набуттю нового досвіду.

Таблиця 3.1

Завдання до цілі з забезпечення організаційного розвитку організації

Назва Цілі	Завдання
<p>Стартегічна ціль 1</p> <p>Забезпечити організаційний розвиток та сталість організації</p> <p>Суть: Налагодити внутрішні та зовнішні процеси та політики організації</p>	<p>на 2020 рік:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Затвердити політики прийняття рішень в організації - Визначити та затвердити процедури документообігу - Налагодити та впровадити систему зборів та нарад - Розробити та впровадити план діяльності на рік - Визначити відповідальних за напрямками діяльності - Провести 2 командних навчання з проектного менеджменту, комунікацій, публічних виступів - Затвердити посадові обов'язки кожної ролі

Продовження таблиці 3.1

Кінцевий бенефіціар Члени Громадської організації «Сила ідей» та потенційні члени організації	на 2021 рік:
	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримувати затверджені процедури та політики, при потребі корегувати - Впровадити систему адаптації нових членів організації - Проводити командне навчання раз на квартал з проектного менеджменту, комунікацій та командотворення
	на 2022 рік:
	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримувати затверджені процедури та політики, при потребі корегувати - Проводити командне навчання раз на квартал з проектного менеджменту, комунікацій та командотворення - Дослідити можливість працевлаштування та оформити двох працівників в штат організації (при наявності фінансування)

Складено автором

Реалізація стратегічної цілі 2 (Табл. 3.2) в свою чергу сприятиме формуванню наповнення та забезпечення контенту діяльності. Організація перебуває на етапі переосмислення діяльності, яка акцентувалась на культурних подіях, здебільшого мистецького характеру на культурний та освітній.

Організація прийшла до висновку, що потрібно розвивати спільноти та підтримувати ініціативи, що певним чином модифікує попередні проекти та вся діяльність буде спрямована та наповнення подій буде в свою чергу впливати на комунікацію, гуртування та підтримку ініціатив та спільнот.

Таблиця 3.2

Завдання до стратегічної цілі з розробки та впровадження програм розвитку спільнот та ініціатив

Назва цілі	Завдання
1	2
<p>Стратегічна ціль 2</p> <p>Розробити та впровадити програми розвитку спільнот та ініціатив</p> <p>Суть: зробити діяльність такою, яка зможе впливати на поведінкові зміни</p> <p>Кінцевий бенефіціар</p> <p>Учасники проектів та програм</p>	<p>на 2020 рік:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Створити дієвий фізичний майданчик для формування спільнот та громадських ініціатив - Розробити та впровадити в тестовому режимі програму розвитку спільнот та ініціатив - Впровадити 2 масштабних (загально до 1 тис.осіб) освітньо-культурних проекти в місті Авдіївка - Впровадити 1 арт-резиденцію - Впровадити не менше 30 міні-проектів та подій - Підтримати формування інноваційних інструментів залучення громади на базі музею - Організувати 2 культурних обміни <p>Завдання на 2021 рік:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Впровадити 2 масштабних освітньо-культурних проекти для шкіл міста з залученням організацій з інших міст України - Розробити та впровадити систему менторингу випускників проектів - Впровадити програму підтримки місцевих ініціатив

Продовження таблиці 3.2

	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадити не менше 30 міні-проектів та подій - Налагодити взаємодію інститутів громадянського суспільства Авдіївки - Долучитись до координаційних та дорадчих рад міста та області з питань молодіжної політики та розвитку інститутів громадянського суспільства - Створити фінансову основу для реалізації проектів спільнотами та ініціативними групами у напрямку культури та освіти - Запустити соціальний медіа-проект на базі музею
	<p>Завдання на 2022 рік:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Впровадити систему інноваційних підходів роботи музею - Провести дослідження впливу проектів - Провести 3 культурних обміни - Впровадити 3 масштабних освітньо-культурних проекти для шкіл міста з залученням організацій з інших міст України - Впровадити марафон соціальних інновацій міста - Впровадити не менше 40 міні-проектів та подій

Складено автором

Реалізація стратегічної цілі 3 (Табл. 3.3) сприятиме формуванню дієвої системи залучення ресурсів та покращенню фінансової грамотності всіх учасників команди, які в включені у процеси реалізації проектів, планування на тривалий період допоможе аналізувати ринок донорів та створити умови по залученню малих підприємців, які здебільшого створюють ринок Авдіївки та аналізувати інші можливості фінансування та залучення ресурсів.

Інструменти фінансової сталості:

- Залучення донорських програм
- Залучення місцевого бюджету
- Залучення ресурсів підприємців
- Залучення ресурсів через краудфандингові платформи
- Соціальне підприємництво (надання платних послуг в напрямку тренерства та консультування, надання послуг з проведення командотворення для підприємств та установ, надання медіа-послуг)
- Членські внески
- Благодійні пожертви
- Скринька на подіях
- Продаж промо-продукції

Таблиця 3.3

Завдання до стратегічної цілі з забезпечення фінансової сталості організації

Назва Цілі	Завдання
1	2
<p>Стратегічна ціль 3</p> <p>Забезпечити фінансову сталість організації</p>	<p>Завдання на 2020 рік:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Визначити та затвердити фінансові політики (документи для фінансової звітності, матеріальна база, надходження з грантів, місцевого бюджету, пожертв, членських внесків) - Провести навчання для команди з фінансової грамотності для НУО - Розробити план витрат і надходжень, забезпечити річне фінансування - Дослідити та впровадити систему соціального підприємництва на базі культурно-освітнього простору «Третій поверх»

Продовження таблиці 3.3

1	2
<p>Суть: забезпечити умови для наявності ресурсів для сталого існування організації</p> <p>Кінцевий бенефіціар: Члени організації, працівники організації</p>	<p>- Розробити та впровадити план пошуку ресурсів та залучення партнерів</p>
	<p>Завдання на 2021 рік:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Притримуватись затверджених політик, долучати експертів для консультування - Мати двох сталих партнерів - Залучити до штату бухгалтера - Забезпечити покриття витрат на 2 роки - Забезпечити частку покриття витрат на діяльність з місцевого бюджету - Дієве соціальне підприємництво - Члени команди розуміють більшість фінансових процесів
	<p>Завдання на 2022 рік:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Набути сталої підтримки від трьох донорів, 10 підприємців, місцевої влади, де частка донорського фінансування складає менше 60% - Забезпечити покриття витрат на 2 роки - Забезпечити частку покриття витрат на діяльність з місцевого бюджету - Дієве соціальне підприємництво

Складено автором

Послуги, які надає організація:

- неформальна освіта
- культурно-мистецькі масові заходи
- консультування
- обмінні поїздки молоді

Кінцеві бенефіціари:

- Діти
- молоді люди 14-18 років
- студентська та працююча молодь
- члени інститутів громадянського суспільства
- батьки
- заклади освіти

Проектна діяльність формується у наступних напрямках:

1. Розвиток культурно-освітнього простору «Третій поверх»:

- Адміністрування простору
- Формування контенту
- Формування точок взаємодії спільнот та громадських організацій
- Створення робочих місць
- Забезпечення фінансової сталості простору
- Залучення інвесторів

2. Розвиток місцевого музею

- Впровадження новітніх підходів у музейній справі
- Реалізація медіа проектів про історію Авдіївки
- Інформаційна робота

3. Формування та підтримка спільнот

- Створення умов для комунікації соціально-активних людей
- Надання майданчику для генерування ідей щодо покращення міста
- Проведення навчальних подій для ініціатив
- Довготривала підтримка у реалізації ідей та проектів
- Залучення додаткових ресурсів
- Налагодження комунікацій між спільнотами та органами місцевої влади
- Реалізація спільних проектів

4. Культурно-освітні події

- Фестивалі
- Арт-резиденції

- Квартирники
- Дні вуличної музики
- Форуми
- Дискусії
- Лекції
- Навчальні програми
- Майстер-класи
- Нетворкінги
- Хакатони ідей
- Кінопереляди з обговоренням
- Заходи спільноті громадських організацій тощо

5. Молодіжна інфраструктура:

- Мурали, як інструмент комунікації
- Громадські простори, як інструмент гурування

Партнери по діяльності станом на кінець 2019 року:

- Військово-цивільна адміністрація міста Авдіївка Донецької області
- Благодійний фонд «Зорі надії»
- Молодіжна громадська міська організація «Станиця Авдіївка Пласту –

Національної скаутської організації України»

- Благодійний фонд «Сергія Жадана»
- Громадська організація «Музична варта»
- Арт-проект «Дифузії»

Засоби масової інформації:

- Інформаційне агентство «Вчасно»
- Сайт міста Авдіївка 06236.com.ua
- Сайт міста Авдіївка avdeevka.city

До 2023 року досягнення у сфері партнерства:

- Налагоджена взаємодія з молодіжними платформами по Донецькій та Луганській областях

- Стале сприяння органів влади на міському та обласному рівні
- Сприяння всеукраїнських та регіональних інститутів громадянського суспільства
- Висвітлення подій на всеукраїнських та регіональних ЗМІ
- Підтримка підприємців міста Авдіївка

Потенційні донори:

Програма розвитку ООН, Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Європейський Союз, Фонд «Відродження», ЮНІСЕФ, Німецьке товариство з міжнародного співробітництва (GIZ), Посольство Великобританії, Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNCHR), Міжнародна організація з міграції, Посольство Нідерландів, Міжнародний Червоний Хрест, Агентство Канади з міжнародного розвитку (CIDA) та інші [14].

