

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

**на тему «Розробка стратегії розвитку відокремленого підрозділу
молодіжної організації «Пласт - Національної скаутської організації
України», станиця Тернопіль»**

Виконав: студент II курсу, групи СУН20/М
спеціальності 073 «Менеджмент»

Лапчак П.В.

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

Рецензент: Щурко У.В., д.е.н., доцент

Львів - 2022

Лапчак П.В Розробка стратегії розвитку відокремленого підрозділу молодіжної організації «Пласт - Національної скаутської організації України», станиця Тернопіль» : магістерська робота (073 Менеджмент) / П.В. Лапчак / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: : Борщевський В.В., д.е.н, професор. – Львів: УКУ, 2022. – 82 с

Анотація. У роботі розкрито теоретичні основи стратегії та складових стратегічного планування, представлені особливості стратегування для неприбуткових організацій. Проаналізовано діяльність відокремленого підрозділу МО «Пласт – Національна скаутська організація України», станиця Тернопіль, а також загальнонаціональну стратегію розвитку організації 2030 і стратегічне управління відокремленими підрозділами організації. На основі проаналізованої внутрішньої спроможності відокремленого підрозділу організації, розроблено стратегію та надані рекомендації для розвитку відокремленого підрозділу.

Ключові слова: стратегія, розвиток, Пласт, відокремлений підрозділ, стратегічне планування.

Abstract. In the work theoretical bases of strategy, components of strategic planning, and features of strategizing for non-profit organizations are examined. The thesis presents the analysis of Plast - National Scout Organization of Ukraine, a regional branch, Stanytsia Ternopil, as well as the national development strategy 2030 and strategic management of regional branches of the organization. Based on the analyzed internal capacity of a separate unit of the organization, a developed strategy, and recommendations for the development of a separate unit are provided in the work.

Keywords: strategy, development, Plast regional branch, strategic planning.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	5
1.1 Поняття стратегії та її роль в розвитку організації	5
1.2. Моделі стратегії розвитку	8
1.3. Складові стратегічного планування.....	10
1.4. Особливості розробки стратегій розвитку в громадському секторі.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МО «ПЛАСТ – НСОУ» ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДОКРЕМЛЕНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ.....	27
2.1. Загальна характеристика МО «Пласт – НСОУ»	27
2.2. Аналіз внутрішньої спроможності відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиці Тернопіль.	35
2.3. Аналіз стратегічного управління відокремленими підрозділами МО «Пласт – НСОУ»	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІДОКРЕМЛЕНОГО ПІДРОЗДІЛУ МО «ПЛАСТ – НСОУ», СТАНИЦІ ТЕРНОПІЛЬ	51
3.1. Розробка проекту стратегії розвитку відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиці Тернопіль.....	51
3.2. Моніторинг, перегляд та коригування стратегії розвитку.	70
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми: Громадянське суспільство в Україні почало активно зростати з 2014 року, а саме після революції Гідності та з початком збройної агресії з боку Росії. З'явилося багато корисних ініціатив, які від групки людей змогли вирости в зрілі організації. Більшість громадських організацій працюють згідно загальнонаціональних стратегій, що дозволяє їм втілювати їхню мету. Зокрема за таким принципом діє МО «Пласт-НСОУ». Зі стрімким розвитком громадянського суспільства, виник запит на створення філій організації по населених пунктах. В результаті чого, в великих чи малих містах з'являються відокремлені підрозділи організації Пласт. Хоча загальнонаціональна стратегія розвитку організації розроблена, але відсутність локальних стратегій в осередках може привести до сповільнення суспільних змін. Тому, щоб запобігти стихійній діяльності, яка часом діє всупереч цінностям та пріоритетам стратегії Пласту, важливо розробити стратегію розвитку для відокремленого підрозділу організації.

Мета дослідження: розробити стратегію розвитку відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиця Тернопіль.

Завдання дослідження:

- Вивчити поняття стратегії розвитку, стратегування;
- Визначити основні методи та інструменти аналізу для створення стратегії;
- Охарактеризувати МО «Пласт – НСОУ»;
- Проаналізувати організаційну спроможність відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиці Тернопіль;
- Проаналізувати стратегічне управління інших відокремлених підрозділів Пласту;
- Розробити стратегію розвитку відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиці Тернопіль;
- Надати рекомендації для моніторингу, оцінки, перегляду та коригування стратегії.

Об'єкт дослідження: відокремлений підрозділ МО «Пласту – Національної Скаутської Організації України», станиця «Тернопіль»

Предмет дослідження: розробка стратегії розвитку відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиця Тернопіль.

Методи дослідження: спостереження, аналіз та синтез.

Практичне значення одержаних результатів: створена стратегія розвитку осередку допоможе організації перейти на новий рівень організаційного розвитку. Інші організації та її відокремлені підрозділи зможуть використати дані напрацювання у створенні власних стратегій розвитку.

Обсяг та структура дослідження складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновку, переліку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 82 сторінки, з яких основний текст – 73 сторінки. Робота містить: 25 рисунків, 14 таблиць та 51 найменування використаних джерел.

В першому розділі розкриваються теоретико-методологічні засади стратегування. Визначається поняття стратегії, її роль в розвитку організації та складові стратегічного планування.

В другому розділі продемонстровано застосування описаних інструментів аналізу на прикладі відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиця Тернопіль. Подається загальна характеристика організації Пласт. Щоб надати якісні рекомендації щодо стратегії розвитку станиці Тернопіль, в розділі проаналізовано політику організаційного розвитку вже розробленої стратегії розвитку станиці Львів.

В третьому розділі надані рекомендації щодо розробки стратегії розвитку відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиця Тернопіль. Визначено стратегічні та операційні цілі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Поняття стратегії та її роль в розвитку організації

Використання поняття «стратегія» походить з античності. З грецької *strategos* означає вибраний полководець. *strategoï* були переважно лідери з політичною та військовою владою в стародавніх Афінах [1]. Хоча корінням поняття «стратегія» сягає збройних конфліктів, з часом воно трансформувалося в інші середовища такі як: бізнес, державне управління чи соціальну сферу. Однак, як пояснює кандидат економічних наук Олександр Вишневський у своїй монографії «Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання», науково обґрунтовані методи стратегічного управління в бізнес середовище були імплементовані аж на середині ХХ ст. Це зумовлено тим, що лише абсолютний перехід до епохи модерну забезпечив умови для масового впровадження стратегічно-управлінських підходів. Впровадження стратегічних підходів не було можливе в премодерні, в часі домінування індійських, де була присутня циклічність чи радше кругова замкнутість часу, та авраамських релігій, де час набував векторного вигляду, що окреслювався початком (заснуванням світу) та кінцем (страшним судом). Дослідник стверджує, що на противагу премодерну, в епоху модерну «об'єктивна реальність починає сприйматися як даність сама по собі з можливістю її пізнання та зміни суб'єктом прямо без участі Бога» [2]. Відповідно при переході в постіндустріалізм стратегічне управління почало тотально входити у різні сфери суспільного життя.

З розвитком стратегічного управління затвердилося чимало визначень поняття «стратегії».

В своїй книзі «Стратегічне сафарі. Експедиція по нетрях стратегічного менеджменту» автори Генрі Мінцберг, Брюс Альстранд та Жозеф Лампель пояснюють значення стратегії п'ятьма «П». Вони стверджують, що стратегія – це план, принцип поведінки, позиція, перспектива та прийом.

Стратегія як план окреслює певні орієнтири чи визначає шлях з теперішнього в майбутнє (Рис. 1.1.).

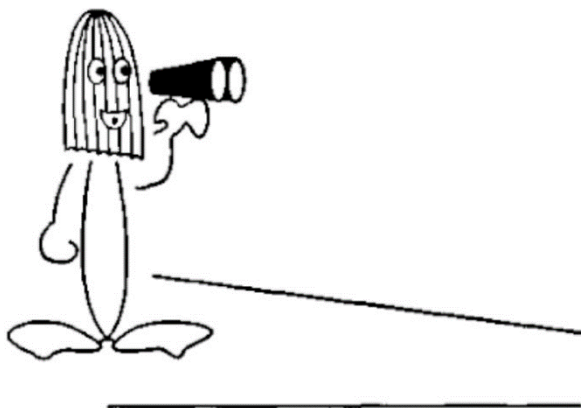


Рис. 1.1. Стратегія як план

Джерело [3,с.12]

На відміну від плану, який є прогнозом, принцип поведінки базується на вже прожитому досвіді (Рис. 1.2.). Це є певна модель поведінки компанії, яка, наприклад, «постійно поставляє на ринок найдорожчі в галузі товари, дотримується стратегії, яка називається зазвичай високоефективною» [3].

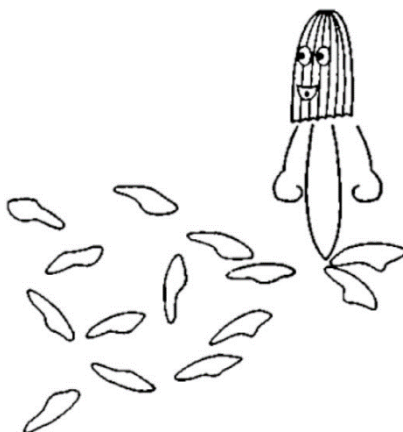


Рис. 1.2. Стратегія як принцип поведінки

Джерело [3,с.12]

Стратегія як позиція – це розташування певних продуктів на конкретних ринках. Дослідники наводять приклад продукції McDonald's EggMcMuffin, який представили як страву на сніданок, тобто зайшли з даним продуктом на ринок сніданків. Автори пояснюють, що «стратегія як позиція – це погляд вниз, на

позначку «х», що вказує на місце зустрічі товару з покупцем, і ззовні – на зовнішній ринок» [3] (Рис. 1.3.).

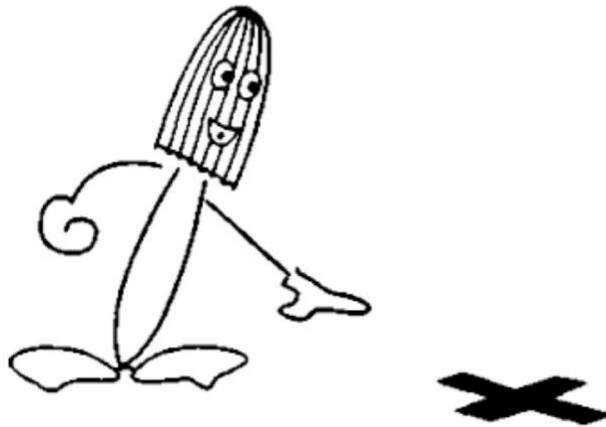


Рис. 1.3. Стратегія як позиція

Джерело [3, с.13]

На противагу позиції, стратегія як перспектива є «основний спосіб дії» організації. Коли визначаємо стратегію як перспективу, яка «звернена всередину організації, точніше, у думки стратегів, але одночасно і вгору – у велике майбутнє підприємства» [3], то можемо співвіднести невіддільність понять стратегії як позиції та перспективи (Рис. 1.4.). Адже як пояснює Мінцберг на прикладі вже згаданої корпорації McDonald's «успіх EggMcMuffin залежить від того, якою мірою нова позиція відповідала існуючій перспективі McDonald's» [3].



Рис. 1.4. Стратегія як перспектива

Джерело [3,с.13]

І останнє визначення стратегії, – стратегія як прийом або іншими словами маневр, ціль якого є перехитрити конкурента. Важливо, що кожне визначення є актуальним не для всіх підходів стратегічного управління, а радше, ці визначення дають можливість окреслити різні сторони поняття «стратегії».

Розробка стратегії є важливою складовою організаційного розвитку. Генрі Мінцберг виділяє чотири переваги наявності стратегії. Перше, стратегія є орієнтиром руху. Вона вказує організації надійний курс на різних етапах та при різних умовах її розвитку. Друга перевага – «стратегія координує зусилля». Завдяки стратегії в організації знижується ризик виникнення хаосу та нерозуміння процесів. Відповідно стратегія забезпечує бачення, куди рухається організація та окреслює напрямні кожному члену команди. Третє, «стратегія забезпечує логіку». Іншими словами, при наявності та втіленні стратегії, усувається невизначеність та знаходяться логічні вирішення тих чи інших викликів. І четверте, «стратегія характеризує організацію». Стратегія є ключем до розуміння того, як влаштована організація, чим вона керується, якими рисами вона наділена та чим вона в загальному відрізняється від інших [3].

1.2. Моделі стратегії розвитку

Існує чимало підходів до будування стратегії розвитку організації. Експертка зі стратегічного менеджменту Елен Чеффі розділила моделі стратегії, які зустрічаються в літературі на три окремі групи: лінійна, адаптивна та інтерпретаційна стратегія [4]. Згідно Чеффі, назви трьох моделей розкривають основний фокус кожної. Як зазначає дослідниця, моделі не є незалежними одна від одної. Проте, все ж важливо розуміти всі три складові окремо, щоб їх співставляти пізніше.

Перша модель стратегії, що набула широкого поширення називається лінійною та фокусується на плануванні. Термін «лінійна» був обраний через те, що підхід представляє собою методичні, послідовні дії пов'язані з плануванням. Згідно науковця Альфреда Чендлера, «стратегія - це визначення основних довгострокових цілей підприємства, прийняття курсу дій та розподіл ресурсів необхідних для досягнення цих цілей» [4]. Вона характеризується тим, що топ

менеджери мають значний вплив на будь які зміни в організації. Вони визначають цілі, генерують альтернативні методи їх досягнення та визначають ті, які найбільше релевантні для майбутнього успіху. Виміром успіху в такому типі стратегії є продуктивність та прибутковість. Дана модель не враховує характеру середовища, тому може працювати лише при відсутності конкурентів [4]. Інтерес в лінійній моделі стратегування ослаб в середині 1970-х років, адже стали очевидні проблеми не лише в управлінському підході, але й також відсутність залучення у економічні, інформаційні, психологічні, технологічні змінні.

Тому наступною моделлю, яка виникла після лінійної, стала адаптивна модель стратегії [4]. Чарльз Хофер характеризує адаптивну стратегію як ту, яка «займається розробкою життєздатної відповідності між можливостями та ризиками присутніми у зовнішньому середовищі; та можливостями та ресурсами організації для використання цих можливостей» [4]. На відміну від лінійної, адаптивна є моделлю поступових дій, де процес моніторингу середовища та прийняття змін є одночасним і постійним. Також адаптивна модель не приділяє такої значної уваги рішенням щодо цілей, як це відбувається у лінійній. Натомість вона прагне зосередити увагу менеджера на засобах, а ціль представлена узгодженням організації з її оточенням. І останнє, адаптивна модель приділяє увагу не лише великим змінам в продуктах і ринках як це притаманно лінійній, а також тонким змінам в стилі, маркетингу, якості та інших нюансах [4].

Альтернативою адаптивній моделі стратегії є інтерпретаційна модель. Основна різниця є в іншому сприйнятті середовища. В даному випадку організація не підлаштовується під середовище, а грає з ним на рівні. Стратегія як соціальний договір між зацікавленими сторонами, де не лише організація змінюється під впливом середовища, але й вона змінює середовище. Завдяки тому, що представники організації знаходять сенси, що мотивують стейкхолдерів діяти у спосіб, що сприяє розвитку організації» [4]. Як було сказано вище три моделі стратегії не є незалежними та можуть діяти паралельно.

1.3. Складові стратегічного планування

Стратегування – це комплексний та постійний процес. Згідно О. Вишневському структуру можемо поділити на дві великі частини. Перша частина стосується теоретичних основ організації – це місії, візії та цінностей організації. Дану частину стратегії науковець називає «високорівнею». Він наголошує, що «високорівнева частина стратегії завжди припускає якісні зміни в діяльності організації та найбільшою мірою пов'язана з онтологічною, гносеологічною та аксіологічною проблематикою» [2]. Друга частина є більш практичною та прикладною. Вона стосується конкретних планів, цілей та ризиків при реалізації стратегії.

Більш детально процеси стратегічного планування описує Кліфф Боумен у своїй праці «Основи стратегічного менеджменту» [5]. Для того, щоб дійти до етапу реалізації стратегії розвитку варто пройти попередньо ще чотири етапи (Рис. 1.5.). Перший етап - постановка задач. На цьому етапі варто визначити цілі організації та завдання для реалізації цих цілей. Другий етап - аналіз завдань. На цьому етапі розробляється прогноз майбутньої ефективності організації, виходячи з існуючої стратегії; а також здійснюється порівняння прогнозів із поставленими задачами. Третій етап - стратегічний аналіз. На цьому етапі організація проводить внутрішній та зовнішні аналізи, застосовуючи конкретні інструменти; визначає переваги конкурентів; корегує задачі, виходячи із результатів аналізу. Четвертий етап - формування стратегії. На цій стадії розробляється концепція стратегії, а також аналізується варіанти стратегії, знову ж таки, враховуючи результати стратегічного аналізу та поставлених задач. П'ятий етап - реалізація стратегії. В цей етап входить прийняття стратегічного рішення; розробка плану дій; супровід та контроль [5].