Показники успішності:

Кількісні:

- 500 залучених до проектів волонтерів з міста Авдіївка віком від 14 років
- 6 культурних обмінів для 60 молодих людей в різні куточки України та закордон
- 10 членів ГО, з них 3 – штатні працівники
- 8 масштабних освітньо-культурних проектів
- 10 утворених спільнот, які реалізують проекти в місті
- Не менше 100 культурно-мистецьких подій
- 3 інфраструктурних об'єкти
- Не менш 100 молодих людей взяли участь у волонтерських проектах в інших містах України та/або закордоном
- Щорічно не менше 3 проектів, реалізованих спільно з місцевою владою
- До проектів залучено не менш 4 всеукраїнських організацій
- 1 член організації вступив на магістерську програму «Управління неприбутковими організаціями» або «Комунікації»

Якісні:

- Випускники програм та проектів продовжують розвиватись у обраному напрямку

- Старшокласники при вступі у ВНЗ проявляють себе соціально-активними

- Ініціативні групи та сформовані спільноти реалізують не менше 1 проекту в рік

- Налагоджена співпраця з органами влади та з відділом освіти, діти ініціюють проведення певних уроків у музеї чи культурно-освітньому просторі «Третій поверх», беруть активну участь у проектах

- Члени організації розуміються у своїх напрямках та відповідальностях і шукають можливості навчання

- Організація має позитивний імідж як назовні так і в місті

- Члени організації притримуються політик та правил

- Діяльність організації не зав'язана на одній людині, половина членів організації взаємозамінні

- Культурно-освітній простір самоокупний та є платформою громадської активності в місті

3.2 Комунікаційна стратегія ГО «Сила ідей»

Комунікаційна стратегія організації має на меті сприяти інформуванню про організацію, напрямки роботи та послуги, які можна отримати і яким шляхом.

Мета комунікаційної стратегії:

Громадська організація «Сила ідей» - впізнаваний бренд для учасників програм, донорів, потенційних працівників в місті та регіоні. Має випрацьовану систему комунікацій всередині організації.

Основні цільові групи для комунікацій:

- Учасники програм та проектів
- Лідери громадських організацій та ініціатив
- Органи місцевої влади
- Донори

- Потенційні члени громадської організації

Портрет людини з кожної цільової групи розглянуто у табл.3.4

Таблиця 3.4

Портрет людини з цільових груп

Цільова група	Портрет людини з ЦА
1	2
Учасники програм та проектів	<p>Має потребу бути причетним до спільноти</p> <p>Має потреби реалізувати творчі навички</p> <p>Рахує «лайки» в інстаграмі та перегляди</p> <p>Цінує відеоблогерів</p> <p>Хоче, але боїться подорожувати</p>
Лідер громадської організації міста та ініціативи	<p>Має основну роботу</p> <p>Має потребу приділяти час своїй родині</p> <p>Має активну позицію у батьківській раді</p> <p>Має потребу час від часу отримувати нові знання</p> <p>Вбачає громадську діяльність, як додаткову зайнятість</p> <p>Має базу у проектному менеджменті</p> <p>Підписана на загальні публічні групи для громадських активістів, Відвідує заходи, куди запросять</p>
Органи місцевої влади	<p>Читає фейсбук про всіх і все, але активна у однокласниках та вконтакті</p> <p>Боїться нового досвіду взаємодії</p> <p>Зациклена на процедурах</p> <p>Важко адаптується до змін у роботі</p> <p>Має потребу у мінімізації зусиль</p> <p>Любить поговорити про інших та уходити додому вчасно</p>

1	2
Донори	<p>Розмовляє англійською</p> <p>Любить звітність та професіоналізм «бюрократизм» і «офіціоз», але і запит на інноваційність</p> <p>Має потребу в іміджевих проектах</p> <p>Має потребу відслідковувати чіткі процедури</p>
Потенційні члени громадської організації	<p>Має досвід громадської діяльності або хоче до неї долучитись</p> <p>Не має команди або людей поруч, які розділяють думку</p> <p>Читає та відвідує всі міські події</p> <p>Відвідує інші міста</p> <p>Читає фейсбук та всеукраїнські ресурси</p>

Складено автором

Цільова група «Учасники програм та проектів» є однією з самих важливих, бо саме тут найбільше кінцевих бенефіціарів, по цій групі буде проводитись подальше дослідження та аналіз впливу діяльності організації. Здебільшого учасниками будуть молоді люди шкільного віку, які зможуть стати активними волонтерами організації та міських подій, і саме в своєму місті вони мають можливість отримати цей досвід, що потім вплине на соціальну активність в університеті. Комунікаційні завдання наведено у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Комунікація до учасників програм та проектів

Цільова група	Учасники програм та проектів
Задачі комунікації	<p>Проінформувати про актуальні проекти та можливості в рамках діяльності</p> <p>Створити позитивний імідж участі у подіях</p> <p>Донести доступність подій та можливість реалізації творчих вмінь</p>
Канали інструменти комунікації та	<p>Інстаграм сторінка та Телеграм канал, відповідне наповнення</p> <p>Проведення розіграшів та онлайн конкурсів</p> <p>Промо-продукція відповідно до запиту</p> <p>Презентації в школах та відкриті уроки</p> <p>Вчителі, Батьки</p> <p>Відео-ролики про діяльність, де присутні друзі</p> <p>Культурні події</p>
Показники досягнення результатів	<p>Постійно зростаюча кількість підписників на сторінці в інстаграмі</p> <p>Заходи відвідують 15-20 осіб</p> <p>Активна мережа дописів про відвідування подій та вплив проекту</p>

Складено автором

Лідери громадських організацій та ініціатив – це майбутні отримувачі послуг та головні партнери при розробці проектів та програм, важливо мати напрацьовані контакти та об'єднувати на одному майданчику для обміну досвідом та формування спільноти громадських об'єднань. Завдання комунікації до цієї цільової групи розглянуто у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Комунікація до лідерів громадської організації міста та ініціатив

Цільова група	Лідер громадської організації міста та ініціатив
Задачі комунікації	<p>Проінформувати про актуальні проекти та можливості в рамках діяльності</p> <p>Створити позитивний імідж участі у подіях</p> <p>Проінформувати про можливості розвитку організації та пошуку партнерської підтримки в організації</p>
Канали інструменти комунікації та	<p>Сторінка фейсбук та відповідне наповнення</p> <p>Інформаційні матеріали про можливості навчання для громадських</p> <p>Тематичні події для громадських організацій</p> <p>Відео-ролики про діяльність з простим алгоритмом доручення</p> <p>Конкурси для інститутів громадянського суспільства</p> <p>Індивідуальні зустрічі з членами організацій</p> <p>Розсилки на пошту з можливостями</p> <p>Прямі запрошення на події</p> <p>Буклети та брошури в місцях роботи</p>
Показники досягнення результатів	<p>Участь у конкурсах та подіях</p> <p>Реалізація спільних проектів</p> <p>Запити на консультування та менторство</p> <p>Участь представників у обласних проектах</p>

Складено автором

Налагодження комунікації до органів місцевої влади є важливим для формування сталої діяльності організації та впливу на зміни в громаді. Влада має вміти співпрацювати з інститутами громадянського суспільства, так і навпаки. Має бути чіткий алгоритм підтримки організацій та ініціатив. Комунікація до органів влади розглянуто у табл.3.7.

Таблиця 3.7

Комунікація до органів місцевої влади

	Органи місцевої влади
Задачі комунікації	Налагодити взаємодію з органами влади та відповідними структурними підрозділами Залучення фінансування на діяльність з бюджету міста
Канали та інструменти комунікації	Листи Особисті зустрічі та запрошення Інформування про діяльність організації та спільні проекти на сторінці фейсбук Статті про діяльність у регіональних медіа
Показники досягнення результатів	Спільні реалізовані проекти Участь у плануванні міських заходів та формування міських програм

Складено автором

Міжнародні донори є одним з найважливіших фундаментів впровадження масштабних міських подій організації, тому співпраця та формування довіри до організації і паралельний пошук партнерів на містах і тим самим диверсифікація джерел фінансування мають йти поруч. Комунікація до донорів розглянута у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Комунікація до донорів

	Донори
Задачі комунікації	Залучити до партнерства та фінансування двох та більше донорів з метою реалізації декількох проектів Сформувати імідж надійного партнера для донорів

Продовж. табл. 3.8

Канали та інструменти комунікації	Якісні заявки з наданням рекомендацій від партнерських організацій Особисті зустрічі на неформальних заходах Відвідування заходів
Показники досягнення результатів	3 пріоритетних донори (USAID, ПРООН, Український культурний фонд) Підписані договори для діяльності на 2020 рік

Складено автором

Розглядаючи розвиток організації, маємо створити умови для входу нових гравців та дати базові знання проектної та громадської діяльності. Комунікація до потенційних членів громадської організації наведено у табл.3.9

Таблиця 3.9

Комунікація до потенційних членів громадської організації

	Потенційні члени громадської організації
Задачі комунікації	Знайти однодумців, які живуть в місті та мають певні компетенції та навички, які зможуть долучитись до розбудови організації
Канали та інструменти комунікації	Особисті зустрічі Анкетування після подій Конкурси вакансій Анкета волонтера або співорганізатора події Навчальні події

Продовження таблиці 3.9

1	2
Показники досягнення результатів	Сталі волонтери, які готові долучатись до організації подій Активні учасники проектів та програм Заява на вступ до організації

Складено автором

3.3 Впровадження концепції сталості в стратегії розвитку ГО «Сила ідей»

Сталість для громадських організацій, довгострокова діяльність, результативність – це виклики для кожної громадської організації, яка починає свій шлях, бо перші роки діяльності базуються на емоційному компоненті і тривають до моменту, коли стикаються з труднощами фінансування, вигорання членів команди, відходу лідера, зміни пріоритетів, зовнішньої опозиції та несприйняття тощо.

Важливим елементом сталості організації є бачення та розуміння шляху діяльності, тобто наявність дієвого документу стратегії буде значно впливати на діяльність та сталість, завдання та пріоритетні напрямки роботи, це значно організовує та структурує бачення кожного та всіх і допомагає перейти з хаотичного стилю роботи до послідовного.

У діяльності потрібно дбати як про сталість організації, так і про сталість результатів. В терміні сталість організації мається на увазі налагоджений внутрішній механізм взаємодій членів організації, комунікації всередині, це принципи належного врядування, дотримання спільних правил та розуміння куди ми рухаємось і чого хочемо досягти. Можна говорити про створення відповідного емоційного середовища, мотиваційного поля. Вступаючи в організацію, кожен член організації має свої власні інтереси і важливо, щоб ті інтереси могли інтегруватись у загальну мету організації і сприяли спільному благу та досягненню цілей. В організації «Сила ідей» зібрались однодумці, які

мають свої мрії довкола діяльності в контексті розвитку міста і маємо велике бажання долучитись до реалізації кожної мрії. Це можна інтерпретувати в особисті цілі на рік, 2 роки, прописувати у відповідні документи та давати можливість кожному члену організації її досягати. Ця концепція простежується у грі «Світ громад», де всі учасники-жителі мають спільну мету по покращенню своєї громади і мають свої індивідуальні цілі, які можна озвучити, а можна не озвучити, але досягнення цих цілей дає можливість покращити свій рівень щастя. Можливо, не всі мрії можливо здійснити в рамках діяльності, проте підвищувати рівень значимості членів організації через реагування на їх персональні цілі – це реально. Можливо навіть часткова реалізація певного задуму сприятиме підвищенню лояльності до організації та її діяльності, надихатиме на нові проекти. Звичайно, така система буде важка для втілення в великих організаціях, проте для організації, яка тільки формується, де кількість членів невелика і на стадії становлення, цілком реально. Кожен проект має підсилювати лідерські здібності кожного членів команди

Окрім того, треба дбати про корпоративну культуру, наявність ритуалів та традицій в організації, що дійсно допомагатиме формувати цілісну спільноту, яка позиціонує себе з організацією.

Треба розуміти оточення громадської організації, яка працює над формуванням сталості. Місто Авдіївка – невелике місто і ще менше по кількості громадських ініціатив, альтернатива організацій для діяча невелика. Авдіївські громадські організації, майже всі, тримаються на конкретних особах та працюють тільки у своїх площинах, що є нормально в певній мірі, проте не можна говорити в Авдіївці про стале та впливове громадянське суспільство. Організаціям можна дати ознаку «приватної». Усі мають різні особисті інтереси і часто вбачають організації під конкретний проект або конкретну діяльність з відстоюванням інтересів організацій регіонального рівня, політичних сил, приватних підприємств, окремих підприємців, які мають вплив у місті. Це може бути одним з демотивуючим факторів – відсутність однодумців серед організацій поруч. Можливим пошуком рішення цього і може стати діяльність

з підтримки ініціатив та створення майданчику для комунікації і відповідних подій по обговоренню та пошуку точок взаємодії. ПРООН програми мають напрямок робочих груп з громадської безпеки і соціальної згуртованості, які позиціонуються як відкриті діалогові платформи, що об'єднують активних мешканців громади, громадські організації, представників органів місцевої влади та самоврядування, поліції та органів правопорядку, соціальних служб тощо з метою усунення факторів, що негативно впливають на стан громадської безпеки та соціальної згуртованості [16]. Програма спрямована на підсилення лідерів, налагодження комунікацій та створення проектів взаємодії. Навіть якщо проект завершиться і групи перестануть збиратись добровільно-примусово, то спільний досвід діяльності залишиться і буде давати можливість розглядати інструмент робочих груп як можливість вирішення проблем або покращення стану наявних досягнень. Це в свою чергу формує певну цінність та можливість поступатись власними інтересами заради вирішення спільних питань. Активісти та влада як мінімум знайомляться між собою та знаходять спільні точки. Інструмент робочих груп можна розглядати як інструмент формування сталості громадських організацій та влади. Це в свою чергу породжує певне ставлення, розвіювання певних упереджень або ж закріплює їх, але в будь-якому разі формує живу комунікацію.

Організації мало об'єднуються заради творення проектів, адвокації певних інтересів громади. У Авдіївських активістів нема по суті спільної точки зору. Чи можна тоді говорити про громадянське суспільство, можливо краще зазначати про групи активістів. Єдиним прикладом налагодження взаємодії була і є організація «Станиця Авдіївка Пласту - НСОУ», яка долучає до подій інші організації та захищає право дітей та молоді міста на свідоме українське майбутнє та реалізацію молодіжної політики з питань національно-патріотичного виховання в місті, долучаючи організації з усієї України. Новим майданчиком може стати і ГО «Сила ідей». Об'єднуючи громадські організації довкола певної цінності, ми зможемо впливати на вирішення важливих питань в місті, давати знати про перемоги та проблеми в місті на регіональному та

всукраїнському рівні, де дія та вплив органів місцевої влади неможлива. Таким чином ми зараз маємо можливість формувати цей простір та ставати прикладом.

Також сталість організації формується довкола членів організації та їх бажання навчатись. За 5 років великі громадські організації значно просунулись та зросли на менеджерському, виконавчому рівні, проте у регіонах та містах сектор досі залишається дуже крихким через відсутність людей з відповідними компетенціями, знаннями та навичками. Люди збираються під проект, а потім формуючи організації, забувають про невинні зміни у світі та країні і що середовище потребує посилення наявних знань та вмінь. Інструментами досягнення можуть бути тренінги та короткострокові програми для громадських активістів, програми Інституту лідерства та управління УКУ, онлайн-курси за напрямками, залучення тренерів та фахівців, які проведуть тренінг для певної організації.