Рис. 1.5. Схема процесу стратегічного планування

Джерело [5, с.10]

Заглибимось детальніше у визначення деяких етапів запропонованої схеми, а також вищезгаданої вискоровіневої частини стратегування, а саме: місію, візію та цінності організації.

Місія окреслює сенс існування організації, описує чим організація займається та чому вона робить те, що робить. В Small Business Encyclopedia зазначається, що організація у свою місію має внести як мінімум наступне: визначити для кого вона працює, назвати продукти чи сервіси, які надаються організацією та описати географічну локацію, в якій вона працює [6].

Підприємець Патрік Хал виділяє чотири питання, відповіді на які враховуються при розробці місії компанії чи організації: «Що ми робимо? Як ми це робимо? Для кого ми це робимо? Які цінності ми пропагуємо\несемо?» [7]. Місія є унікальною у кожній організації. Вона відрізняє організації одне від одної. Віце-президент з управління людським потенціалом в компанії Kitagawa-NorthTech Грег Стобі стверджує, що “Місія — це те, що рухає культуру, це те, що керує організацією” [8]. Грег порівнює місію із кораблем, який курсує по зазначеному напрямку. Це є “кінцева мета, якщо у вас її немає, ви не можете точно визначити успіх чи невдачу” [8]. Іншими словами, якщо місія відсутня, то корабель (компанія чи організація) не знатиме свого пункту призначення.

Візія організації є незмінною основою, в той час, коли стратегічні плани та цілі організації змушені постійно адаптуватися до зовнішніх викликів. У своїй праці “Створення візії вашої компанії” дослідники при Стенфордському університеті Джеймс Колінс та Джері Порас стверджують, що «візія дає рекомендації щодо того, яке ядро зберегти і до якого майбутнього прямувати» [9]. Науковці вважають, що візія складається з двох компонентів: головної ідеології та уявного майбутнього (Рис. 1.6.).

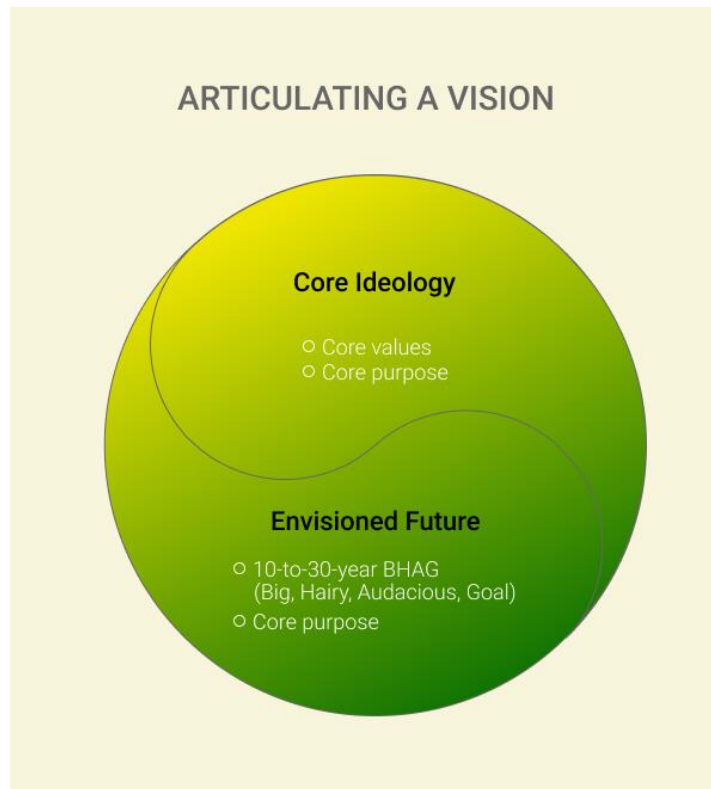


Рис. 1.6. Складові візії

Джерело [9]

Головна ідеологія, стверджують автори, є клеєм організації, «який утримує організацію разом незважаючи на її різноманітність, зростання, децентралізацію, диверсифікацію, глобальне розширення та розвиток робочих місць» [9]. Як приклад ідеології є релігія Юдаїзм, візія якої тримала євреїв разом навіть в умовах часткової чи повної ізоляції одне від одних. Головна ідеологія складається з головних цінностей та головної цілі.

Головні цінності – це є основні принципи організації, які не потребують зовнішньої верифікації, а є справжніми внутрішніми позиціями, цінностями для самих творців компанії. Ральф С. Ларсен, генеральний директор Johnson & Johnson, говорить про це так: «Основні цінності втілені у нашому кредо, можуть слугувати нам як переваги перед конкурентами, але це не є причиною, чому вони у нас є. Ми маємо цінності, тому що вони визначають за що ми стоїмо і ми б їм слідували навіть якби вони стали конкурентним недоліком у певних ситуаціях» [9].

Другою складовою ідеології є головна ціль. Основна ціль не є метою чи бізнес стратегією компанії, а є головною причиною її існування. Це те, що захоплює, надихає членів команди. Ціль «відображає душу компанії», зазначають дослідники [9].

Другий компонент візії є уявне майбутнє. Воно включає в себе дві частини: зухвала мета на 10-30 років, а також яскравий опис того, якою буде досягнута мета. Дослідники стверджують, що важливо мати мету на декілька років вперед. Однак «є різниця між тим, щоб просто мати мету та бути відданим величезному виклику такому як сходження на Еверест» [9]. Друга частина уявного майбутнього – це яскравий опис. Йдеться про конкретну, привабливу картинку того як це буде, якщо конкретна мета буде досягнута. Важливими елементами яскравого опису є пристрасть, емоції та чіткі переконання [9].

Цінності організації є важливим фактором для ведення успішної діяльності [10]. Іван Малбашич, Карлос Рей та Войко Поточан у своїй праці «Збалансовані організаційні цінності: від теорії до практики» наводять дані декількох досліджень, які підтверджують, що збалансовані організаційні цінності безпосередньо впливають на рівень результатів організації [10]. Бізнес консультантка Деніз Лі Йон визначає цінності організації як «інструкції з користування» [11]. Вона стверджує, що «мета формулювання основних і постійних цінностей вашої організації полягає в тому, щоб інформувати, надихати та навчати щоденної поведінки кожного, хто працює у вашій компанії» [10]. Цінності організації не обов'язково повинні бути унікальними, але вони мають відображати те, що організація хоче бачити в собі та своїх клієнтах. Наведемо приклад цінностей компанії Netflix, яка слідує своїй головній філософії «люди над процесом»: спілкування, допитливість, сміливість, пристрасть, безкорисливість, інновації, інклюзія, чесність та вплив [12]. Для того, щоб досягнути бажаних економічних, соціальних, етичних, культурних результатів, та щоб досягнути свою головну ціль, організаціям необхідно сформулювати набір цінностей, що будуть впроваджені у їхні умови [10].

Постановка **цілей** дозволяє менеджерам сфокусуватися на проблемі та напрямку, в якому необхідно рухатися, щоб вирішити конкретні питання [13]. В своїй праці Джордж Доран диференціює поняття цілей (goals) та завдань (objectives). Цілі він визначає як переконання чи філософію виконавчого органу. Згідно Дорана, цілі набувають форму тривалості та стають довготерміновими. Наприклад, «проводити всі корпоративні активності з відкритістю та чесністю; брати активну участь в активностях спільноти» [13]. На відміну від цілей, стверджує Доран, завдання є «кількісна підтримка та вираження переконань керівництва» [13]. До прикладу, «до 31 грудня розробити та імплементувати систему інвентаризації, яка знизить вартість інвентарю на 1 млн. дол.» [13]. Тому Доран пропонує інструмент S.M.A.R.T. за допомогою якого можна чітко сформулювати завдання. Часто S.M.A.R.T. аналіз асоціюють з концепцією Пітера Друкера управління за цілями або MBO (management by objectives). Ця стратегія зосереджується на управлінні командами та на основі їхньої здатності досягати поставлених цілей [14]. Згідно S.M.A.R.T. кожна ціль має бути:

- S – specific – конкретна;
- M – measurable – вимірювана;
- A – achievable – досяжна;
- R – relevant – релевантна;
- T – time -related – обмежена в часі.

Засновник Success Motivation Institute Пол Майер описує значення кожної з критерій [15]. Перший критерій добре поставленої цілі є її конкретність. Майер радить відповісти на наступні запитання, які допоможуть максимально конкретизувати ціль:

1. Що я хочу досягти?
2. Чому я хочу цього досягти? Визначте конкретні причини, мету та переваги досягнення мети.
3. Хто бере участь?
4. Яке місце розташування цієї цілі?
5. Які є вимоги та обмеження?

Другий критерій: ціль повинна бути вимірюваною. Необхідно зрозуміти як виміряти успіх досягнутої цілі. Питання, які допомагають виміряти ціль є:

1. Скільки?
2. Як я буду знати, коли ціль досягнуто?
3. Які є кількісні індикатори?

Третій критерій: ціль – досяжна. Досяжність цілі характеризується пошуком способу втілити визначену ціль у життя. Враховуються зовнішні умови, а також навички, здібності та фінансові можливості. Щоб зрозуміти чи ціль досяжна Майер радить відповісти на два запитання:

1. Як можна досягти мети?
2. Наскільки реалістичною є ціль, враховуючи усі обмеження?

Ціль – релевантна. «Четвертий критерій підкреслює важливість вибору важливих цілей» [15]. Щоб перевірити чи ціль гармонійно співдіє з іншими цілями команди та даний час та умови є найбільш сприятливими для її досягнення, необхідно дати ствердну відповідь на питання:

1. Чи здається це доцільним?
2. Чи це правильний час?
3. Чи відповідає це нашим іншим зусиллям/потребам?
4. Чи я правильна людина для цієї цілі?
5. Чи відгукується це в нинішньому соціально-економічному середовищі?

Останній критерій фокусується на досягненні цілі в конкретних часових рамках. Чіткі дедлайни сприяють вчасному виконанню завдань та допомагають не розтягувати ціль на невизначені терміни. На цьому етапі варто відповісти на питання:

1. Коли?
2. Що я можу робити від зараз впродовж наступних шість місяців?
3. Що я можу робити від зараз впродовж наступних шість тижнів?

4. Що я можу зробити сьогодні?

Джордж Доран наголошує, що не кожна ціль може містити п'ять критеріїв. Однак, стверджує він, «чим більше ми наблизимо критерії цілей за інструментом S.M.A.R.T. (з англ. - розумний), тим розумнішою буде сама ціль» [13].

Після того як місія, візія, цінності та цілі організації є зрозумілими, **стратегічний аналіз** є наступний етапом у процесі формування стратегії розвитку організації. Перед тим як розглянемо інструменти стратегічного аналізу, варто запропонувати декілька визначень цього терміну.

У Кембриджському словнику знаходимо, що стратегічний аналіз – це «аналіз того, наскільки успішно працює організація та наскільки добре вона використовує ресурси для досягнення чогось з часом» [16]. Бізнес словник визначає стратегічний аналіз як «процес проведення дослідження бізнес-середовища, в якому організація діє і самої організації, щоб сформулювати стратегію» [17]. Професор Лес Воррал у своїй лекції “Strategic analysis: a scientific art” стверджує, що бізнес аналіз є «теоретично обґрунтоване розуміння середовища, в якому працює організація, разом з розумінням взаємодії організації з її середовищем з метою підвищення ефективності та результативності організації шляхом збільшення спроможності організації розумно розгорнути та перерозподіляти свої ресурси» [18].

Бачимо, що визначення перегукуються між собою. Зокрема в головному фокусуються на проведенні дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ. Іншими цілями після проведення аналізу середовища є: оцінити поточні стратегії та створити й оцінити найбільш успішні стратегічні альтернативи [19]. Нижче подана інфографіка процесу стратегічного аналізу (Рис. 1.7.)

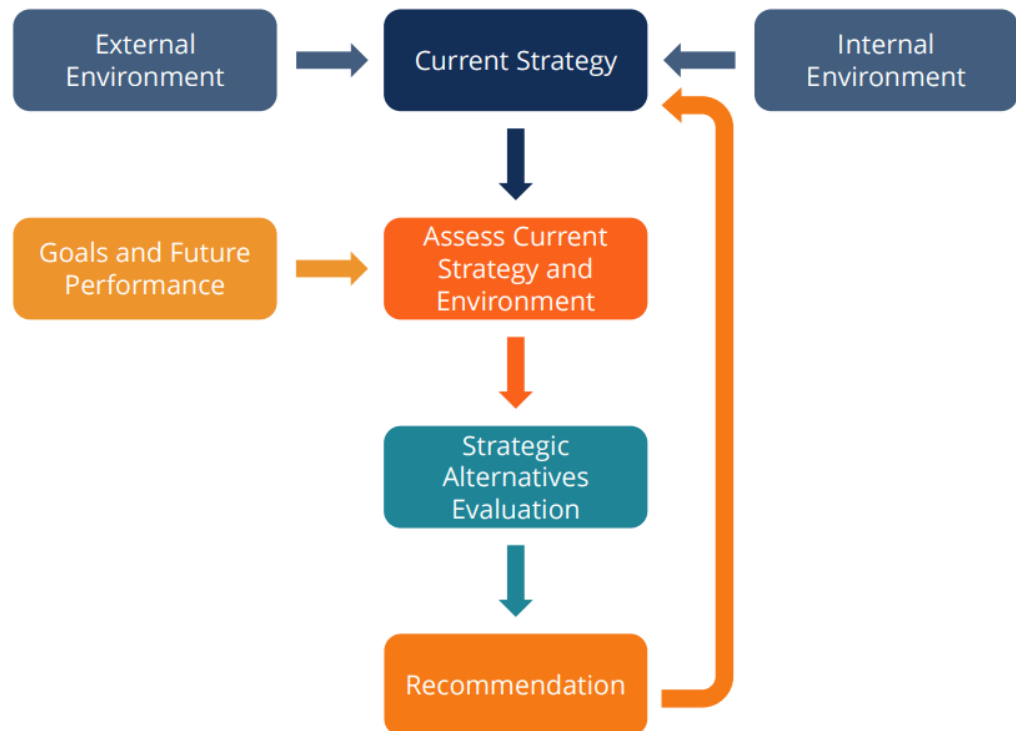


Рис. 1.7. Процес стратегічного аналізу

Джерело [19]

Для проведення зовнішнього (аналіз потенційних чи існуючих загроз та сприятливих можливостей) та внутрішнього (аналіз слабких та сильних сторін організації) аналізу найпоширенішими методами є: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, діамант Портера, портфель компетенцій та портфель продуктів. Розглянемо принципи та особливості кожного методу.

SWOT-аналіз є поширеним та водночас простим методом аналізу організації. Початкові літери SWOT відповідають чотирьом категоріям:

- S – strengths – сильні сторони організації;
- W – weaknesses – слабкі сторони організації;
- O – opportunities – можливості організації;
- T – threats – загрози організації;

Сильні та слабкі сторони зазвичай є аналізом внутрішнього середовища організації, тоді як можливості та загрози, як правило, є зовнішнім аналізом середовища. Часто вони зображені на матриці 2x2 [20]. До кожної з категорій є напрямні запитання, які допомагають зрозуміти на що звернути увагу в тій чи іншій колонці (Табл. 1.1.).

Табл. 1.1 Схеми SWOT-аналізу

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<p>Strenghts (сильні сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Що ваша організація робить краще, ніж інші? • Які ваші унікальні переваги? • Що саме ваші конкуренти та клієнти сприймають як вашу сильну сторону? • Яка ваша конкурентна перевага? 	<p>Weaknesess (слабкі сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Що інші організації роблять краще, ніж ви? • Які елементи вашого бізнесу додають мало цінності чи не додають ніякої? • Що саме ваші конкуренти та клієнти сприймають як вашу слабку сторону?
Зовнішнє середовище	<p>Opportunities (можливості)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Які політичні, економічні, соціально-культурні чи технологічні зміни відбуваються, що можуть бути сприятливими для вас? • Де зараз існують прогалини на ринку чи незадоволений попит? • Які нові інновації ваша організація могла б вивести на ринок? 	<p>Threats (загрози)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Які політичні, економічні, соціально-культурні чи технологічні зміни (PEST) відбуваються, що можуть бути несприятливими для вас? • З якими обмеженнями ви стикаєтесь? • Що робить ваш конкурент, що може негативно вплинути на вас?