Ще одним не першочерговим, але не менш важливим є фінансова сталість організації. Щоб цього досягти, треба мати стратегію залучення ресурсів та розуміння сутності джерел, які мають відповідати та розділяти цінності організації.

Стратегіями-концепціями залучення ресурсів можуть стати наступні варіанти:

1. Будувати проекти відносно того, на що виділяються кошти (гарнтові програми, гарантії від підприємств тощо)
2. Будувати поступову стратегічну співпрацю з бізнесом/державою/міжнародною організацією, заслужити їх довіру на реалізації власних задумів
3. Реалізувати багато класних проектів, щоб побудувати бренд, при згадці про який благодійники захочуть бути причетними до кожного з наступних проектів
4. Зробити проект самоокупним (давши таку цінність, щоб самі учасники за нього заплатили)

Організація має можливість формувати діяльність соціального підприємництва або самоокупних проєктів. На прикладі культурно-освітнього простору «Третій поверх», який розпочав свою діяльність у грудні 2019 року. Ідея полягає у тому, щоб сформувати майданчик для комунікації та з метою формування цінності продукту, залучати ресурси, які покриватимуть і витрати на простір і на базові потреби організації. У своїй діяльності початковий орієнтир був на вже створені платформи в Донецькій області та по Україні («Вільна хата» (м.Краматорськ), «Халабуда» (м.Маріуполь), «DRUZI» (м.Костянтинівка), «Теплиця» (м.Слов'янськ). Вибудовується концепція простору, який орієнтований на ініціативи та створення здорового культурного та освітнього простору взаємодії та навчання, проте матиме і комерційну складову через послуги майстер-класів, вечірніх кінопереглядів, продажу гарячих напоїв та одягу та різної промо-продукції з фірмовим стилем організації. Для підтвердження потрібно провести дослідження аудиторії, прописати бізнес-план, долучити консультуючі організації з юридичних питань. І виховувати тим самим кадри. Простір може стати майданчиком для створення нових робочих місць на посади адміністраторів, проєктних менеджерів, комунікаційників, майстрів тощо).

Послуги, які можуть потенційно надаватись на платній основі:

- Тренерство
- Організація подій в місті та в Донецькій області
- Надання в суборенду кімнати музичного простору
- Проведення майстер-класів з музики
- Надання в суборенду кімнати для подій іншими організаціями
- Продаж фірмових футболок, горняток
- Продаж листівок з зображенням Авдіївки
- Проведення майстер-класів з прикладного мистецтва
- Виставки
- Організація концертів та камерних виступів

Сталість результатів буде виходити з розуміння самих результатів, їх кількісних та якісних показників. Кожна активність має відповідати на питання, який вплив вона матиме і чи відповідає поставленим цілям і чи досягнемо показників успіху.

Найважливіший сталий результат діяльності організації - це люди.

Таким чином, внутрішню сталість громадської організації «Сила ідей» забезпечать:

- наявність дієвого документу стратегії розвитку
- Підтримка, розвиток тагуртування членів організації
- налагодження комунікацій з іншими громадськими організаціями в місті
- залучення міжнародних фондів та місцевого фінансування, бо приватний сектор не підходить з огляду ціннісних орієнтирів
- вміння оптимізувати ресурси та користатись власними навичками та вміннями задля організації подій

Таким чином, стратегія громадської організації «Сила ідей» спрямована на формування себе, як сталої організації та підсилення інших ініціатив та організацій, тим самим формуючи спільноту громадськості, яка може впливати на рішення та покращення умов в місті. Організація має сприятливі умови для розвитку та реалізації місії.

ВИСНОВКИ

Інститути громадянського суспільства мають важливе місце у контролі публічної влади на всіх рівнях та джерелом формування нових форматів, сенсів на містах, підтримки вразливих категорій населення та волонтерського розвитку серед. Через постійне зростання громадського сектору, набутий великий та унікальний досвід та зміну умов ззовні, інститути опиняються серед нових викликів та нових умов, які іноді важко передбачити.

У таких умовах члени організацій мають постійно аналізувати пророблену роботу, результати діяльності. І важливим елементом є стратегічне управління організаціями.

Стратегічний менеджмент та навички стратегічного планування є необхідними для багатьох організацій, що сприятиме полегшенню та розумінню своєї діяльності, які допоможуть досягти мети організації.

Стратегії потребують організації, які розуміють та планують впливати на процеси ззовні, бо якісне управління змінами є важливим фактором для реагування та впровадження ефективної діяльності.

У першому розділі роботи розглянуті теоретичні засади стратегічного розвитку інститутів громадянського суспільства, наведені дані щодо розвитку та географії інститутів громадянського суспільства, пояснено терміни стратегічного управління, стратегічного планування, відповідні інструменти аналізу та формування стандартного документу стратегії організації, наведено порівняння стратегічного планування в громадських та комерційних організаціях.

Другий розділ присвячено аналіз діяльності та організаційного розвитку ГО «Сила ідей». Громадські організації та ініціативи реалізують проекти та формують програми у різних напрямках, багато з яких пов'язані з культурою та освітою. У своїх завданнях більшість ставить за мету згуртувати та підсилити місцеву громаду. Однією з таких наведена в роботі – Громадська організація «Сила ідей» міста Авдіївка. Команда реалізувала багато проектів у культурно-

освітньому напрямку і саме культурні проекти стали майданчиком об'єднання активістів, створення дієвої ініціативи та діяльності протягом двох років. Наведені успішні проекти «Авдіївка. Фестиваль мистецтв, «Освітній вікенд», «Фестиваль сучасної п'єси «Передмова». Саме реалізація проектів сформувала бажання мати статус організації та впровадити діяльність на постійній основі.

Проаналізовано стан організаційного розвитку організації, партнерств, структури організації. Організація має сприятливі умови та базу для впровадження та розширення діяльності.

Третій розділ присвячено розробці стратегії розвитку ГО «Сила ідей».

Формування стратегії громадської організації пов'язано з набуттям юридичної відповідальності та розуміння, що набутий досвід, репутація та відповідальність потребують нового етапу реалізації та розуміння. У розділі сформовані ат представлені елементи стратегії. Організація потребує структуризації, планування та затвердження внутрішніх політик.

Сформовано комунікаційну стратегію, де визначені ключові цільові аудиторії, які канали зручні та мають опрацьовуватись.

Розглянути можливості концепції сталості, які акцентовані на діяльності фізичного простору, надання на базі нього платних послуг, дотримання політик організацій та формування умов для навчання членів організації.

Стратегія дозволяє отримати повне бачення організації зсередини та розуміння напрямків майбутнього.

Переконані, що організація зможе досягнути мети, стати прикладом для інших громадських організацій міста сталої діяльності саме команди, а не окремих лідерів та тим самим створити майданчик для взаємодії громадських організацій, ініціативних груп та інших зацікавлених сторін і нести досвід в найближчі населені пункти.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Т. В., Абрамов Л. К. Стратегічне планування діяльності НДО. – Кіровоград : ЦПТІ, 2000. 92 с. URL: <http://www.lacenter.org.ua/2013-09-10-08-52-50/71-2013-09-17-06-26-56/172-2010-06-16-07-19-15.html>.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М. : Экономика, 1989. 519 с.
3. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування : навч. посіб. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с. URL: https://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp_student.pdf (дата звернення 25.12.2019).
4. Богдан Камінський. Громадянське суспільство: Чи є воно в Україні? *Ukrainian policymaker* : веб-сайт. URL: <http://www.ukrpolitic.com/?p=9641> (дата звернення: 25.12.2019).
5. Готь О. Я, Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 25.12.2019).
6. Державна служба статистику : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.12. 2019).
7. Інститути громадянського суспільства та інститут громадських організацій в Україні: теоретико-методологічні та нормопроектні аспекти / М-во юстиції України. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_20126 (дата звернення: 25.12.2019).
8. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. – Київ : Знання, 2006. 366 с.
9. Лендел Я. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Моделювання регіональної економіки*. 2010. № 1. С. 120-128.
10. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Проект Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку України». Зелений директорат ТПП України : веб-сайт. URL: <http://green.ucci.org.ua/wp->

content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALN
OGO_ROZVYTKU.pdf.

11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – М. : Книга по Требованию, 2017. 330 с.

12. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. – К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.

13. Місія та стратегічне планування діяльності вашої організації. *Marketplace* : веб-сайт. URL: <http://cd-platform.org/library/statti/1766-misiia-ta-stratehichne-planuvannia-diialnosti-vashoi-orhanizatsii> (дата звернення 25.12.2019).

14. НДО у зовнішньому середовищі: організаційні проблеми та можливості розвитку: аналітичний звіт за результатами комплексного дослідження, проведеного на замовлення Форуму НДО в Україні. – Київ, 2018. 47 с. URL: http://www.ngoforum.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/NGOF_NGOsanalysis.pdf.

15. Портер М.Е. Конкуренция. – М. : Вильямс, 2001. 495 с.

16. ПРООН продовжує конкурс грантів щодо створення та підтримки діяльності локальної мережі лідерів/координаторів у громадах-партнерах з підтримки громадської безпеки і соціальної згуртованості у Донецькій і Луганській областях. *Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй* : веб-сайт. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/get-involved/call-for-proposals-community-security-social-cohesion.html>.

17. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 37-43.

18. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика : монографія. Одеса: Атлант, 2015 р. 365 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2978/3/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%>

BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-

%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D0%B7%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%96%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%2C%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%2C%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf .

19. Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ. *Громадський простір* : веб-сайт. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov> (дата звернення 25.12.2019).

20. Стратегія для росту, а не документу. *Pro Bono Club Ukraine*: веб-сайт. URL: <https://probono.org.ua/strategiya-dlya-rosty>.

21. Стратегія як основа розвитку неприбуткової організації. *Громадський простір* : веб-сайт. URL: <https://www.prostir.ua/?news=stratehiya-yak-osnova-rozvytku-neprybutkovoji-orhanizatsiji> (дата звернення 01.01.2020).

22. Теорія конкурентних переваг. *buklib.net* : веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/26929/>.

23. Швіндіна Г. О. Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку. *Ефективна економіка* : веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5707>.

24. Щегельська О. Стратегічна майстерність. *НВ* : веб-сайт. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/strategichna-maysternist-624988.html>.

25. Що таке PEST-аналіз? *Bakertilly* : веб-сайт. URL: <https://bakertilly.ua/news/id45211>.

26. Ackoff R. Concept of Corporate Planning. – New York : Wiley. 1970. – P. 1.

27. Fayol H. General and Industrial management. – London : Pitman. 1949. 43 с.

28. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities. *Long Rang Planning*. 1980. P. 70–76.
29. Міністрество юстиції України: веб-сайт. URL: <https://minjust.gov.ua/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Статут громадської організації «Сила ідей»

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Громадська організація «Сила ідей» (далі - Організація) є неприбутковою громадською організацією, яка об'єднує громадян на основі спільності інтересів своїх членів для реалізації мети та завдань, передбачених цим Статутом.

1.2. Повне найменування Організації - Громадська організація «Сила ідей»

1.3. Скорочене найменування – ГО «Сила ідей»

1.4. Повне найменування англійською мовою – «Power of ideas»

1.5. Організація у своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Податковим кодексом України, Законом України «Про громадські об'єднання», Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», іншим чинним законодавством України та цим Статутом.

1.6. Організація створюється і діє на засадах добровільності, рівноправності своїх членів, самоврядування, законності, виборності та підзвітності керівних органів, гласності в роботі.

1.7. Організація набуває прав юридичної особи з моменту державної реєстрації згідно з чинним законодавством, може мати свою печатку, штампи і бланки з власною назвою, рахунки, в тому числі в іноземній валюті в банківських установах, свою символіку. Символіка Організації реєструється у встановленому законодавством порядку.

1.8. Діяльність громадської організації поширюється на територію України.

1.9. Організаційно-правова форма: громадська організація.

1.10. Організація має право від свого імені укладати договори (правочини), набувати майнових та немайнових прав, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді, мати у власності кошти та інше майно, відкривати рахунки в установах банків у національній та іноземній валюті.

1.11. Організація співпрацює з іншими громадськими організаціями, державними органами та організаціями як в Україні, так і за її межами, які сприяють виконанню мети і завдань Організації.

1.12. Кошти і майно Організації направляються на здійснення статутних цілей і завдань.

2. МЕТА ТА НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Головною метою Організації є активізація громадянської думки та волонтерського руху, підтримка та розвиток інноваційних ідей громадян, сприяння органам державної влади та місцевого самоврядування в побудові громадянського суспільства та взаємодії з громадськістю, відродження та популяризація національної культурної спадщини.

2.2. Основними напрямками діяльності Організації є:

2.2.1. Організація та проведення фестивалів, форумів, семінарів, нарад, конференцій, симпозіумів, літніх шкіл, круглих столів, телеконференцій, виїзних засідань, виставок, презентацій, авторських та творчих зустрічей, авторських виступів, переглядів кінофільмів і фотоколекцій, літературних і музичних вечорів.

2.2.2. Сприяння розвитку неформальної освіти, художньої творчості, науки й культури через реалізацію науково-освітніх програм та заходів.

2.2.3. Активна участь у заходах, пов'язаних із благоустроєм міста і створенням комфортних умов проживання у ньому.

2.2.4. Участь у формуванні демократичного, громадянського суспільства.

2.2.5. Сприяння розбудові активної громадянської позиції у суспільства.

2.2.6. Сприяння вільному і всебічному розвитку особистості у громади.

2.2.7. Розробка та реалізація проєктів та програм, направлених на підтримання та розвиток статутних завдань громадської організації.

2.2.8. Розвиток та зміцнення міжнародних зв'язків із організаціями інших країн з метою виконання мети та завдань громадської організації та з метою зміцнення дружби та взаєморозуміння між народами, взаємодії та обміну досвідом.

2.2.9. Встановлення дружніх та ділових контактів у сфері статутної діяльності з різними організаціями, підприємствами та установами, які не займаються політичною діяльністю.

2.2.10. Залучення інвестицій для здійснення своїх цілей та завдань.

2.2.11. Впровадження в життя ініціатив, які працюють у напрямку виховання спільноти щодо поваги до української єдності у її розмаїтті.

- 2.2.12. Впроваджувати ідеї всебічного розвитку міста.
- 2.2.13. Сприяння провадженню екологічної, оздоровчої, аматорської, спортивної, культурної, освітньої та наукової діяльності.
- 2.2.14 Сприяння відродженню та популяризації національної культурної спадщини

3. ПРАВА ОРГАНІЗАЦІЇ

- 3.1. Організація має право:
 - 3.1.1. Представляти і захищати свої законні інтереси та законні інтереси своїх членів у державних органах та в неурядових організаціях;
 - 3.1.2. Вільно поширювати інформацію про свою діяльність, мету та цілі;
 - 3.1.4. Звертатися у порядку, визначеному законодавством, до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб з пропозиціями (зауваженнями), заявами (клопотаннями), скаргами.
 - 3.1.5. Одержувати у порядку, визначеному законом, публічну інформацію, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації;
 - 3.1.6. Брати участь у порядку, визначеному законодавством, у розробленні проектів нормативно-правових актів, що видаються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування і стосуються сфери діяльності громадського об'єднання та важливих питань державного і суспільного життя;
 - 3.1.7. Проводити мирні зібрання;
 - 3.1.8. На добровільних засадах засновувати організації, в тому числі міжнародні, укладати угоди про співробітництво і взаємодопомогу;
 - 3.1.9. Підтримувати прямі міжнародні контакти з організаціями громадян інших країн, укладати відповідні угоди та брати участь у міжнародних заходах з питань діяльності Організації, що не суперечать міжнародним зобов'язанням України;
 - 3.1.10. Засновувати засоби масової інформації;
 - 3.1.11. Укладати будь-які правочини цивільно-правового характеру, набувати майнові та немайнові права, необхідні для здійснення статутних завдань Організації;
 - 3.1.12. Одержувати на умовах оренди або тимчасового безкоштовного користування будівлі, обладнання, транспортні засоби та інше майно, що необхідне для здійснення статутних завдань Організації;
 - 3.1.13. Здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню, дохід від якої не підлягає розподілу між його членами і не може використовуватися для вигоди будь-якого окремого члена організації, його посадових осіб (крім оплати їх праці та відрахувань на соціальні заходи);
 - 3.1.14. Відкривати рахунки у національній та іноземній валютах в установах банків;
 - 3.1.15. Розповсюджувати інформацію, пропагувати свої цілі та ідеї;
 - 3.1.16. публікувати наукові та методичні результати діяльності організації; проводити інформаційно-роз'яснювальну роботу;
 - 3.1.17. Організовувати та проводити лекторії, круглі столи, семінари, конференції, виставки тощо, консультації із залученням представників громадськості, органів державної влади та місцевого самоврядування, експертів з різних галузей суспільного життя, в т.ч. Міжнародних;
 - 3.1.18. Здійснювати розробку проектів рішень та проводити громадську експертизу проектів рішень;
 - 3.1.19. Здійснювати просвітницьку та навчально-методичну діяльність;
 - 3.1.20. Вступати у спілки та інші об'єднання, що створюються на добровільній основі і сприяють виконанню статутних завдань, в тому числі з іноземними партнерами;
 - 3.1.21. Обмінюватися інформацією, досвідом та спеціалістами з організаціями зарубіжних країн;
 - 3.1.22. Мати власну символіку та використовувати у порядку, визначеному законодавством України, популяризувати свою назву та символіку;
 - 3.1.23. Брати участь у порядку, визначеному законодавством, у роботі консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, що утворюються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування для проведення консультацій з громадськими об'єднаннями та підготовки рекомендацій з питань, що стосуються сфери їхньої діяльності;
 - 3.1.24. Створювати та реалізувати різноманітні проекти, запроваджувати програми;
 - 3.1.25. Отримувати допомогу у вигляді коштів або майна, що надходить безоплатно у вигляді членських внесків, безповоротної фінансової допомоги, пожертв, грантів та самостійно вирішувати питання про їх використання відповідно до положень цього Статуту та законодавства України.