Джерело [20, с.5]

PEST-аналіз є ще одним методом стратегічного аналізу. Завдяки йому можна проаналізувати зовнішні чинники, які впливають чи потенційно можуть впливати на організацію. Початкові літери відповідають чотирьом чинникам:

P – political – політичний;

E – economic – економічний;

S – social – соціальний;

T – technological – технологічний;

Як показано на зображенні (Рис. 1.8.) ці чотири сили можна розглянути як макро орієнтовані та ті, які безпосередньо впливають на пропозицію, конкуренцію та попит індустрії (мікро сили) [21].

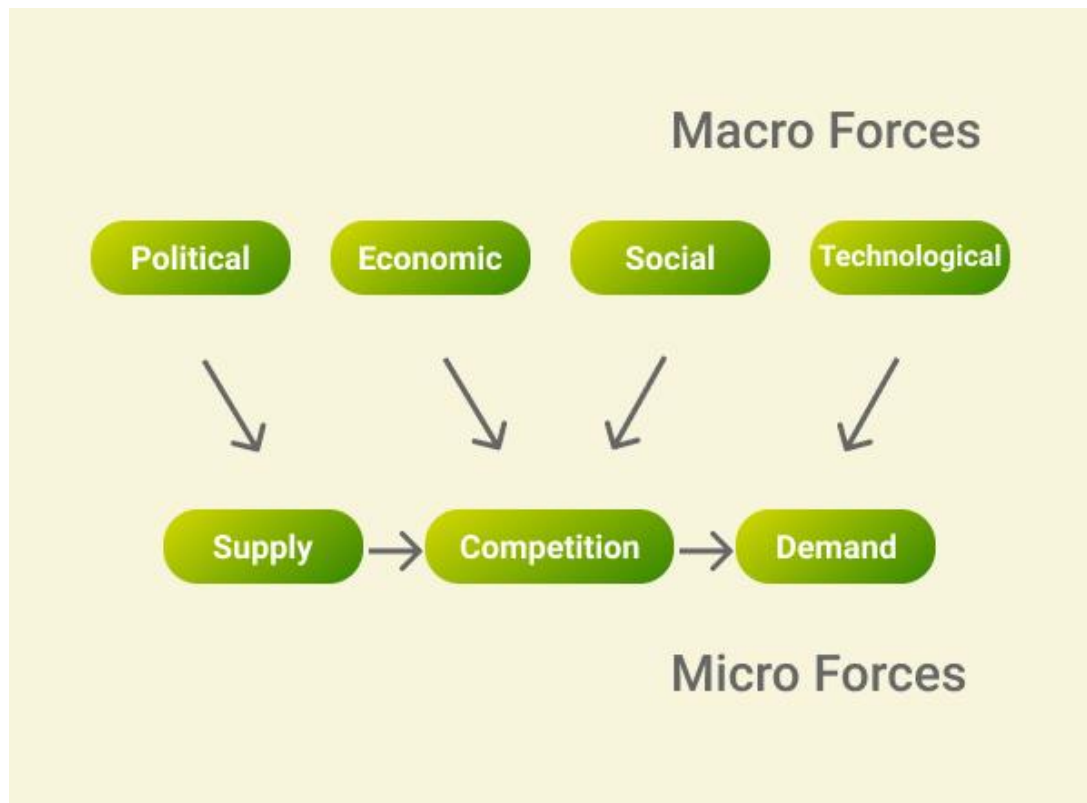


Рис. 1.8. Чинники PEST- аналізу

Джерело [21, с.65]

Розглянемо кожен фактор детальніше. Політичний чинник визначає ступінь того як уряд може впливати на економіку і тим самим впливати на організації в певній галузі. Це включає зміни законодавства, політичну стабільність, а також торгову та податкову політику. Економічний фактор розглядає як економічні умови змінюють попит і пропозицію, щоб безпосередньо впливати на організацію. Це про економічне зростання або спад, а також зміни процентних ставок та інфляції.

Соціальний чинник означає нові тенденції та закономірності в аналітиці населення, демографії та поведінці клієнтів, що може свідчити про зміни в потребах та бажаннях клієнтів. Технологічний чинник - це аналіз впливу

інновацій на ринок чи галузь. Це включає автоматизацію, рівень обізнаності та впровадження технологій, а також нові послуги чи продукти [22]. PEST фактори можна також класифікувати як можливості та загрози у SWOT-аналізі. Застосування паралельно обох методів є можливим та рекомендованим [20].

Аналіз п'яти сил Портера або діамант Портера є одним із перших методів аналізу бізнес галузі та її привабливості на ринку [21]. Модель запропонована професором Гарвардської бізнес школи Майклом Портером у 1979 році. Ця теорія базується на концепції п'яти сил, які визначають інтенсивність конкуренції та привабливість конкретної галузі на ринку. «П'ять сил Портера – основа для розуміння конкурентних сил, що працюють в галузі...аналіз може допомогти компаніям оцінити привабливість галузі, які тенденції вплинуть на галузеву конкуренцію, в яких галузях компанія повинна конкурувати і як компанія може позиціонувати себе для успіху» [23]. П'ять сил включають в себе:

- Аналіз загрози появи продуктів-замінників;
- Аналіз загрози появи нових гравців;
- Аналіз ринкової влади постачальників;
- Аналіз ринкової влади споживачів;
- Аналіз рівня конкурентної боротьби.

На зображенні нижче бачимо (Рис. 1.9.), що діаграма складається з трьох сил «горизонтальної» конкуренції, які включають в себе: загрозу появи продуктів-замінників, загрозу появи нових гравців та рівень конкурентної боротьби; та двох сил «вертикальної» конкуренції, які включають в себе: ринкову владу постачальників і ринкову владу споживачів.

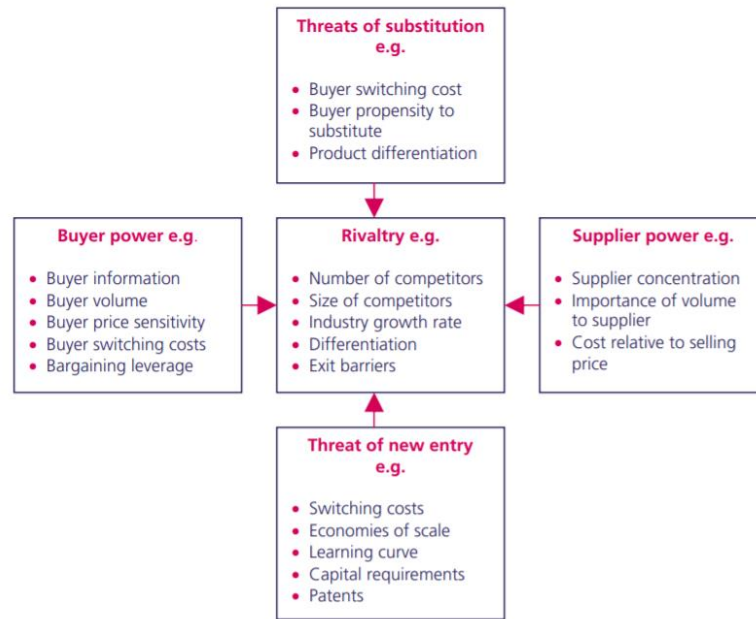


Рис. 1.9. П'ять сил Портера

Джерело [20, с.8]

Розглянемо кожну категорію детальніше. Влада постачальників є оцінкою того наскільки легко постачальникам підвищувати ціну. Це обумовлено кількістю постачальників, які здатні виконати умови вхідного бар'єру; унікальністю свого продукту чи послуги; відносними розміром і силою постачальника; вартістю переходу від одного постачальника до іншого [20]. Влада споживачів є оцінкою того, наскільки легко покупцям знизити ціни. Це обумовлено кількістю покупців на ринку; важливістю кожного окремого покупця для організації; витратами покупця на перехід від одного постачальника до іншого [20]. Ключовим фактором в аналізі рівня конкурентної боротьби є кількість і можливості конкурентів на ринку. Багато конкурентів, пропонуючи недиференційовані продукти та послуги, знизять привабливість ринку. Поява продуктів-замінників на ринку підвищує ймовірність того, що клієнти перейдуть на альтернативи у відповідь на підвищення цін. Це знижує як владу постачальників, так і привабливість ринку [20]. Прибуткові ринки приваблюють нових гравців, що підриває прибутковість. Якщо діючі компанії не мають сильних і стійких бар'єрів для входу наприклад, патентів, ефекту масштабу, вимог до капіталу або державної політики, тоді прибутковість знизиться до конкурентоспроможного рівня [20].

Портфель продуктів та Портфель компетенцій є ще одним інструментом, який допомагає зрозуміти послуги та продукти організації. Обидва методи передбачають відповіді на три запитання. Відтак, в портфелі продуктів відповідаємо на питання: Що ми вже створюємо? Що ми хочемо створювати? Чим ми хочемо/можемо займатись? В портфелі компетенцій вписуємо відповіді на наступні питання: Що ми вміємо робити найкраще? Що Ми вміємо робити добре? Що ми вміємо робити посередньо? [24] (Рис. 1.10).



Рис. 1.10. Портфель компетенцій та портфель продуктів
Джерело: розроблено автором за [24]

1.4. Особливості розробки стратегій розвитку в громадському секторі

Найбільша відмінність між прибутковими компаніями та неприбутковими організаціями є в їхньому підході щодо покладання цілей [25] (Табл. 1.2.).

Табл. 1.2. Порівняння компаній та організацій: цілі

Компанії	Громадські організації
Кількісні	Якісні
Незмінні	Змінні

Продовження таблиці 1.2.

Послідовні	Конфліктні
Уніфіковані	Комплексні
Оперативні	Неробочі
Чіткі	Неоднозначні
Вимірні	Невимірні

Джерело: розроблено автором за [25]

У таблиці 1.2 узагальнено деякі важливіші відмінності між компаніями та неприбутковими організаціями щодо їх цілей. Однак це не означає, що кожній організації притаманні усі ці характеристики. Це радше спільні особливості багатьох неприбуткових організацій [25]. У випадку з компанією, основною ціллю є отримувати певний рівень прибутку. І інші цілі, які пов'язані зі свого роду місійністю, до прикладу, з турботою про навколишнє середовище, освітою, інноваціями є швидше засобами до досягнення головної мети (прибутковості).

Отже, компанія має перевагу чіткості мети: потрібно отримати прибуток, діяльність має бути вимірною, альтернативні стратегії можна оцінити щодо цієї головної цілі. На противагу прибутковим компаніям, більшість неприбуткових організацій мають цілі, які часто є якісними по своїй природі, суперечливі, змінні та відкриті до різних інтерпретацій.

Під суперечливими цілями мається на увазі, що неприбуткові організації часто керуються однією ціллю до тих пір, поки тиск (зовнішній та\або внутрішній) не змусить змінити напрямок на користь іншої мети. Якщо цілі неприбуткової організації недостатньо чіткі, і крім того навіть якщо цілі зрозумілі, але досягнення їх не піддається вимірюванню, то оцінити результати діяльності організації стає надзвичайно важко. Звісно, ця проблема характерна не тільки для неприбуткових організацій. Проте, проблема загострюється в багатьох громадських організаціях, тому що нема основного виміру кінцевої

продуктивності (прибутковості як це є в компаніях). Згідно Боумена, один із способів обійти проблему — виміряти певний аспект завдання, який можна виміряти і вважати, що «хороші» показники за цим критерієм відображатимуть досягнення невимірних «дійсних» цілей [25].

Тому через проблеми з вимірюванням результатів акцент зміщується на вимірювання та контроль витрат на вхідні ресурси. Продуктивність зазвичай відноситься до використання засобів (ресурсів), тоді як ефективність пов'язана з цілями організації. Таким чином, організація може бути дуже продуктивною, але абсолютно неефективною

Наприклад, компанія, яка виготовляє механічні калькулятори. Завдяки використанню найсучасніших методів виробництва вона може досягати дуже низьких витрат на одиницю в порівнянні з будь-якою іншою фірмою (тому вона продуктивна), але оскільки ніхто не хоче купувати механічні калькулятори, — вони більше не приносять прибутку (тому неефективна). Навпаки, ефективною організацією може бути гірська рятувальна команда, яка завдяки вмілому та сміливому застосуванню людських і матеріальних ресурсів здатна врятувати травмованого альпініста. Вона ефективна, оскільки досягла своєї мети. Її можна було б вважати продуктивною лише в тому випадку, якщо б ми змогли переконатися, що для порятунку не було використано зайвих ресурсів.

Тому стратегічне планування для неприбуткових організацій є вкрай важливим. Адже саме воно допомагає поставити цілі дотримуючись вимірюваних, чітких, кількісних показників.

У громадському секторі стратегічне планування допомагає в декількох аспектах [26]:

1. Передбачити вибір оптимального способу реакції на обставини динамічного, а іноді і ворожого середовища.
2. Набути систематичності, адже вимагає дотримання процесу, який є як структурованим, так і заснованим на даних.
3. Передбачає вибір конкретних пріоритетів. Збір даних повинен (1) виявити різноманітні варіанти того, що організація буде робити, а що ні, (2)

проаналізувати наслідки цих виборів і (3) призвести до прийняття рішень, деякі з яких мають значні компроміси.

4. Створення зобов'язання перед стейкхолдерами. Систематичне залучення ключових зацікавлених сторін, включаючи клієнтів та громаду до процесу.
5. Визначення пріоритетів, що дозволяє конструктивно вирішувати розбіжності та сприяє кращому спілкуванню та координації.
6. Забезпечує керування придбанням і розподілом ресурсів [26].

Як бачимо стратегія розвитку стала невід'ємним елементом організації, яка потребує росту і змін. Для підвищення ефективності громадської організації стратегія розвитку є добрим інструментом. В наступному розділі ми застосуємо інструменти аналізу для оцінки внутрішньої спроможності організації. Проаналізуємо стан стратегічного управління та планування молодіжної організації для створення стратегії розвитку відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиці Тернопіль.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МО «ПЛАСТ – НСОУ» ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДОКРЕМЛЕНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ

2.1. Загальна характеристика МО «Пласт – НСОУ»

МО «Пласт — НСОУ» є неполітичною та поза конфесійною організацією. Свідомі, відповідальні і повновартісні громадяни місцевої, національної та світової спільноти, провідники суспільства є результатом виховної системи Пласту [27]. Мета Пласту – сприяти всебічному патріотичному вихованню і самовихованню української молоді на засадах християнської моралі [28].

Організація була заснована у Львові у 1911 році. В між воєнний час Пласт активно розвивався в Україні, в більшості на її Західній території. Проте післявоєнний час не був сприятливим для діяльності Пласту в Україні, тому українці, які емігрували за кордон розвивали організацію в діаспорі. Ситуація значно змінилася після відновлення незалежності України у 1991 році. Завдяки праці окремих членів організації та підтримці інших організацій, Пласт відродив свою діяльність в Луцьку, Донецьку, Києві, а найбільше на Львівщині [29]. Щороку організація стрімко збільшувала свою чисельність та продовжувала свою діяльність, опираючись на основоположні цінності та методи виховання. Відтак діяла під офіційною назвою Молодіжна організація “Пласт - Національна Скаутська Організація України”. На інфографіці (Рис. 2.1.) можемо побачити ріст чисельного стану Пласту в Україні. З 2018 року з 8217 членів кількість пластунів зростає до 11368 у 2021 році [30].

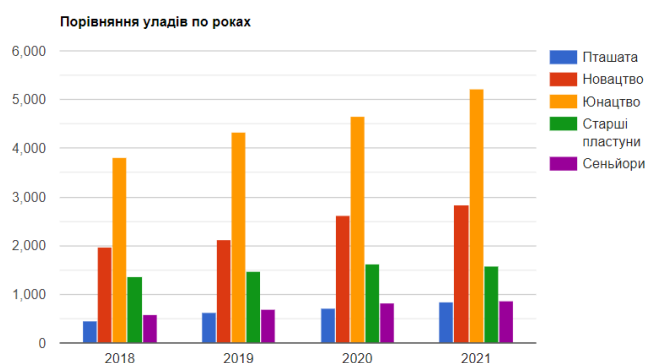


Рис. 2.1. Статистика по роках

Джерело [30]

Пласт використовує у своїй діяльності унікальну виховну методу. В організації існує 5 умовних вікових категорій, які творять пластові улади. Наймолодший улад пташат – це діти до 6 років, які беруть участь в пластовій програмі лише разом зі своїми батьками; улад новаків та новачок (6-12 років); улад юнаків та юначок (12-17 років); старші пластуни (18-35 років) та пластуни-сеньйори (від 35 років) [31].

Кожна вікова категорія діє за сучасною єдиною в своєму роді скаутською методикою (Рис. 2.2.)