4. ЧЛЕНИ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇХ ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ

- 4.1. Членство в Організації є добровільним та індивідуальним;

4.2. Членами Організації можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, які досягли 14 років та підтримують мету і завдання Організації і визнають її Статут;

4.3. Прийом до членів Організації здійснюється на підставі заяви. Заява вступника розглядається Правлінням, яке приймає рішення у відповідності із Статутом Організації;

4.4. Ніхто не може бути примушений до вступу у Організацію. Належність чи неналежність до Організації не може бути підставою для обмеження прав і свобод будь-якої особи або для надання їй органами державної влади, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування будь-яких пільг і переваг;

4.5. Права члена Організації:

4.5.1. Обирати і бути обраними до керівних органів Організації, брати участь у всіх заходах, що проводяться Організацією;

4.5.2. Брати участь у роботі постійних та тимчасових комісій, створених за рішенням уповноважених органів Організації;

4.5.3. Звертатися до органів Організації з запитами та пропозиціями з питань, пов'язаних з діяльністю Організації, одержувати відповіді;

4.5.4. Оскаржувати рішення, дії, бездіяльність керівних органів Організації, подавати заяви, заперечення і скарги на прийняті ними рішення до Правління та вимагати розгляду скарг та заяв на Загальних зборах;

4.5.5. Звертатися до органів Організації за допомогою у захисті своїх прав та законних інтересів;

4.5.6. вільно виходити з Організації за власною письмовою заявою

4.6. Члени Організації зобов'язані:

4.6.1. Дотримуватись положень Статуту Організації;

4.6.2. Виконувати рішення керівних органів Організації;

4.6.3. Своєчасно сплачувати вступні та членські внески в розмірах та строки, що встановлюються Правлінням Організації;

4.6.4. Сприяти здійсненню завдань Організації;

4.6.5. Брати участь у заходах, що проводяться Організацією.

4.7. Членство в Організації припиняється у випадках:

4.7.1. Виходу із Організації за власним бажанням;

4.7.2. Виключення із Організації, за рішенням Правління, у зв'язку із порушенням вимог цього Статуту, або якщо діяльність члена суперечить меті та завданням Організації, або якщо член втратив зв'язок із Організацією без поважних причин чи за систематичну несплату членських внесків.

4.8. Член Організації не має права голосу при вирішенні Загальними Зборами питань щодо вчинення з ним правочину та щодо спору між ним і Організацією.

5. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління Організацією здійснюється на засадах демократизму, гласності, виборності органів управління, підпорядкованості і виконавчої дисципліни, із врахуванням регламентуючих документів Організації.

5.1. Органами управління Організацією є: Загальні збори членів Організації, Правління Організації. Контролюючим органом Організації є – Ревізійна комісія.

Засідання керівних органів Організації (Загальних зборів, Правління) можуть проводитись як за безпосередньої участі членів (їх уповноважених представників за довіреністю), так і за допомогою інтернет зв'язку з використанням аудіовізуальних комп'ютерних програм онлайн конференцій.

Рішення про форму проведення такого засідання приймає Правління Організації та повідомляє про прийняте рішення членів Організації не пізніше ніж за 10 днів до визначеної дати проведення такого засідання (Загальних зборів, Правління).

Будь-яке засідання керівних органів оформлюється протоколом. Про форму засідання обов'язково вказується у протоколі: якщо засідання відбувалось за допомогою інтернет зв'язку, у протоколі обов'язково фіксується за допомогою якої комп'ютерної програми відбувалось засідання.

5.2. Загальні Збори членів Організації (далі – Загальні Збори) є вищим органом Організації, який вправі приймати рішення з будь-яких питань її діяльності, в тому числі і з тих, що передані Загальними Зборами до компетенції Правління.

5.3. У Загальних Зборах беруть участь її члени. Кожний член Організації має один голос. Збори вважаються повноважними, якщо на них присутні не менше половини членів Організації.

5.4. Чергові Загальні Збори скликаються Правлінням щорічно. Загальні Збори розглядають питання, винесені на їх розгляд Правлінням, Головою Організації, Заступником Голови Організації, а також членами Організації.

5.5. Позачергові Загальні Збори скликаються при наявності обставин, що зачіпають суттєві інтереси Організації Правлінням чи Головою Організації, а також в інших випадках, передбачених даним Статутом та законодавством України.

5.6. Не менш як одна десята частина членів Організації мають право ініціювати перед Правлінням скликання позачергових Загальних зборів. Якщо вимога членів Організації про скликання загальних зборів не виконана, ці члени мають право самі скликати загальні збори.

5.7. До виключної компетенції Загальних Зборів належить вирішення наступних питань:

5.7.1. Визначення основних напрямків діяльності Організації, затвердження її планів та звітів про їх виконання.

5.7.2. Внесення і затвердження змін та доповнень до Статуту Організації.

5.7.3. Затвердження зразків печаток, штампів, емблеми, логотипа та інших зразків реквізитів Організації.

5.7.4. Прийняття рішення про припинення діяльності Організації.

5.7.5. Призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

5.7.6. Обрання Правління Організації та відкликання Правління, або окремих членів Правління.

5.7.7. Обрання та відкликання Голови Організації.

5.7.8. Обрання та відкликання Заступника Голови Організації.

5.7.9. Визначення порядку та способів реалізації права власності та здійснення контролю за її реалізацією.

5.8. Рішення Загальних Зборів вважаються прийнятими, якщо за них проголосувало не менш як дві третини членів Загальних зборів. З питань, передбаченими п. 5.7.2 (внесення змін до статуту), п.5.7.4 (прийняття рішення про припинення) рішення Загальних Зборів вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало не менш як три четверти членів Загальних зборів Організації. Також трьома четвертими голосів членів Організації приймаються рішення щодо відчуження майна організації на суму, що становить п'ятдесят і більше відсотків майна організації.

5.9. Загальні Збори приймають Рішення. Рішення, прийняті Загальними Зборами з дотриманням вимог даного Статуту, внутрішніх документів та законодавства України, обов'язкові для всіх інших органів управління Організації та членів Організації. У випадку проведення засідань Загальних Зборів Організації з використанням електронних засобів комунікації, порядок реєстрації учасників засідань та процедура прийняття рішень на таких засіданнях визначається окремим регламентом, що затверджується Правлінням Організації.

5.10. Головує на засіданнях Загальних Зборів особа з числа членів, обрана Загальними зборами Головою зборів. Хід Загальних Зборів протоколюється. Протоколи засідань Загальних Зборів ведуться секретарем Загальних Зборів, підписуються Головою і секретарем Загальних Зборів.

5.11. Правління Організації є керівним органом Організації на період між Загальними Зборами, обирається терміном на 2 роки та виконує функції з управління його поточною, організаційною діяльністю. До складу правління входять: Голова Організації, Заступник Голови Організації, Члени Правління.

5.12. Правління підзвітне Загальним Зборам і організовує виконання їх рішень. Правління діє від імені Організації в межах, передбачених даним Статутом, внутрішніми документами та чинним законодавством.

5.13. Очолює Правління Голова Організації.