Рис. 2.2. Схема скаутського (пластового) методу

Джерело [32, с.16]

Пласт слідує скаутському методу, який включає в себе вісім елементів, що сприяють різносторонньому “прогресивному самовихованню” пластуна чи пластунки: [32].

1. Закон та присяга.

Особиста добровільна відданість набору спільних цінностей, що є основою всього, що робить пластун. Присяга та Закон є центральними в скаутському методі.

2. Навчання через дію.

Використання практичних дій (реального життєвого досвіду) та роздумів для сприяння постійного навчання та розвитку пластуна чи пластунки.

3. Самовиховання.

Саморозвиток зосереджений на внутрішній мотивації брати на себе більшу відповідальність, кидати собі виклик і таким чином розвиватися різносторонньо.

4. Гурткова система.

Використання невеликих команд як способу участі в спільному навчанні, з метою розвитку ефективної командної роботи, навичок міжособистісного спілкування, лідерства, а також формування почуття відповідальності та приналежності.

5. Приклад дорослих.

Дорослі (виховники, інструктори, почесні пластуни, приятелі Пласту) сприяють і підтримують молодих пластунів у створенні можливостей для навчання та через культуру партнерства, щоб перетворити ці можливості на значущий досвід.

6. Чар пластування.

Об'єднуюча структура тем і символів для більшої інтеракції та полегшення навчання та розвитку пластуна.

7. Життя в природі та у злагоді з нею.

Можливості навчання на свіжому повітрі, які сприяють кращому розумінню та відносинам з більш глибоким середовищем.

8. Участь в житті громади.

Активне дослідження та долучення до розвитку громадського життя, що сприяє більшому розумінню оточення та своєї участі в житті спільнот [33].

Організаційна структура Пласту є багатогалузевою та потребує додаткового пояснення пластової термінології та аббревіатури. Окрім України Пласт офіційно

існує ще в 7 країнах світу (Австралія, Австрія, Німеччина, Польща, Велика Британія, Сполучені Штати Америки, Аргентина та Канада). Тому загальна структура включає в себе світовий Пласт [34]. Це проілюстровано на інфографіці нижче (Рис. 2.3.)

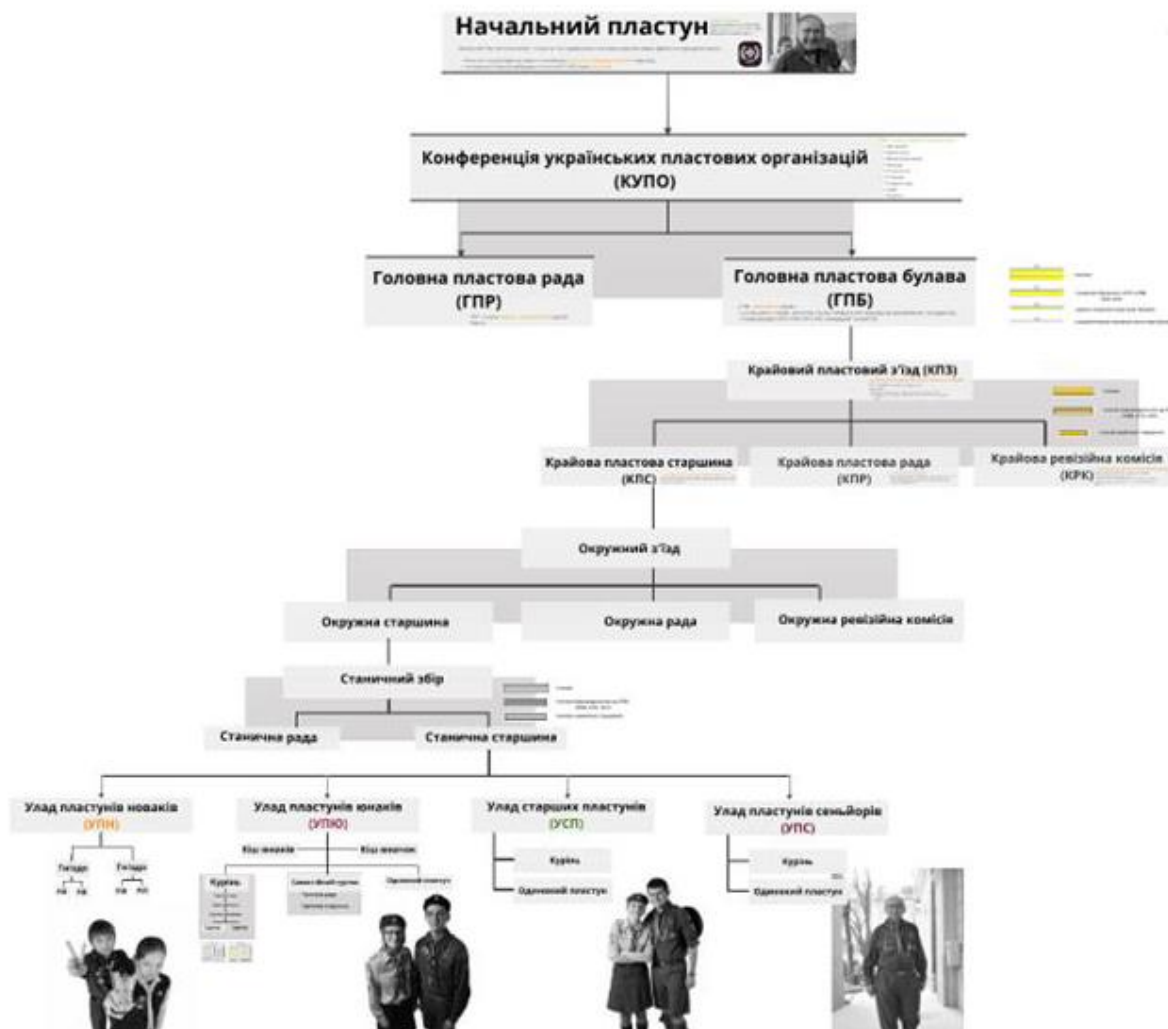


Рис.2.3 Загальна структура організації

Джерело [35]

Начальний Пластун (пластунка) стоїть на чолі українського пластового руху як символ ідейної та структурної єдності. Його чи її права мають в основному почесний та репрезентаційний характер. Начального Пластуну обирають члени Уладу Старших Пластунів (УСП) та Уладу Пластунів Сеньйорів (УПС). Конференція українських пластових організацій (КУПО) є найвищим керівним органом світової спільноти. У часі КУПО обирають Головну пластову раду (ГПР) та Головну пластову булаву (ГПБ). ГПР – сторож ідейної і організаційної

єдності Пласту, а ГПБ – виконавчий орган. Обидва органи діють в межах світового Пласту [36].

Кожна країна, яка є членом КУПО має свою організаційну структуру. В статуті молодіжної організації вказано, що структуру Пласту формують: керівні органи, первинні осередки, місцеві осередки. Крайовий пластовий з'їзд (КПЗ) є найвищим керівним органом Пласту в Україні. Він відбувається раз на два роки у форматі загальних зборів. Під час з'їзду обирають провід Пласту – Крайову пластову раду (КПР), Крайову пластову старшину (КПС) та Крайову Ревізійну Комісію (КРК). КПР – орган, що займається стратегічним управлінням; КПС – виконавчий та адміністративний орган Пласту; КРК – контролюючий та апеляційний орган [28]. Структуру Крайового пластового з'їзду зображено на Рис.2.4.



Рис 2.4. Структура Крайового пластового з'їзду

Джерело [31]

Детальніше зупинимось на виконавчому органі Пласту. КПС втілює в життя рішення КПЗ та КПП, забезпечує функціонування та розвиток організації. В КПС існує 7 напрямів, в які входять як волонтери, так і працівники на платній основі. Детальну структуру КПС зображено на Рисунку 2.5.

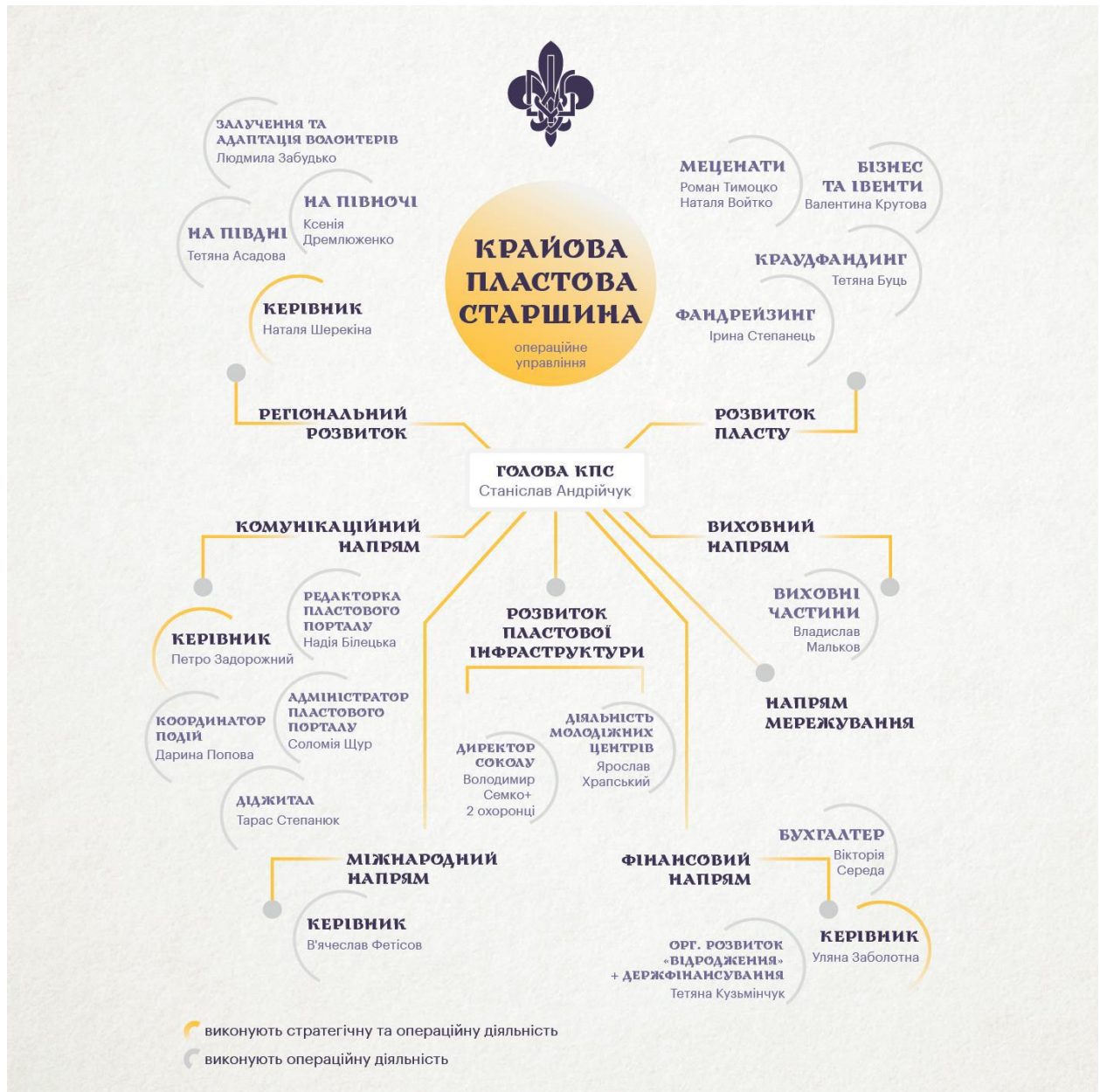


Рис.2.5.Структура КПС

Джерело [31]

На Крайовому пластовому з'їзді (КПЗ) у 2019 році було прийнято стратегію Пласту до 2030 року. Стратегія включає: цінності, місію, візію та 5 стратегічних цілей.

Основою стратегії є пластові цінності, які зафіксовані у Статуті Пласту:

1. Три головні обов'язки пластуна:

- I. Бути вірним Богові та Україні;
- II. Допомогати іншим;
- III. Жити за пластовим Законом та слухатись пластового проводу.

2. Пластовий закон:

- I. **Пластун словний:** дотримується даного слова, незважаючи на перепони.
- II. **Пластун сумлінний:** старається якнайкраще виконати справу за яку відповідальний.
- III. **Пластун точний:** виконує завдання в чітко визначеному часовому проміжку.
- IV. **Пластун ощадний:** не витрачає свої фінансові ресурси без потреби; вчиться керувати коштами.
- V. **Пластун справедливий:** може розсудливо оцінити ситуацію та дати кожному належне; завжди дотримується засад «чесної гри».
- VI. **Пластун увічливий:** старається бути добрим зі всіма; поважати як меншого, так і старшого по званню чи віку від себе; зберігає хороші стосунки з ближніми.
- VII. **Пластун братерський і доброзичливий:** почуває себе братом чи сестрою до своїх друзів та інших людей; керується постулатами любові та милосердя, не кривдить живих істот.
- VIII. **Пластун зрівноважений:** вміє керувати своїми емоціями, приймає рішення помірковано.
- IX. **Пластун корисний:** дбайливо ставиться до свого часу; використовує його в користь собі, ближньому та суспільству.
- X. **Пластун слухняний пластовій старшині:** слідує наказам пластової старшини згідно правильника.
- XI. **Пластун пильний:** використовує будь-яку можливість дізнатися щось нове про навколишній світ; спостерігає за процесами, які відбуваються у світі.

- XII. **Пластун дбає про своє здоров'я:** дбає про своє фізичне, емоційне та психічне здоров'я; уникає речей, які можуть зашкодити йому; приділяє увагу своєму духовному розвитку.
- XIII. **Пластун любить красу і дбає про неї:** намагається бути корисним навколишньому середовищу; дбає про красу свого мовлення.
- XIV. **Пластун завжди доброї гадки:** в складних ситуаціях не падає духом, залишається спокійним та життєрадісним [37].

3. Мета пласту.

Стратегічна місія Пласту – творимо успішну Україну через спроможних пластунів.

Успішна Україна – це досягнення і збереження безпеки та перехід у сталий розвиток.

Спроможні пластуни: свідомі, відповідальні і повновартісні громадяни, в природі яких зафіксована синергія результативності, життєрадісності та служіння: результативність – досягнення цілей; життєрадісність – чар пластування; служіння – суспільна користь.

Стратегічна Візія до 2030 року звучить так: «Пласт є спроможною організацією, доступною для кожної дитини, що творить позитивні зміни на місцевому та національному рівнях» [31].

Стратегія включає в себе 5 стратегічних цілей:

- I. **Розвиток.** Пласт є спроможною організацією з побудованими організаційними системами.
- II. **Поширення.** Пласт рівномірно представлений по всій території України.
- III. **Виховництво.** Пласт через свій ціннісний підхід та методу забезпечує набуття компетентностей, необхідних для досягнення результатів та творення якісних змін на рівні країни та громади.

- IV. **Суспільно-корисні діла та мережування.** В Пласті існують сильні горизонтальні зв'язки між теперішніми пластунами і вихованцями Пласту, та з їх допомогою реалізують суспільно-корисні діла, як підтвердження цінностей і набутих компетентностей, та стратегічну місію Пласту (спроможна країна).
- V. **Світ.** Пласт в Україні є частиною світового скаутського руху частиною та центром експертизи для світового Пласту [31].

2.2. Аналіз внутрішньої спроможності відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиці Тернопіль.

Станиця Тернопіль була відновлена та зареєстрована як окрема юридична особа 25 липня 1990 року. 20 вересня 1991 ухвалою позачергової (одинадцятої) сесії Тернопільської міської ради про передачу приміщення Ради ветеранів війни та праці Українській скаутській організації «Пласт». З того часу організація веде свою діяльність у приміщенні Дитячо-юнацький пластовий центр (ДЮПЦ), утримання якого відбувається за рахунок бюджету міста.

Загалом ДЮПЦ виконує 2 найважливіші функції.

1. Матеріально-технічне і фінансове сприяння в діяльності Пласту відповідно до мети свого створення.
2. Молодіжний центр на базі якого функціонують крім Пласту і інші громадські організації, де проводяться між організаційні заходи молодіжних патріотичних організацій.

ДЮПЦ сприяє цим молодіжним спільнотам у реалізації їхніх статутних цілей, тим самим забезпечує реалізацію молодіжних проєктів та програм, ініційованих владними інституціями міста, області та на рівні України.

З часу свого існування організація перебувала на різних етапах організаційного розвитку. Станом на 2021 рік у відокремленому підрозділі МО «Пласт – НСОУ» активно працюють усі 5 вікових уладів. Улад Пластунів Пташат налічує 3 гніздечка, в яких пластують 20 наймолодших пластунів спільно з батьками. Улад Пластунів Новаків сформувався з 4 гнізд, до яких належать 160

новаків та новачок. Найбільшим є Улад Пластунів Юнаків, який має 9 куренів, відповідно пластують в уладі 276 пластунів. Улади старшопластунів та сеньйорів разом налічують 133 дійсних членів. Загальна чисельність на 2021 рік складає 589 пластунів різного віку [30]. Динаміку зростання росту чисельності можна переглянути на діаграмі (Рис. 2.6.)

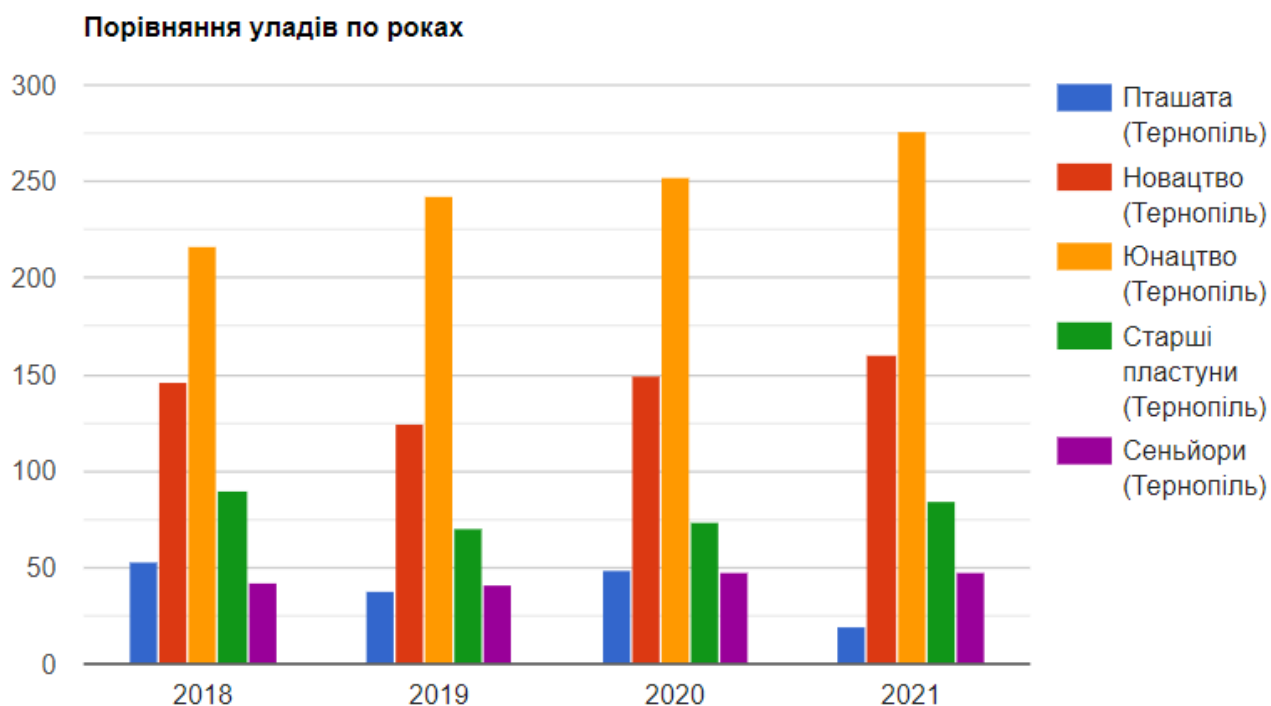


Рис.2.6. Динаміка росту чисельності у Тернополі

Джерело [30]

Осередок має типову структуру управління. Найвищий орган, Загальні збори станиці (ЗЗС), скликається кожного року. Право голосу мають дійсні члени організації або ті, хто займається виховницькою діяльністю, але ще не має статусу дійсного члена. Члени ЗЗС обирають станичну пластову старшину (СПС) та станичну пластову раду (СПР). СПС – місцевий виконавчий та адміністративний орган, СПР – контролюючий та стратегічний орган. Детальна структура продемонстрована на Рисунку 2.7. Внутрішня комунікація відбувається за допомогою використання таких інструментів: фейсбук-групи, гугл-календаря, телеграм-чат, розсилок.

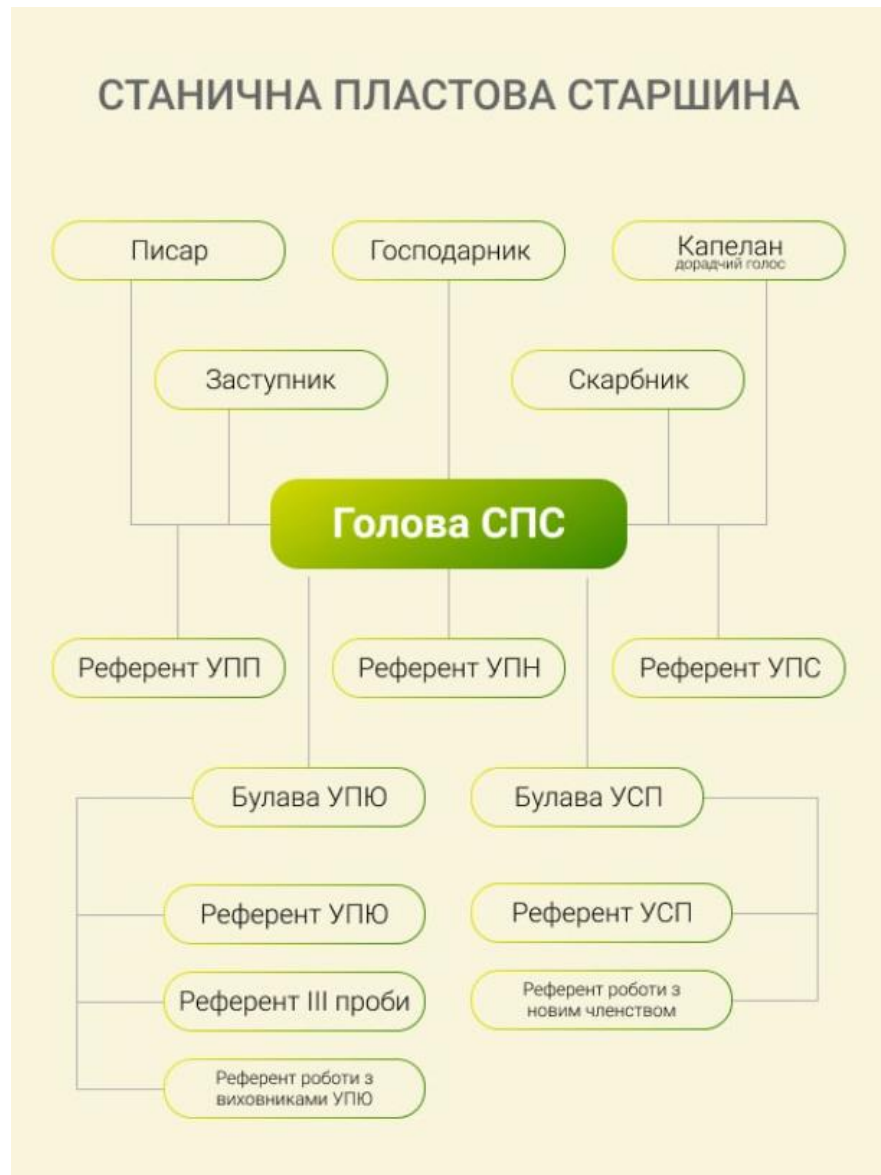


Рис.2.7. Структура СПС

Складено автором

Щоб розробити стратегію осередку, варто проаналізувати всі чинники, які впливають на організацію. Використаємо метод PEST-аналізу (Political, Economic, Social, Technical), який дозволяє проаналізувати зовнішні фактори середовища, які мають вплив на організацію.

Political

Одним з найважливіших політичних факторів, які дозволяють досягати успіху Пласту є Закон України «Про визнання пластового руху та особливості державної підтримки пластового, скаутського руху», який був прийнятий у 2020

році. Згідно закону органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування сприяють пластовим об'єднанням у створенні умов для доступності впровадження пластових програм [38].

Іншим позитивним чинником є реалізована Програма розвитку пластового руху 2017-2020 та прийнята Програма розвитку пластового руху Тернопільської міської територіальної громади на 2021-2023 роки (детально описана програма представлена в Додатку А). Програма передбачає фінансування ряду пластових заходів та модернізації пластового простору, що дозволить залучити більшу кількість членства до пластової активності [39].

Відокремлений підрозділ МО «Пласт – НСОУ» станиця Тернопіль, розташований в Тернопільській територіальній об'єднаній громаді. Згідно розпорядження Кабінету Міністрів України «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Тернопільської області» до міста Тернопіль приєднано ще інші населені пункти, до прикладу села Курівці, Малашівці, Чернихів, Кобзарівка, Глядки, Плесківці, Вертелка, Іванівці та інші [40]. Цей політичний фактор дозволяє розширити межі діяльності відокремленого підрозділу та створити там нові пластові структурні одиниці.

Іншим важливими фактором є наявна політична ситуація в Тернополі. Більшість політичних сил є проукраїнськими та мають національно-патріотичний нахил, що є позитивним аспектом для організації. Проте Пласт неодноразово намагаються втягнути в різні політичні ігри, що неприпустимо для аполітичних організацій. Тому у своїй діяльності необхідно діяти з максимальною розсудливістю, щоб не зазнати репутаційних втрат.

Economic

Важливим економічним фактором є зменшення економічного добробуту населення, який викликала пандемія COVID – 19. Це в свою чергу впливатиме на можливості організації реалізовувати свої програми та здійснювати матеріально - технічне покращення пластової домівки.

Іншим економічним фактором є зменшення фінансування програми розвитку пластового року. Так на 2022 рік замість запланованих 360 тис. грн на

організацію та реалізацію заходів, виділено лише 211 тис. грн. Цей фактор не дозволяє якісно реалізовувати програму та досягати запланованих індикаторів

В результаті двох вище згаданих факторів організація повинна здійснювати заходи задля скорочення витрат та пошуку інших джерел фінансування для якісної діяльності організації.

Social

Після подій Революції Гідності запит на національно-патріотичне середовище почав зростати. Відповідно Пласт почав набирати популярність та зацікавленість серед дітей та їхніх батьків. Проте молодь, яка була активними членами Пласту від 11 до 17 років, часто не обирає Тернопіль як місто для життя та майбутнього розвитку. Тому організація втрачає потенційних пластових виховників та змушена витратити ресурси для залучення нових волонтерів з громади Тернополя.

Іншим соціальним фактором, який має вплив на розвиток організації є наявність більшої кількості громадських організацій, що так само як Пласт закривають потребу неформальної освіти та саморозвитку. Відповідно конкурентність ринку значно зросла і Пласт потребує модифікації підходів до залучення волонтерів та дітей.

Technological

З розвитком інформаційних технологій, гаджети стають доступними кожній дитині. Це створює конкуренцію між методикою Пласту та сучасними комп'ютерними технологіями. В свою чергу організація може використати цей фактор як можливість для розвитку. Застарілі та не завжди цікаві програми сучасній дитині можна модифікувати та перенести в ігровий мобільний простір. Таким чином дитина буде використовувати свій гаджет з користю.

Інший технологічний фактор, який має вплив на організацію – це сучасні системи для автоматизації документообігу. Перехід на електронну систему документообігу та впровадження електронних систем, дозволить ефективніше використовувати людський ресурс та підвищить рівень сервісу організації.

І останній технологічний фактор, який впливає на стан організацій – це зовнішній та внутрішній стан приміщення. Пластова домівка не відповідає сучасним вимогами облаштування просторів.

Щоб проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище відокремленого підрозділу МО «Пласт-НСОУ,» станиця Тернопіль, звернемося до **SWOT-аналізу** (Табл. 2.1.).

Таблиця 2.1. SWOT – аналіз відокремленого підрозділу

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<p>Strenghts (сильні сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Історична репутація організації серед жителів громади; • Наявність зрозумілих цінностей та ідеології; • Охоплення різних вікових категорій; • Наявність місцевого фінансування; • Дорослі волонтери; • Унікальна виховна методологія; • Найчисельніша місцева організація; • Велика база «випускників Пласту»; 	<p>Weaknesess (слабкі сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність якісної компетентності адміністраторів; • Відсутність якісної комунікації, як внутрішньої, так і зовнішньої; • Відсутність передачі адміністративного досвіду; • Відсутність стратегії розвитку організації; • Швидкий плин кадрів; • Конфлікти інтересів всередині організації; • Нестача досвіду інтеграції нових волонтерів; • Відсутність інтеграції оновлених політик;

Продовження таблиці 2.1.

Зовнішнє середовище	<p>Opportunities (можливості)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Великий запит від громади і бажання долучатися; • Залучення бізнесу; • Використання приміщення для комерційних цілей (створення соціального підприємства); • Співпраця з донорами, участь в грантових конкурсах; 	<p>Threats (загрози)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Карантинні обмеження; • Втягнення в політичні ігри; • Економічна криза;
---------------------	--	---

Складено автором

Ми бачимо організацію, що має довгу історію і репутацію серед жителів громади, має визначену цільову аудиторію та вироблені програми для роботи з ними. У зв'язку з волонтерським менеджментом, який не завжди є якісним, є проблеми з передачею досвіду, якісною систематичною комунікацією та інші. Тож організація має продумати стратегії для адаптації у випадку настання загроз, щоб залишитися в середовищі. Застосувавши можливості, які організація не використовує сьогодні, можна перейти на новий етап організаційного розвитку.

За допомогою інструменту **портфелю компетенцій** проаналізуємо набір навичок, якими володіє організація.

Спеціалізовані компетенції:

- Виховання дітей, та розуміння особливостей роботи з дітьми;
- Виховання молоді;
- Організація таборів;
- Розвиток волонтерства;
- Розвиток (свідомого) туризму;

- Залучення дітей;

Управлінські компетенції:

- Співпраця з іншими ГО;
- Співпраця з місцевим самоврядуванням та робота з державними коштами;
- Навчання дорослих волонтерів;
- Івент-менеджмент;
- Проектний менеджмент;
- Вміння знаходити консенсус;

Персональні компетенції:

- Волонтерський запал;
- Здатність об'єднуватися в кризових ситуаціях і створювати якісний результат;
- Креативний підхід у роботі з дітьми.

Ми бачимо, що організація має унікальний набір компетенцій для якісної та ефективної діяльності у своїй сфері. Це означає, що організація може бути прикладом для інших місцевих ГО та створювати нові продукти та послуги.

Використаємо метод **Діаманту Портера** для розуміння більшої картини і окреслення напрямку діяльності організації. Даний інструмент дозволяє визначити партнерів, заміників та конкурентів організації.

Вхідні бар'єри:

Компетенції, знання, навички, досвід;
 Методика роботи;
 Фінансова історія організації;
 Професійні кадри;

Клієнти:

Діти і їхні родини, молодь, виховники.

Конкуренти:

Гуртки дитячого дозвілля, школи, університети, книги, спеціалізовані табори, національно-патріотичні ГО.

Замінники:

Гаджети, комп'ютерні ігри, вулиця, релігійні секти, табори без компетентних працівників, торгово розважальні центри.

Партнери:

Органи місцевого самоврядування, місцеві ГО.

Ми бачимо, що сфера роботи з дітьми та молоддю є перспективною і потребує компетентних та професійних гравців. Також зрозуміло, що є велика кількість замінників, яка забирає певну частину клієнтів. Тому організації варто знайти більше партнерів, які зацікавлені в роботі в даній сфері та адаптуватися до сучасних умов, впроваджуючи нові програми.

Для оцінки організаційної спроможності організації було використано інструмент аналізу розроблений ГО Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання» [41]. Найвища оцінка в цьому інструменті – 5, яка означає, що в організації все добре працює і не потребує впровадження змін.

Середня оцінка відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиці Тернопіль становить 2,88. З проведеного аналізу бачимо слабкі сторони, що сповільнюють організаційний розвиток. Спроможність адаптуватися, керівництво та управління, фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів та надання послуг є сферами, що мають найнижчі показники та потребують покращення. Результати проведеного аналізу зображено на таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Оцінка організаційної спроможності

Оцінка організаційної спроможності

<i>Оберіть посилання нижче для того, щоб повернутись у розділ оцінки</i>		Рейтинг спроможності	Середній показник
1. Місія та стратегічне управління			
1.01	<u>Місія</u>	5	3.00
1.02	<u>Стратегічне планування</u>	1	
1.03	<u>Оперативне планування</u>	3	

Продовження таблиці 2.2.