5.14. Структура Правління, його склад та адміністративні функції кожного його члена затверджуються Загальними Зборами. Члени Правління є підзвітними Загальним Зборам і несуть відповідальність перед ними за діяльність Організації та належне виконання своїх посадових обов'язків.

5.15. До компетенції Правління відноситься:

5.15.1. Організація виконання рішень Загальних Зборів.

5.15.2. Скликання Загальних Зборів та формування їх порядку денного, підготовка матеріалів з питань порядку денного, попередній розгляд всіх питань, що належать до компетенції Зборів та підготовка проектів рішень з цих питань до Зборів.

5.15.3. Підготовка та подання рекомендацій Загальним Зборам щодо визначення основних напрямків діяльності Організації затвердження планів і звітів про їх виконання, інших пропозицій з питань діяльності Організації.

5.15.4. Затвердження поточних планів діяльності Організації та заходів, необхідних для їх виконання;

5.15.5. Здійснення окремих функцій щодо управління майном за рішенням Загальних зборів членів Організації.

5.15.6. Вирішення інших питань, крім тих, що відносяться до виключної компетенції Загальних Зборів.

5.16. Головує на засіданнях Правління Голова Організації.

5.17. Усі питання, що входять у компетенцію Правління, вирішуються колегіально на засіданнях Правління. Правління проводить чергові і позачергові засідання. Чергові засідання скликаються Головою Організації, але не рідше, ніж раз на 3 місяці. Про час місце, та порядок денний зборів члени Правління повідомляються заздалегідь. Позачергові засідання скликаються на третини членів Правління. У випадку проведення засідань Правління Організації з використанням електронних засобів комунікації, порядок реєстрації учасників засідань та процедура прийняття рішень на таких засіданнях визначається окремим регламентом, що затверджується Правлінням Організації. Правління звітує перед членами Організації на Загальних Зборах організації.

5.18. Кожен член Правління може виступати з ініціативою про прийняття рішень із будь-яких питань, що входять до компетенції Правління.

5.19. Рішення Правління вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало більшість із складу Правління.

5.20. Голова Організації здійснює оперативне управління справами, майном та коштами Організації в межах, встановлених даним Статутом, Загальними Зборами та Правлінням і в межах своєї компетенції і повноважень забезпечує виконання їх рішень.

5.21. Голова Організації та Заступник Організації призначаються та звільняються Загальними Зборами раз на два роки, є підзвітними Загальним Зборам та Правлінню Організації і вправі вносити на розгляд Загальних Зборів та Правління Організації пропозиції з будь-якого аспекту діяльності Організації.

5.22. Голова Організації:

5.22.1. Діє від імені Організації без довіреності та представляє Організацію у її стосунках з іншими особами.

5.22.2. Видає накази, розпорядження, інші внутрішні нормативні акти та документи Організації;

5.22.3. Організовує документообіг, діловодство, ведення бухгалтерського обліку та звітності Організації.

5.22.4. Здійснює прийняття, переведення на іншу роботу, відсторонення від неї та звільнення працівників Організації, застосовує до них заходи заохочення та стягнення, затверджує посадові обов'язки працівників Організації.

5.22.5. Встановлює форми, системи та розміри оплати праці та преміювання працівників Організації в межах кошторису витрат на утримання адміністративного персоналу.

5.22.6. Виступає розпорядником коштів та майна Організації, укладає та підписує від імені Організації господарські та інші договори, контракти, видає довіреності на право вчинення дій та представництва від імені Організації.

5.22.7. Організовує підготовку засідання Правління.

5.22.8. Відкриває, використовує і закриває рахунки у національній та іноземних валютах від імені Організації без додаткового уповноваження.

5.22.9. Вирішує інші питання діяльності Організації відповідно до мети і основних напрямів її діяльності, віднесені до його компетенції внутрішніми документами Організації та даним Статутом, приймає з цих питань будь-які інші рішення або виконує будь-які інші дії крім тих, що відносяться до компетенції інших органів управління Організації, Правління та Загальних зборів Організації.

5.23. Заступник Голови Організації обирається у разі необхідності Загальними зборами у складі Правління або призначається Головою Організації зі складу Правління.

5.24. Заступник Голови Організації:

- керує поточною роботою Організації відповідно до доручень Голови Організації та Правління;

- виконує обов'язки Голови Організації у разі відсутності або неможливості виконання своїх обов'язків Головою Організації;

- за рішенням Загальних зборів Організації може мати право вчиняти дії від імені Організації без довіреності, у тому числі підписувати документи та договори тощо;

- може мати інші функції за рішенням Голови та Загальних зборів Організації.

5.25. Контроль за фінансово-господарською діяльністю Організації здійснює Ревізійна комісія (Ревізор), кількісний та персональний склад якої визначається рішенням Загальних зборів. Ревізійна комісія (Ревізор) є контролюючим органом Організації.

5.26. Ревізійна комісія (Ревізор) обирається за необхідністю Загальними зборами терміном на 5 (п'ять) років. Ревізійна комісія (Ревізор) має право залучати до роботи незалежних експертів.

5.27. До функцій Ревізійної комісії (Ревізора) відноситься перевірка щорічного звіту та балансу Організації, а також інші питання, що пов'язані з контролем фінансово-господарської діяльності Організації.

5.28. Ревізійна комісія (Ревізор):

- здійснює контроль фінансової діяльності Організації, вимагає від посадових осіб Організації подання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських та інших документів;

- направляє результати перевірок Правлінню Організації;

- щороку звітує про свою роботу перед Загальними зборами Організації.

5.29. Засідання Ревізійної комісії проводяться не рідше раз на рік та є правомочними, якщо в їх роботі беруть участь більшість від складу Ревізійної комісії. Рішення приймаються більшістю голосів членів Ревізійної комісії, присутніх на засіданні. При рівності голосів, голос голови Ревізійної комісії є вирішальним.

5.30. Ревізійна комісія (Ревізор) в своїй діяльності підзвітна Загальним зборам. Ревізійна комісія може ініціювати скликання позачергових Загальних зборів.

6. ПОРЯДОК ЗВІТУВАННЯ КЕРІВНИХ ОРГАНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1. Члени Організації мають право шляхом подання запиту одержувати від керівних органів Організації повну та достовірну інформацію щодо діяльності Організації, включаючи прийняті Організацією рішення та звіти про використання майна та коштів, наданих ними Організації в обумовленому ними порядку.

6.2. Загальні збори на чергових засіданнях здійснюють розгляд та затверджують звіт Голови Організації про виконання мети та напрямів діяльності Організації Головою Організації та членів Правління.

6.3. На позачергових засіданнях Загальних зборів можуть розглядатися звіти Голови Організації та Правління на вимогу не менше 1/3 членів Організації.

- 6.4. Голова Організації в своїй діяльності підзвітний Загальним зборам.
- 6.5. Будь-які рішення керівних органів Організації є відкритими для членів Організації, за виключенням обмежень, встановлених чинним законодавством.

7. ПОРЯДОК ОСКАРЖЕННЯ РІШЕНЬ, ДІЙ, БЕЗДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИХ ОРГАНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗГЛЯДУ СКАРГ

- 7.1. Рішення, дії, бездіяльність керівних органів Організації можуть бути оскаржені членом (членами) Організації.
- 7.2. Скарги на рішення, дії, бездіяльність Голови Організації можуть бути подані до Правління Організації або винесені на розгляд Загальних Зборів.
- 7.3. Правління на найближчому засіданні зобов'язане розглянути скаргу і прийняти рішення, щодо якого повідомити особу, що подала скаргу.
- 7.4. Якщо Правління вирішить, що рішення щодо скарги виходитиме за межі його повноважень, воно передає скаргу та матеріали, які пов'язані із нею, на розгляд Загальних Зборів, про що повідомляється особа, яка подала скаргу.
- 7.5. У разі не згоди із рішенням Правління щодо скарги, або інші рішення, дії, бездіяльність Правління Організації вони можуть бути оскаржені до Загальних Зборів.
- 7.6. Загальні Збори на найближчих зборах зобов'язані розглянути скаргу та матеріали і прийняти рішення. Про прийняте рішення повідомляється особа, яка подала скаргу.

8. МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ

- 8.1. Організація у відповідності з своїми статутними завданнями, має право на здійснення міжнародних зв'язків та діяльності у порядку, передбаченому цим Статутом, чинним законодавством України.
- 8.2. Міжнародна діяльність організації здійснюється шляхом участі у міжнародних проектах, роботі міжнародних організацій, а також інших формах, що не суперечать законодавству України, нормам і принципам міжнародного права.
- 8.3. При здійсненні міжнародної діяльності Організація користується повним обсягом прав і обов'язків юридичної особи.
- 8.4. Організація:
- 8.4.1. Організовує обмін делегаціями, організовує за участю іноземних партнерів турніри, змагання, конференції, виставки, ярмарки, відряджає своїх представників для участі у відповідних заходах за межами України;
- 8.4.2. Проводить спільно з іноземними організаціями дослідження у відповідності з напрямками своєї діяльності, публікує їх результати;
- 8.4.3. Реалізовує інші спільні програми та проекти за участю іноземних партнерів та міжнародних організацій, що не суперечить чинному законодавству України.

9. ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ, ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДОКРЕМЛЕНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 9.1. Організація може мати відокремлені підрозділи (філія, представництво), які не є юридичними особами та утворюються за рішенням Правління.
- 9.2. Філією Організації є відокремлений підрозділ, розташований поза місцезнаходженням Організації та здійснює всі або частину функцій Організації.
- 9.3. Представництвом Організації є відокремлений підрозділ, розташований поза місцезнаходженням Організації та здійснює представництво і захист інтересів Організації.
- 9.4. Відокремлені підрозділи Організації у своїй діяльності керуються Статутом Організації. Відокремлені підрозділи можуть мати власні Положення, затверджені Правлінням.
- 9.5. Керівник відокремленого підрозділу призначається Правлінням Організації строком на 5 років та діє від імені Організації на підставі довіреності. Керівник відокремленого підрозділу повинен бути членом Організації.
- 9.6. Відокремлені підрозділи мають наступні повноваження:
- реалізують статутні мету та напрями Організації у певному населеному пункті в межах наданих повноважень рішенням Загальних зборів, Правління Організації;
 - проводять роботу по залученню нових членів засобами, не забороненими чинним законодавством України;
 - представляють Організацію на території певної адміністративно-територіальної одиниці.
- 9.7. Керівник відокремленого підрозділу має право:
- використовувати назву та символіку Організації для реалізації напрямів Організації;
 - отримувати допомогу у реалізації напрямів Організації від керівних органів та посадових осіб Організації;

- звертатись з клопотаннями до керівних органів Організації.
- 9.8. Керівник відокремленого підрозділу зобов'язаний:
 - дотримуватись вимог Статуту Організації;
 - активно впроваджувати рішення керівних органів Організації (прийнятих в межах Статуту Організації та чинного законодавства);
 - не допускати дій спрямованих на порушення честі, гідності членів Організації
- 9.9. Діяльність відокремленого підрозділу може бути припинено шляхом його закриття за рішенням Правління.
- 9.10. Про закриття відокремленого підрозділу Організація повідомляє уповноважений орган з питань реєстрації за місцезнаходженням Організації.
- 9.11. Створення, внесення змін до відомостей та припинення діяльності відокремлених підрозділів підлягає державній реєстрації у встановленому законодавством порядку.

10. КОШТИ ТА МАЙНО ОРГАНІЗАЦІЇ

- 10.1. Організація може мати у власності кошти та інше майно, необхідне для здійснення її статутної діяльності.
- 10.2. Організація для виконання своєї статутної мети та напрямів діяльності має право володіти, користуватися і розпоряджатися коштами та іншим майном, яке відповідно до закону передане Організації її членами або державою, набуте як членські внески, пожертвуване громадянами, підприємствами, установами та організаціями, набуте в результаті підприємницької діяльності створених Організацією юридичних осіб (товариств, підприємств), а також майном, придбаним за рахунок власних коштів, тимчасово наданим у користування (крім розпорядження) чи на інших підставах, не заборонених законом.
- 10.3. Забороняється розподіл отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників), членів Організації, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб.
- 10.4. Доходи (прибутки) Організації використовуються виключно для фінансування видатків на утримання Організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених цим Статутом.
- 10.5. Організація має право мати спонсорів, які можуть робити добровільні пожертвування на користь Організації в грошовій або іншій формі.
- 10.6. Організація несе відповідальність за своїми зобов'язаннями усім належним їй на праві власності майном. Члени Організації не несуть відповідальності за зобов'язаннями Організації.
- 10.7. Організація зобов'язана вести оперативний та бухгалтерський облік, статистичну звітність, зареєструватися в органах доходів та зборів та вносити до бюджету обов'язкові платежі у порядку і розмірах, передбачених законодавством.

11. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ

- 11.1. Зміни до цього Статуту приймаються і затверджуються Загальними зборами Організації.
- 11.2. Рішення про внесення змін до Статуту Організації приймається більшістю у 3/4 голосів членів Організації, присутніх на Загальних зборах.
- 11.3. Зміни до Статуту Організації оформлюються шляхом викладення його у новій редакції та підлягають державній реєстрації протягом 60 днів з дня прийняття таких змін у встановленому законодавством порядку.

12. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 12.1. Припинення діяльності Організації здійснюється шляхом її ліквідації (саморозпуску) або реорганізації.
- 12.2. Припинення діяльності Організації може бути здійснено за рішенням суду про заборону (примусовий розпуск) у випадках, передбачених чинним законодавством.
- 12.3. Питання, пов'язані з припиненням діяльності Організації, вирішуються Загальними зборами, якщо за це проголосувало більшістю у 3/4 голосів членів Організації, присутніх на Загальних зборах. При реорганізації Організації її майно, активи та пасиви передаються правонаступнику.
- 12.4. Ліквідація Організації здійснюється ліквідаційною комісією, що призначається органом, який прийняв рішення про ліквідацію.
- 12.5. З моменту прийняття рішення про призначення ліквідаційної комісії до неї переходять усі повноваження управління Організацією. Порядок і терміни проведення ліквідації визначаються Загальними зборами.
- 12.6. У разі припинення (ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення) Організації її активи передаються одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зараховуються до доходу бюджету.

Перелік заходів проектів 2018-2019рр.

2018 рік:

Зустріч з театральними діячами (Сашко Брама та Андрій Бучко)
Творча зустріч з проектом U-Роем (спільно з Ініціативою «Полтава Поєм»)
Рок-школа за участю гурту з Вінниці «Очеретяний кіт» у рамках фестивалю мистецтв
Фестиваль соціальної п'єси за участі театральних діячів з України в рамках фестивалю мистецтв
Арт-Студія від Алана Мейера (Берлін) в рамках фестивалю мистецтв
Танцювальні майстер-класи від Ірини Полуніної(Берлін) в рамках фестивалю мистецтв
Фестиваль мистецтв (8-10 квітня)
Освітній Weekend (спільно з БФ «Надія») в рамках проекту «Культурний майнінг» від фундації соціальних інновацій «З країни в Україну»
День вуличної музики – Авдіївка
4 кіноперегляди на базі молодіжного центру «Вулик» та 4 зустрічі з О настільних ігор для молоді
Квартирник та 3 вуличні музичні вечори
Фото квест
Фестиваль «З країни в Україну. Книгарня просто неба» (як локальна команда фестивалю)
Триває Курс громадянської освіти (в рамках проекту «Будуємо Україну Разом»)
3 майстерки для дітей міста (спільно з ГО «Пласт», вчителями першої школи)
Сприяли проектам та подіям:
Лекторій Українська література в іменах: письменники Західної України (Wise Cow)
Місячний гурток «Азимут» (ГО «Пласт»)
Місячна Програма «Стійкість та розвиток» (БФ «Карітас»)
В.І.Д.Л.І.К
Інтенсив з англійської від Єви Якубовської
МедіаЛабДОНБАС
86: Післямова
Щедрий вівторок у Авдіївці (у якості волонтерів та співorganizаторів)
Концерт "Secret Forest"

2019 рік:

Сприяли проектам та подіям:
Курс громадянської освіти (Волонтерська програма «Будуємо Україну Разом») 7 зустрічей
Всеукраїнська акція «Янголи пам'яті»
Фестиваль сучасної п'єси «Передмова» (лекції, майстер-класи з акторської майстерності, створення вистав молоддю міста)
Фестиваль мистецтв
Музична майстерня барабанів
Участь у молодіжному форумі «Схід-Захід: міжрегіональне партнерство»
Участь у фестивалі «Відчуй Схід»
Творча зустріч з Нелі Кірман
Інфраструктурні об'єкти
- Мурал «Ріка життя»
- Молодіжна платформа «3-й поверх»
- Робот-лампочка