2. Керівництво та управління			
2.01	<u>Структура органів правління та їхні обов'язки</u>	2	2.67
2.02	<u>Ефективність органів правління</u>	2	
2.03	<u>Відносини між органами правління та менеджментом організації</u>	4	
3. Спроможність адаптуватись			
3.01	<u>Моніторинг та оцінка програм</u>	2	2.50
3.02	<u>Моніторинг та оцінка організації</u>	3	
3.03	<u>Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень</u>	3	
3.04	<u>Моніторинг середовища в якому реалізуються програми</u>	2	
4. Партнерство та співпраця			
4.01	<u>Відносини з місцевим самоуправлінням</u>	4	3.67
4.02	<u>Відносини з приватним сектором</u>	4	
4.03	<u>Відносини з іншими НУО</u>	3	
5. Роль в секторі			
5.01	<u>Лідерство в секторі</u>	3	3.00
5.03	<u>Промоція сектору</u>	3	
5.04	<u>Поширення знань та інформації</u>	3	
6. Надання послуг			
6.01	<u>Знання в своєму секторі</u>	4	2.83
6.02	<u>Орієнтація на потреби та залучення клієнтів</u>	3	
6.03	<u>Стандарти якості послуг</u>	2	
6.04	<u>Розробка програм</u>	3	
6.05	<u>Комунікаційна стратегія</u>	2	
6.06	<u>Зв'язки з ЗМІ/Медійна стратегія</u>	3	
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів			
7.01	<u>Стратегія залучення фінансування</u>	2	2.50
7.02	<u>Внутрішня спроможність для залучення фінансування</u>	2	
7.03	<u>Диверсифікація джерел фінансування</u>	2	
7.04	<u>Мобілізація місцевих ресурсів</u>	4	
	<u>Середній бал організаційного розвитку</u>	-	2.88

Складено автором

Інформація здобута в результаті проведеного аналізу слугуватиме для розробки стратегії розвитку відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ»,

станіці Тернопіль. Оскільки організація працює в системі мережі, варто дослідити наявні напрацювання інших відокремлених підрозділів.

2.3. Аналіз стратегічного управління відокремленими підрозділами МО «Пласт – НСОУ»

Щоб проаналізувати стратегічне управління відокремлених підрозділів МО «Пласт – НСОУ» варто зауважити, що кожен осередок, той же відокремлений підрозділ, організації перебуває на різних рівнях організаційного розвитку. Згідно з організаційної політики Пласту мета якої – врегулювати процес створення та розвитку осередків Пласту, через залучення волонтерів із ціллю надання доступу дітям та молоді до пластових програм у відповідній громад, існує перший, другий та третій рівні організаційного розвитку осередків [42]. Кожен з них передбачає певний набір вимог та повноважень.

Осередок третього рівня є ініціативною групою в певній місцевості. Щоб створити ініціативну групу достатньо двох дорослих волонтерів, які вступили до Пласту та отримали від КПС усі необхідні повноваження, щоб діяти в напрямку створення виховних частин та згодом відокремленого підрозділу на території населеного пункту. Осередок третього рівня має мати чіткий план своєї діяльності та розвитку осередку не менше, ніж на один рік.

Осередок другого рівня утворений, як правило, ініціативною групою кількість та компетентність членів якої достатня для формування керівних органів Станіці (СПР; СПС), у межах котрої виконується належна виховна робота з дітьми згідно визначених критеріїв. Більшість керівних органів мають складати дійсні члени Пласту. В осередку рівня 2 мають діяти чотири виховні улади. Осередок має розробити стратегію розвитку станіці не менше, ніж на 3 роки, яка включає реалізацію стратегії Пласту [42].

Осередок першого рівня – це станіця, котра має всі умови та ресурси для самостійного функціонування та розвитку в межах визначеного рішенням КПП території одного населеного пункту (об'єднаної територіальної громади). Рішення про перехід осередку до рівня 1 приймається КПП. Осередок першого рівня має розроблену стратегію розвитку станіці не менше ніж на 3 роки, яка

включає реалізацію Стратегії Пласту; має затверджений СПР фандрейзингову стратегію та план у межах фандрейзингової політики затвердженої рішенням КПП; ведеться належний бухгалтерський облік діяльності станиці; налагоджене фінансове управління.

Станом на 2020 рік вимогам третього рівня організаційного розвитку відповідає 111 осередків; другого рівня - 24 осередки; та на перший рівень потенційно перейде 2 осередки. Також існує ще нульовий рівень, який характеризує новостворені осередки, який не виконали ще певних вимог, щоб перейти на третій рівень. На нульовому рівні – 16 осередків [30].

Згідно цих даних бачимо, що на першому рівні є вкрай мало осередків. Адже він передбачає розроблену стратегію розвитку осередку, що дозволяє осередку бути самозарадним. Тому розробка стратегії розвитку для станиці Тернопіль є важливим кроком, що підвищить фінансові спроможності організації та спонукатиме її стрімкіший розвиток в якості та чисельності.

Розуміючи організаційну політику Пласту, варто розглянути стратегію розвитку Львівського осередку, який перебуває в процесі затвердження на перший рівень.

Стратегія Львівського осередку до 2030 року затверджена в 2020 році на Загальному з'їзді станиці. Стратегія включає шість основних цілей [43]:

1. Волонтерський рух є популярним та розвиненим;
2. Розбудова ефективної структури управління;
3. Львівський осередок має дію та ефективну фінансову структуру;
4. Розвиток волонтерства;
5. Пластуни Львова беруть активну участь в житті Львова;
6. Зовнішнє партнерство Львівського осередку Пласт є розвиненим та налагодженим.

До кожної цілі є прописані індикатори успіху.

До першої цілі індикаторами є:

- популяризація виховництва серед УПЮ-УСП;
- мотивація і розвиток 18+;

- популяризація волонтерства і розуміння, що пластун – успішний громадянин;
- запуск системи інтеграції зовнішніх волонтерів в станицю;
- створено діючі спільноти, випускників юнацьких куренів, кошів, членів старшопластунських та сеньйорських куренів, менторів;
- створено мережу професійних майданчиків (спільнот практиків з пластового середовища).

Результативність другої цілі вимірюється наступними показниками:

- в станиці функціонують і ефективно взаємодіють коші, в структуру яких входять всі улади;
- спрощення та автоматизація документообіг та процесів внутрішньої взаємодії;
- кожен член станиці знає структуру та розуміє цілі та завдання адміністративного апарату;
- більшість дійсного членства станиці активно пластують згідно з розробленою системою положень;
- успішно проведена децентралізація прийняття рішень, які можна вирішити на локальному рівні.

Третя ціль має наступні індикатори:

- діють соціальні підприємства, які фінансово підтримують діяльність станиці;
- діє стабільна диверсифікована система фандрайзингу;
- діє система внесків відповідно до активності в Пласті;
- розроблена система співпраці з владою;
- кожен член організації володіє основами фінансової грамотності;
- запроваджено довготермінове фінансове планування;

Індикатори успіху четвертої цілі:

- постійна методична підтримка волонтерства;
- адаптація програми УПЮ\УПН до вимог сучасності спільно з краєм;

- розроблено критерії якості і систему мотивації виховників, інструкторів та інших волонтерів;
- діє та постійно вдосконалюється система вишkolів, дошkolів для УПЮ\ДЧ\виховників\адміністраторів;
- збільшення кількості виховників, яка допомагає втілити стратегічну місію станиці.

П'ята ціль вимірюється наступними індикаторами:

- суспільно корисні проекти для громади є обов'язковим елементом другої та третьої проби;
- розробка і втілення комунікаційної стратегії про пластунів, активних в громадянському суспільстві;
- щорічна реалізація суспільно-корисних проектів;
- розвинута система екологічних ініціатив.

Індикатори шостої цілі:

- станиця – пілотний майданчик змін Пласту в Україні;
- налагоджена ефективна взаємодія з іншими станицями та округами;
- в спільноті Пласту сформовано та узгоджено єдине бачення діяльності станиці в краю та взаємодії з керівними органами краю;
- співпраця зі скаутськими та громадськими організаціями.

Львівський осередок виокремив 5 стратегічних пріоритетів, які планують досягнути до 2025 року [44].

1. Ефективна структура управління;
2. Довготермінова фінансова стабільність;
3. Залучення, мотивація та розвиток волонтерів;
4. Налагодження комунікації;
5. Безпека.

Як бачимо по дорожній карті реалізації стратегії, кожен рік передбачає реалізацію конкретних проектів згідно п'яти пріоритетів (Рис. 2.8.).



Рис.2.8 Шлях реалізації стратегії станиці Львів 2025

Джерело [44]

Наприклад, на 2021 рік заплановано реалізацію 14 проєктів. Розглянемо три з них.

Пріоритет 1.

- Проєкт: карта контактів з ЛМР
- Реченець: жовтень 2021
- Виконавець: Станична
- Очікуваний кінцевий результат: існує таблиця, у якій зафіксовано досвід співпраці з управліннями ЛМР, вказані контактні особи та номери, сфера питань з якими і куди можна звернутися.

Пріоритет 2.

- Проєкт: розробка фандрейзингової політики Станиці.
- Реченець: грудень 2021
- Виконавець: Булава фінансів Станиці, Станичний/на
- Очікуваний кінцевий результат: у Станиці є чіткі працюючі правила комунікації та підзвітності партнерам, систематична диверсифікована розсилка. Станиця має чіткий алгоритм співпраці з партнерами, розуміння власних та їхніх потреб, алгоритм організації благодійних заходів, у

положенні зафіксовані усі фандрейзингові рекомендації та методи, які використовуються у Станиці.

Пріоритет 3.

- Проект: неформальна освіта для волонтерів Станиці.
- Реченець: перманентно
- Виконавець: СПР, Булава ДЧ, виховні булави
- Очікуваний кінцевий результат: Станиця у співпраці з експертами та партнерськими організаціями організовує заходи неформальної освіти, форуми для пластунів, а також публічні заходи такого ж спрямування для всіх охочих мешканців міста.

Ми бачимо, що організація визначила пріоритети та шляхи їх досягнення відповідно до стратегії розвитку Пласту 2030. Рівень організаційної спроможності осередку у м. Львів дозволяє йому втілювати задумані плани та реалізовувати проекти. Проте також є помітним, що до більшості індикаторів не прописані кількісні показники, що може бути проблемою при моніторингу та оцінці досягнення результатів.

У другому розділі ми надали характеристику МО «Пласт – НСОУ». Детально проаналізували внутрішню спроможність відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиці Тернопіль та дослідили зовнішні та внутрішні фактори, що мають вплив на організацію. Розглянули стан стратегічного управління відокремленими підрозділами та визначили переваги та особливості стратегії розвитку осередку Пласту у м. Львів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІДОКРЕМЛЕНОГО ПІДРОЗДІЛУ МО «ПЛАСТ – НСОУ», СТАНІЦІ ТЕРНОПІЛЬ

3.1. Розробка проекту стратегії розвитку відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиці Тернопіль.

Проект стратегії відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиці Тернопіль розроблено згідно з крайовою стратегією розвитку Пласту в Україні 2030.

Проект стратегії — це у цілому недокладний план, який охоплює довгостроковий інтервал часу, спосіб здобутку значущої мети. Завданням проекту стратегії є ефективне застосування існуючого потенціалу для досягнення основної мети Пласту.

Реченець – кінцевий термін, до якого має бути реалізовано певне завдання.

Відповідальний орган – особа чи орган, яка несе відповідальність за досягнення результату поставлених задач чи проекту.

Стратегічна Місія станиці

Творити успішну Україну через спроможних пластунів, формувати середовище активних прогресивних тернополян, сприяти реалізації ініціатив на благо суспільства.

Візія 2030

Станиця Тернопіль Пласту НСОУ – спроможна організація, яка постійно розвивається, вдосконалює виховний процес, створює найкращі умови для особистого розвитку та розкриття потенціалу пластунів, творить якісні зміни в Пласті, в Тернополі та в Україні.

Стратегічні цілі відокремленого підрозділу до 2027 року (Рис. 3.1.):

- 1. Спроможність.** Підвищено організаційну та адміністративну спроможність осередку.
- 2. Розвиток виховництва.** Створено можливості для розвитку виховників, як найважливіших членів Пласту.

3. **Доступність.** Пласт у Тернопільській міській територіальній громаді доступний для кожної дитини.



Рис.3.1. Стратегія розвитку відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станція Тернопіль.
Створено автором

Стратегічна ціль 1. **Спроможність.**

Підвищено організаційну та адміністративну спроможність осередку.

Операційна ціль 1.1

Спростити та автоматизувати документообіг (Табл. 3.1.).

Підвищення ефективності адміністрування, зменшення навантаження на виховників. Аналіз даних, налагоджена комунікація з зголошеними до Пласту, налагоджена внутрішня комунікація з членством. Впроваджена CRM система. Чітка та зрозуміла передача обов'язків. Попередні напрацювання структуровані та зберігаються у визначеному та доступному місці.

Таблиця 3.1. Операційна ціль 1.1

Завдання/Реченець	Індикатори успіху	Відповідальний орган
1.1.1 Розробити політику Документообігу/ 2023	Документація в одному місці, легко передати обов'язки. Діловоди ведуть свої електронні книги, налаштовані зв'язки між документами.	Заступник з адміністративної діяльності
1.1.2 Внормувати політики/правила/положення/інструкції процеси/ 2023	Оновлена політика організації заходів. Створено пам'ятку координатора заходу. Оновлено систему зголошення та звітування після проведених заходів; Створена майнова та фінансова політики (фандрейзинг, фінансування заходів – розгляд і затвердження кошторисів, виділення додаткового фінансування). Формалізувати процедуру та регламент проведення засідань.	Голова СПС, скарбник, фандрейзер, господарник.

Продовження таблиці 3.1.

1.1.3 Виробити систему оцінювання ділянок та діловодств – критерії (індикатори успіху/метрики якості)/ 2023	Розроблено критерії для кожної ділянки СПС. Проведено тестування системи оцінки. Затверджено систему СПР.	Голова СПС
1.1.4 Створена процедура передачі обов'язків/ 2023	Описана процедура здачі/прийняття посади: сформувані готовий пакет документів. Список інструментів (гугл док, пошта, сайт, допоміжні пристрої і додатки тощо), документів, процесів, майна, яке числиться за ділянкою, заява на здачу і прийняття посади.	Голова СПС
1.1.5 Створено місце зберігання архіву, документації, фото/відео тощо та забезпечити доступ до неї/ 2022	Уся напрацьована роками інформація структурована та зберігається у визначеному, зрозумілому, доступному місці/місцях швидкий доступ до неї.	Писар
1.1.6 Уся документація передана у «право власності» адміністратору корпоративного станичного акаунта/ 2022	Кнопка зголошених до Пласту підв'язана до станичної пошти або передана в КПС. Усі документи створюються і зберігаються лише на акаунті адміністратора або загальному. Уся попередньо напрацьована інформація передана в акаунт адміністратора, документи структуровано по категоріях.	Заступник з адміністративної діяльності

Продовження таблиці 3.1.

1.1.7 Документація є доступною для членів станиці/ 2024	Налаштовані зв'язки і доступ до інформації, що має бути відкритою і доступною на загал (протоколи, рішення, накази) інформацію розміщено в місцях внутрішньої комунікації. Членство знає чим займається адмін команда і де знайти необхідну інформацію.	Писар
1.1.8 Створити єдину систему обліку членства та експластунів / 2025	Система має містити персональні дані та пластові (ступінь, з якого часу в Пласті, дати переведень на ступені, скільки грошей, кому і хто здав та куди і за що, скільки грошей має здати особа, гурток, курінь, станиця, кількість пільговиків, прописані пільги, позначки адміністратора, виховника в уладі, інструктора з чогось, вишколи, дошколи, табори тощо.	Заступник з адміністративної діяльності

Складено автором

Операційна ціль 1.2

Впровадити проектний підхід для підвищення управлінської кваліфікації (Табл. 3.2.).

Покращено якості керування проектами, підвищення кваліфікації пластунів в сфері менеджменту. Налагоджено об'єм діяльності та досягнення результатів, відслідковування виконання, комунікацію, дотримання термінів, постійна адаптація до нових викликів, уміння планувати витрати, отримувати дохід.

Таблиця 3.2. Операційна ціль 1.2.

Завдання/Реченець	Індикатори успіху	Відповідальний орган
-------------------	-------------------	----------------------

Продовження таблиці 3.2.

1.2.1 Запровадити систему планування та звітування/ 2024	Урегульоване проведення заходів, створений постійний цикл підведення підсумків та аналізу, зведене документування процесу звітування та аналізування, прийняття рішень. Звіти заходів систематично розміщуються на внутрішньому каналі організації. Раз в рік відбувається звітування, яке відкрите для громади.	Заступник з розвитку
1.2.2. Впровадити сучасні інструменти проектної діяльності в реалізацій заходів/ 2024	Заходи реалізуються за підтримки онлайн інструментів: Jira, Scrum, Kanban, телеграм-боти, трелло. До звітів приєднується інформація з використаних сервісів.	Заступник з адміністративної діяльності
1.2.3. Проведено аналіз ефективності булав/референтур/ 2023	Розроблена зручна та зрозуміла система для внутрішньої та зовнішньої оцінки діяльності. Результати оцінки презентуються на ЗЗС. За результатами аналізу розроблені рекомендації щодо покращення діяльності булав та реферантур	Заступник з адміністративної діяльності
1.2.4. Підвищення кваліфікації адміністраторів / 2026	Адміністратори підтверджують свою професійність відбувими вишколами та зовнішніми тренінгами. Опанування проектних навичок, роботи в команді, тайм менеджмент. Створено план розвитку кожного члена адмінкоманди.	Заступник з адміністративної діяльності

Продовження таблиці 3.2.

1.2.5. Впроваджений облік і аудит /2024	Найняти на роботу бухгалтера. Створена політика бухгалтерського обліку. Сформовані звіти згідно політики. Створений та затверджений бюджет. Проведено щоквартальний звіт, проведено аудит витрат і доходів.	Скарбник
---	--	----------

Складено автором

Операційна ціль 1.3.

Удосконалити організаційну структуру.

Управління уладами стає ефективнішим через збільшення кількості залучених волонтерів до команд референтів. Структура організації відповідає вимогам організаційної діяльності.

Таблиця 3.3. Операційна ціль 1.3.

Завдання/Реченець	Індикатори успіху	Відповідальний орган
1.3.1. Оновити оргструктуру затребувану для реалізації стратегії. Розвинути булав Уладів /2022	Функціонуюча і дієздатна структура, що реалізує поточні цілі і завдання стратегії	Голова СПС, СПР
1.3.2. Прописати чіткі та зрозумілі ролі членів СПС/СПР/адмінкоманди/2022	Чітко прописана зона відповідальності кожного члена команди. Члени команди проходять співбесіди та попереднє навчання. Розроблено процес онбордингу членів команди.	Голова СПС та СПР

Складено автором

Операційна ціль 1.4

Створити самодостатню фінансову систему організації (Табл. 3.4.).

Укладання договорів про співпрацю та залучення ресурсів на операційну діяльність станиці. Заробіток і соціальне підприємництво. Фінансово грамотне, самодостатнє і виховане юнацтво. Диверсифікована кількість партнерів, благодійників, суміжних проектів. Професійне написання проектів та залучення коштів.

Таблиця 3.4. Операційна ціль 1.4

Завдання/Реченець	Індикатори успіху	Відповідальний орган
1.4.1. Фонд розвитку Пласту (донори, донати)/ 2023	Створено базу меценатів/благодійників/партнерів. З основними партнерами заключено договори та формалізовано співпрацю. Розроблено програми для включення партнерів в життя Пласту.	Заступник з розвитку
1.4.2. Фандрейзингова стратегія (повноцінна система з правилами)/ 2023	Створена стратегія залучення коштів. Залучено на окрему посаду фандрейзера. Зрозуміла процедура комунікації з партнерами щодо залучення ресурсів (правила, інструкції). Організація благодійних заходів для партнерів.	Заступник з розвитку
1.4.3. Краудфандинг / 2026	Реалізація одної краудфандингової кампанії зі збору коштів для проектів організації.	Фандрейзер
1.4.4. Заробіток УПЮ/ 2024	Реалізовані курінні бізнес-ідеї, юнацтво володіє базовими комерційними навичками і фінансово грамотне відповідно до свого віку. Реалізовано пітчінг юнацький бізнес проектів	Булава УПЮ Фандрейзер

Продовження таблиці 3.4.

1.4.5. Частина проводу на зарплаті і працює в робочий час для станиці /2024	Мінімум 3 додаткові оплачувані посади в станиці (піар-менеджер, бухгалтер та фандрейзер). Покращення рівня адміністрування та раціональна витрата робочого часу.	СПР
1.4.6. Соціальне підприємство на базі громадської організації/2027	Розроблена бізнес-модель соціального підприємства. Залучена сума для старту соціального підприємства.	Заступник з розвитку

Складено автором

Операційна ціль 1.5

Розширити матеріально-технічну базу та організувати догляд за нею (Табл. 3.5.)

Організація більш незалежна (автономна) і самозарадна. Своя база (земля), комфорт і мотивація, бажання бути в домівці, берегти ресурси і творити Пласт.

Зменшення витрат на організацію подій.

Таблиця 3.5. Операційна ціль 1.5.

Завдання/Реченець	Індикатори успіху	Відповідальний орган
1.5.1. Пластова земля/2023	Вирішено питання користування пластовою землею поблизу с.Скоморохи	СПР
1.5.2. Оновлена домівка (ДЮПЦ)/2025	Проведення ремонту в актовому залі та холі ДЮПЦ. Встановлено зручні і сучасні меблі, простір для відпочинку і проведення часу, благоустрій, ремонт і оздоблення кімнат, кімната нарад, де розміщено візуалізацію, дошку, маркери, проектор, ноутбуки.	Заступник з розвитку Господарник

Продовження таблиці 3.5.

1.5.3. Матеріально-технічна база (створити список необхідного бажаного, розвинути і примножити сучасний майновий стан)/2024	Придбання свого устаткування і майна, розширення його переліку, організований облік і видача, зберігання і догляд за майном, здача майна в оренду для заробітку.	Господарник
---	--	-------------

Складено автором

Пункт операційного плану 1.5.2. *Оновлена домівка* має один з найвищих пріоритетів, оскільки несприятливі умови заняття прямо впливають на кількість нових залучених пластунів та на якість проведення занять. Організація простору так само впливає на самопочуття учасників та на динаміку навчального процесу. Аби стимулювати освітній потенціал, освітні простори мають бути відкритими, комфортними, доступними та мати добре освітлення. Ліза Гершонг, експертка з людських факторів в архітектурному дизайні, дослідила, що наявність природного сонячного чи максимально подібного світла до сонячного у класі підвищують відвідуваність, досягнення та загальний стан здоров'я учнів [45]. А когнітивний науковець Майкл Познер, стверджує, що новизна є іншим важливим фактором, що має здатність підвищити рівень сприйняття інформації. Інфографіки, стенди, постери та візуальні зображення в приміщенні, сприяють для привернення уваги відвідувачів. Важливо замінювати їх, оскільки новизна не утримує людську увагу, а лише її привертає [46].

Зважаючи на інформацію щодо облаштування простору, для модернізації приміщення розроблено нове планування та візуалізація облаштування холу на першому поверсі будівлі. Реалізація даного пункту плану дозволить залучати більшу кількість нових повнолітніх членів. Пропозиції щодо оновлення приміщення можна переглянути на рисунках 3.2. та 3.3.

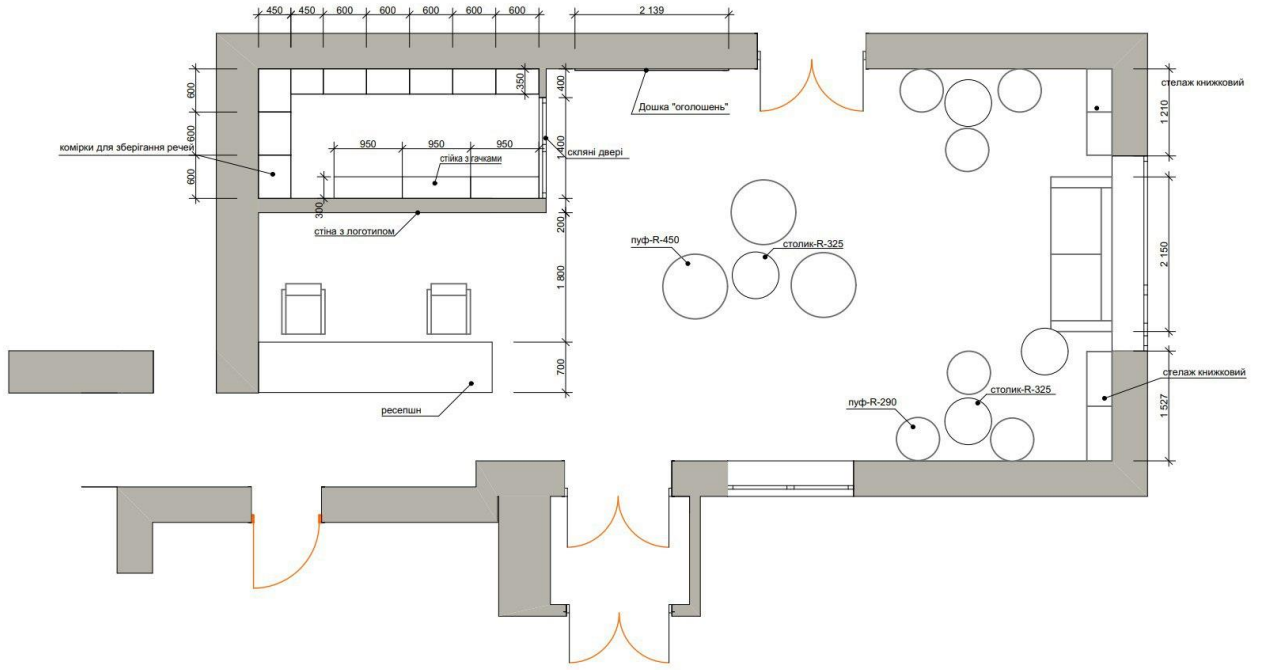


Рис.3.2 План облаштування холу

Створено автором



Рис.3.3. Візуалізація облаштування холу

Створено автором

Стратегічна ціль 2. **Розвиток виховництва.**

Створено можливості для розвитку виховників як найважливіших членів Пласту.

Операційна ціль 2.1.

Вдосконалити систему розвитку (навчання) виховників/волонтерів (Табл. 3.6.).

Кваліфіковані, вмотивовані і зацікавлені виховники/волонтери. Кваліфікація діючих виховників/зв'язкових/гніздових/гніздечкових постійно зростає та відповідає діючим приписам. Всі діючі виховники/зв'язкові/гніздові/гніздечкові мають 3-місячні плани праці. Знають, що мають робити і як цього досягнути.

Зведена таблиця даних, відрегульована чисельність, отримання всіма виховниками відповідної кваліфікації.

Виконання новацтвом/юнацтвом програм проб. Членство УПН та УПЮ має ступені відповідно до віку та часу перебування в організації.

Таблиця 3.6. Операційна ціль 2.1.

Завдання/Реченець	Індикатори успіху	Відповідальний орган
2.1.1. Розробити програму роботи з УСП/УПС/ 2023	Програму запущено в апробацію. Отриманий зворотній зв'язок від учасників пройдених вишколів. 80% виховників успішно склали тестування вкінці програми. 70% виховників взяло участь в програмах підвищення кваліфікації. Запущено в апробацію програму психологічної підтримки та систему мотивації виховників	Референт ДЧ

Продовження таблиці 3.6.

2.1.2. УПН та УПЮ здобуває ступені відповідно до віку та часу проведеного в організації/2025	Зведена таблиця з даними щодо ступенів УПН та УПЮ. Відрегульована чисельність. Не менше 50% від загальної кількості діючого юнацтва склали присягу (уч.,роз.,скоб/вірл.) та 10% з них виконали вимоги на здобуття ступеня вірлиці чи скоба	Референт УПЮ Референт УПН
2.1.3. Кваліфікація діючих виховників/зв'язкових/гн іздових/гніздечкових відповідає діючим правильникам/2024	Створено умови для утримання кваліфікації (компенсація коштів та мотиваційні заохочення) Проходження виховниками вишколів. Кожен виховник має кваліфікацію відповідно до роду своєї роботи.	Референт УПЮ Референт УПН
2.1.4. Розробити правильник роботи з проблемними членами УСП та УПС/2025	Розроблений та погоджений правильник. Кожен проблемний член отримав зворотній зв'язок від членів. Вирішена проблема з погашенням боргів.	Референт ДЧ

Складено автором

Операційна ціль 2.2

Систематично здійснювати заходи, спрямовані на формування середовища виховників/волонтерів (Табл. 3.7.).

Позитивний настрій виховників, зростання задоволеності виховників своєю працею. Підтримка виховників, як найважливіших для дитини людей в Пласті.

Більше усмішок і менше розчарувань. Регулярні зустрічі, весела пластова компанія. Креативна і творча атмосфера.

Взаємо підтримка. Середовище однодумців, для яких важлива доля країни. Спільнота людей, які хочуть творити та спроможні зробити більше, ніж пересічні громадяни. Середовище, де панує повага один до одного та завжди є місце для розвитку.

Спільнота, в якій можна отримати підтримку та допомогу в реалізації своїх ідей. Розуміння, що тільки з командою можна зробити щось велике та змінювати країну. Пластова дружба.

Таблиця 3.7. Операційна ціль 2.2.

Завдання/Реченець	Індикатори успіху	Відповідальний орган
2.2.1. Впровадити програму роботи з УСП/УПС /2024	Виховники/волонтери знають що можуть робити в Пласті, з ким робити, організують свої проекти, збільшується кількість виховників, моральний стан і зацікавленість до участі в громадському житті зросла. Збільшилася кількість дорослих на відвідуванні пластових заходів. Чисельний ріст УСП та УПС. Пластприят становить міцну базу для підбору мотивованих інструкторів до занять.	Референт ДЧ
2.2.2. Організаційна підготовка таборів /2025	Створено референтуру розвитку табірництва. Створено карту місцевостей для проведення таборів. Залучено сучасні інструменти для впровадження таборової програми. Налагоджено співпраці з органами самоврядування в місці проведення таборів. Гуртки та рої беруть участь в таборах разом з виховником, Графік проведення таборів, склад проведів таборів, план та програма відповідає напрямним для проведення таборів.	Референт ДЧ

Продовження таблиці 3.7.

2.2.3 Організаційна підготовка подій: мандрівок, проектів, вишколів, заходів/ 2025	Створено карту місцевостей для мандрівок для кожного вікового уладу. Гуртки та рої беруть участь в мандрівках, заходах, проектах. Графік проведення заходів, ріст по ступенях, більша відвідуваність заходів, спілкування і мережування, об'єднання і плекання середовищ, компанійство і братерство, тощо.	Референт заходів
2.2.4. Створена та дієздатна вишкільна і проектна команди/ 2024	Учасники вишкільної команди є абсолювентами КВПВ та РОС провідників вишколів. Створено графік проведення вишколів/дошколів. систематично відбуваються добре організовані заходи, створена база даних інструкторів по ділянках (із прихильників, пластприяту, пластунів, сторонніх людей з якими працювали) та база даних інструкторів номерних вишколів.	Станичний
2.2.5. Збільшити кількість виховників-вихідців з УПЮ та дорослих пластунів вихідців з УПЮ/УПН/ 2025	Проведено окремі вишколи для дорослого членства УПЮ, для залучення у волонтерські діяльності, зокрема виховництво та адміністрування. Збільшення кількості виховників вихідців з УПЮ/УПН, збільшення кількості дорослих пластунів вихідців з УПЮ/УПН. Чисельний ріст виховників УПЮ/УПН на 10%	Референт УПЮ Референт ДЧ

Складено автором

Стратегічна ціль 3. Доступність.

Пласт у Тернопільській міській територіальній громаді доступний для кожної дитини.

Операційна ціль 3.1.

Розвиток бренду Пласту. (Табл. 3.8.).

Покращено інформованість жителів МТГ про Пласт.

Покращено імідж Пласту, як сучасної прогресивної організації.

Фахове використання ресурсів медіа і створення медіаприводів.

Буклети, креативні відео, цікаві статті. Збільшення інформації про Пласт в ЗМІ. Вдосконалення FB, Інстаграму, Телеграму (соцмереж) та сайту.

Можливість для пластунів розвинути та реалізувати таланти в сфері роботи зі ЗМІ.

Підвищення медіа грамотності пластунів.

Таблиця 3.8. Операційна ціль 3.1.

Завдання/Реченець	Індикатори успіху	Відповідальний орган
3.1.1. Розробка програми щодо залучення нового членства/ 2023	Напрявні для апробації системної роботи по залученню членства (по уладах). Щорічний ріст чисельності на 10%.	Референт ДЧ
3.1.3. Зустрічі з зацікавленими сторонами (стейкхолдери), презентації// 2025	Проведені презентації (результат - після них доєднається членство). Доєднається мотивоване новацтво, юнацтво і дорослі, збільшення охоплення і доукомплектування бази даних партнерів та інструкторів.	Референт ДЧ
3.1.4. Написати програму іміджевої кампанії та роботи зі ЗМІ, мережею, партнерами/ початок 2023	Фахове використання медіа ресурсів і створення медіаприводів. Проведено незалежний аналіз використання соцмереж.	Референт ПР і медіа

Продовження таблиці 3.7

3.1.4. Актуалізація каналів комунікації/ 2022	Зростання активності підписників на 25%	
3.1.4. Контент план. Чіткий, зрозумілий та детальний план дописів на наших інформаційних ресурсах/ 2022	Виявлено конкретні ЦА організації та прописані меседжі комунікації з кожним. Співпраця з місцевими блогерами для покращення впізнаваності. Соцмереж мають унікальний контент відповідно до ЦА.	
3.1.5. Єдиний візуальний стиль. Створення графічної та візуальної продукції в одній стилістиці відповідно до Бренд-буку Пласту/ 2024	Створений брендбук організації, що відповідає нормам Пласту. Організація діє згідно контент-плану та застосовує ситуаційний маркетинг. Новий контент-план затверджується спільно з планом заходів на рік. Створено унікальний відео-контекст, про історію розвитку організації в Тернополі та області. Організація використовує засоби інтернет реклами для залучення нових волонтерів та реклами заходів. Організація зростає на 10% щороку, завдяки використанню інтернет ресурсів (інстаграм, тік-ток, фейсбук, телеграм та інші)	
3.1.7. Впровадити програму іміджевої кампанії та роботи зі ЗМІ, мережею, партнерами/ 2025	Налагоджено співпрацю з медіа, вироблений інструмент взаємодії для поширення про діяльність організації. Популяризація в медіа, серед громади, в суспільній думці і чисельний ріст членства як наслідок приєднання активних членів суспільства.	Референт ПР і медіа

Складено автором

Операційна ціль 3.2

Збільшити кількість та якість суспільно-корисних проектів (Табл. 3.9.).

Реалізовані для громади проекти. Зміни в громаді через масштабування та мережування.

Популяризація Пласту через корисні справи.

Набуття нових компетенцій. Розвиток пластунів в процесі реалізації проектів. Навики командної роботи, лідерство, відповідальність пластунів.

Бажано – великі проекти, які дають реальний привід для гордості.

Організація посідає чільне місце і займає провідну роль у молодіжному та громадському секторі громади.

Таблиця 3.9. Операційна ціль 3.2.

Завдання/Реченець	Індикатори успіху	Відповідальний орган
3.2.1. Скласти дорожню карту проектів які Пласт організовуватиме/співорганізовуватиме для громади. Урізноманітнити соціальні проекти третьопробників/ 2024	Створено план заходів, які організація реалізовує спільно з Управлінням молодіжної політики та захисту дітей в м. Тернопіль. Популяризація і набуття нових компетенцій, зміни в громаді через масштабування та мережування. Пласт Івано-Франківська має найкраще налаштовану співпрацю із міською радою серед інших ГО.	Заступник з розвитку
3.2.1. Проаналізовано громадську діяльність членства/ 2025	Третьопробники залучені в волонтерський рух міста, реалізують проекти корисні для громади. Активне членство нагороджено відповідними відзнаками та грамотами	Референт ПР і медіа

Продовження таблиці 3.9

	Інформація про вплив на зміни в громаді та залученість/ причетність членства до них та медіа висвітлення впливу Пласту на суспільство. Збільшено відсоток юнацтва, яке стає активними членами в УСП.	
--	---	--

Операційна ціль 3.3

Адаптувати навчальний процес для юнацтва під потреби сучасних дітей (Табл. 3.10.).

Всебічно розвинені, підготовлені, компетентні молоді люди з набутими навичками для роботи в сучасному світі (софтскілс/хардскілс).

Таблиця 3.10. Операційна ціль 3.3.

Завдання/Реченець	Індикатори успіху	Відповідальний орган
3.3.1. Проведення події і збірок, сходин за межами домівки у цікавих місцях/ 2024	Створено карту альтернативних просторів. Укладено меморандуми про співпрацю з громадськими просторами, школами та бібліотеками. Проаналізовано можливості створення пластових гуртків та куренів в інших населених пунктах в межах Тернопільської МТГ.	Булави УПП, УПН, УПЮ
3.3.2 Застосувати підхід "крос-виховництво"/ 2025	Розроблено програму переходу дітей з УПН в УПЮ. Кожен курінь закріплений з гніздом. Прописана процедура передачі гуртка чи рою у випадку зміни виховника.	Булави УПП, УПН, УПЮ

Продовження таблиці 3.10

<p>3.3.3 Допомагати дітям всебічно розвиватися з прицілом на потребу в навичках майбутнього (софтскілс/хардскілс)/2024</p>	<p>Налагоджено співпрацю з місцевим бізнесом та органами місцевого самоврядування для проходження стажування. Адаптовано систему вмiлостей та відзначень під навички, які є актуальними. Здобуття навичок імплементовані в юнацьку та новацьку програми</p>	<p>Булави УПП, УПН, УПЮ</p>
--	---	-----------------------------

Складено автором

3.2. Моніторинг, перегляд та коригування стратегії розвитку.

Для успішної імплементації запропонованої стратегії розвитку, ми радимо постійно моніторити та контролювати успішність реалізації стратегії. Для цього ефективно буде застосувати метод управління, зорієнтованого на результат (Result Based Management - RBM). RBM охоплює теорії щодо планування, подальшого контролю, оцінки та управління всім проектом і циклом операцій. Метою RBM є досягнення позитивних і якомога стійких результатів [47]. Управління, орієнтоване на результати (RBM) визначається як орієнтир всіх дій і використання ресурсів на досягнення чітко визначених і демонстративних результатів. RBM підвищує прозорість та підзвітність, дозволяючи зовнішнім чи внутрішнім втручанням доповнювати одне одного та уникати дублювання та марнотратства. Три взаємопов'язані процеси, а саме: належне планування, моніторинг та оцінка можуть значно підвищити ефективність проектів і планів. Правильне планування допомагає зосередити розподіл ресурсів і подальшу реалізацію для досягнення результатів. Ефективний моніторинг та оцінка допомагає оцінити прогрес у досягненні результатів і вчитися на власному досвіді, щоб забезпечити кращий розвиток надалі [48]. Головні принципи RBM проілюстровано нижче (Рис. 3.2.)

Головні принципи RBM:

- Активна участь у процесі планування – слухання та залучення відповідних зацікавлених сторін, включаючи цільову групу;
- Структуровані та чіткі плани з чіткими цілями та розподілом відповідальності;
- Постійний аналіз ризиків та управління ризиками;
- Постійний моніторинг процесу, не тільки наприкінці проєкту;
- Аналіз результатів під час подальшого спостереження та перегляд планів, якщо це необхідно;
- Ефективне поширення результатів для позитивного впливу, стратегічна комунікація;
- Постійне організаційне навчання.

Рис. 3.2. Головні принципи методу RBM

Джерело: розроблено автором за [47]

Моніторинг та оцінка є одним з елементів в циклі проєктного менеджменту (Рис. 3.3.) [49].

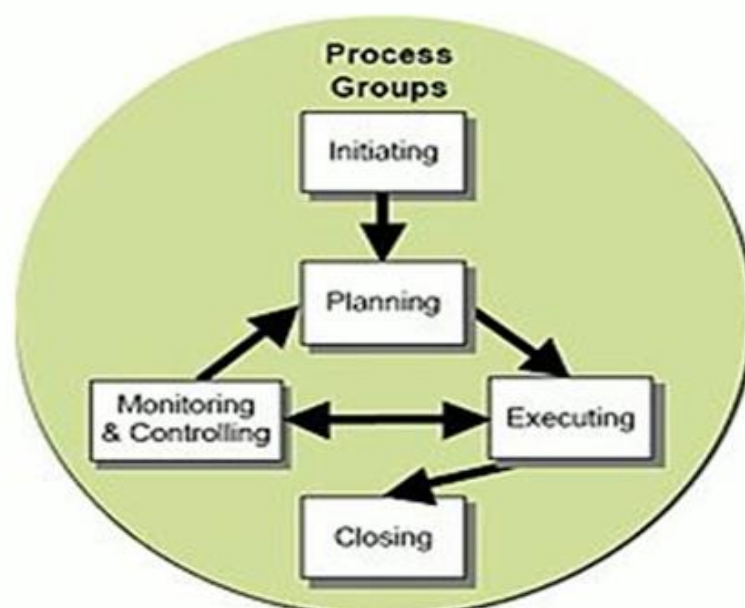


Рис. 3.3. Цикл проектного менеджменту

Джерело [49]

Моніторинг та оцінка – це комбінація збору та аналізу даних (моніторинг) та оцінки того, наскільки програма чи втручання досягли чи не досягли своїх цілей (оцінка). Моніторинг та оцінка використовуються для оцінки ефективності проекту, програми та соціальних ініціатив [50].

Моніторинг здійснюється членами команди. Завдяки моніторингу команда може визначити чи достатні їхні внески та ресурси для виконання заходів. Це також допомагає їм відстежувати, як впроваджуються заходи, і визначити, чи дають ці дії заплановані результати. Більше того, моніторинг дозволяє команді виявляти прогалини у впровадженні та формулювати рішення, щоб виправити їх у міру їх виникнення. Команда проекту може перевірити відповідність проектної діяльності встановленим стандартам та розпізнати ефективність чи неефективність використання виділених коштів та ресурсів [51]. Щоб здійснити моніторинг варто відповісти на наступні питання (Рис. 3.4.):



Рис. 3.4. Питання для успішного моніторингу

Джерело: розроблено автором за [51]

З іншого боку, оцінка відбувається через певні проміжки життєвого циклу проекту. На відміну від моніторингу, оцінка розглядає загальну картину та глибше заглиблюється в результати проекту, вплив та загальну мету, а також досліджує їх значення. Іншими словами, оцінка використовує дані (включаючи дані моніторингу) для визначення ефективності розробки та реалізації проекту, відповідності цілей і завдань проекту, ефективності використання ресурсів, стратегії проекту, організаційної політики, операційної сфери, якості результатів, стійкість впливу проекту тощо [51].

Оцінка прагне зрозуміти, як і чому щось спрацювало добре або чому воно не вдалося, і пропонує рішення для його покращення. Таким чином, оцінка малює повну картину та надає достовірну інформацію та рекомендації, які дозволять організаціям використовувати набуті уроку в процесі прийняття рішень для їх довгострокового зростання та успіху [51]. Щоб здійснити оцінку проекту варто відповісти на наступні питання (Рис. 3.5.):



Рис. 3.5. Питання для проведення оцінки

Джерело: розроблено автором за [51]

Для впровадження систематичного моніторингу та оцінки в відокремлений підрозділ МО «Пласт – НСОУ» станиці Тернопіль, варто взяти до уваги наступні рекомендації:

- Проводити моніторинг щорічно на основі аналізу оцінки, що демонструє рівень виконаних цілей;
- Щорічні звіти поширювати серед членів організації у внутрішній комунікації та на офіційному сайті;

У звіті про реалізацію стратегії розвитку варто вказати наступну інформацію:

1. Рівень виконання поставлених цілей (базуючись на індикатори);
2. Рівень виконання завдань та перелік реалізованих проєктів (базуючись на річний план).

Ціллю коригування, перегляду та контролю актуальності стратегії є забезпечення відповідності стратегії до зовнішніх та внутрішніх викликів, а також до пріоритетів, які можуть змінювати відповідно до часу. Рекомендується проводити перегляд та коригування стратегії Станичною Пластовою Радою щонайменше раз на рік. Зміни, внесені до документу стратегії, затверджуються рішенням Загальних Зборів Станиці. Пропозиції з коригування стратегії можуть вноситись членами організації. Внесені пропозиції є обов'язкові до розгляду СПР.

ВИСНОВКИ

В даній роботі детально продемонстровано процес створення стратегії для відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиці Тернопіль. Усі завдання, які ми ставили перед собою на початку дослідження розглянуті в залежності від цілей кожного розділу.

У першому розділі дослідження описані теоретичні аспекти процесу стратегування організацій. Щоб розуміти які бувають підходи до формування стратегії, проаналізовано три моделі стратегії: лінійну, адаптивну та інтерпретаційну. Стратегія є складовою стратегічного планування, що складається з багатьох елементів. Серед них: місія, візія, цінності, цілі організації та стратегічний аналіз. Кожна складова стратегічного планування детально описується в розділі. Щодо стратегічного аналізу, то надані практичні напрямні наступних інструментів: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, п'ять сил Портера, портфель компетенцій та портфель продуктів. Розділ закривається темою особливостей стратегування в громадському секторі, де описана різниця між стратегічним плануванням в прибуткових та неприбуткових організаціях, а також причини чому стратегічне планування є вкрай важливим для громадських організацій.

Другий розділ присвячено характеристиці діяльності МО «Пласт - НСОУ», яка зокрема включає: місію, візію, цінності, цілі та стратегію розвитку. Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиці Тернопіль через наступні інструменти: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, п'ять сил Портера, портфель компетенцій. Проаналізовано організаційну спроможність відокремленого підрозділу. В розділі розглянуто стратегічне управління відокремленого підрозділу МО «Пласт-НСОУ», станиці Львів.

Це дало ширше розуміння для розробки стратегії розвитку відокремленого підрозділу МО «Пласт – НСОУ», станиці Тернопіль, яка обґрунтована у третьому розділі. Завершується розділ рекомендаціями для моніторингу, оцінки, перегляду та коригування стратегії.

Вважаємо, що дана стратегія розвитку є важливою методичною розробкою, яка послужить для зросту в якості та чисельності осередку. Імплементуючи розроблену стратегію, відокремлений підрозділ досягне наступних результатів:

- Організація матиме високу організаційну та адміністративну спроможність.
- Створено можливості для розвитку виховників як найважливіших членів Пласту.
- Пласт у Тернопільській міській територіальній громаді стане доступний для кожної дитини.

Дані досягнення будуть важливими та узгодженими з національною стратегією Пласту 2030, що пришвидшить її реалізацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Strategy | military. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/topic/strategy-military> (дата звернення: 08.12.2021).
2. Вишневецький О. Світоглядні засади стратегічного управління. *Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія*. Київ, 2018. С. 8-28.
3. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Дж. Школы стратегий. Итак, Дамы и господа, на арену выходит стратегический менеджмент. *Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента*. Москва: Альпина Паблишер, 2013. С. 11-28.
4. Chaffee E. E. Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10, no. 1. P. 89–98. URL: <https://doi.org/10.2307/258215> (дата звернення : 07.08.2021).
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.
6. Mission Statement. *Small Business Encyclopedia*. URL: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/mission-statement> (дата звернення: 13.10.2021).
7. Hull P. Answer 4 Questions to Get a Great Mission Statement. *Forbes*. 2013. URL: <https://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/01/10/answer-4-questions-to-get-a-great-mission-statement/> (дата звернення: 13.10.2021).
8. Vozar R. How organizations benefit from having a clearly defined mission. *Smart Business Magazine*. 2013. URL: <http://www.sbnonline.com/article/how-organizations-benefit-from-having-a-clearly-defined-mission/> (дата звернення: 13.10.2021)
9. Collins J.C., Porras J.I. Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*. 1996. P. 63–78. URL: <https://www.bu.edu/ssw/files/2020/11/Collins-Porras-Building-Vision-1.pdf> (дата звернення: 17.10.2021).

10. Malbašić I., Rey C., Potočan V. Balanced Organizational Values: From Theory to Practice. *Journal of Business Ethics*. 2015. Вып. 130, №.2. С. 437–446. URL: <https://www.jstor.org/stable/24703478> (дата звернення: 19.10.2021).
11. Yohn D.L. Ban These 5 Words From Your Corporate Values Statement. *Harvard Business Review Home*. URL: https://hbr.org/2018/02/ban-these-5-words-from-your-corporate-values-statement?utm_medium=social&utm_source=circ_newbusiness&utm_campaign=suscribetohbr_keywee_sub&hideIntrmercial=true&kwp_0=851460&fbclid=IwAR1KWE_fwDqVzbkH0HCz8KZHHAhBN4VNc7TS66j6HMFbDWSc-h4VqLzuPg8®istration=success (дата звернення: 01.11.2021).
12. Darmanin D. 70+ examples of core company values & how they shape your culture. *Hotjar*. URL: <https://www.hotjar.com/blog/company-values/> (дата звернення: 01.11.2021).
13. Doran, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review*. 1981. Вып. 70, №. 1. С. 35–36. URL: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> (дата звернення: 05.11.2021).
14. Bogue R.L. Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan. *TechRepublic*. 2005. URL: <https://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan/> (дата звернення: 05.11.2021).
15. Meyer P. J. What would you do if you knew you couldn't fail? Creating S.M.A.R.T. Goals. *Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*. 2003.
16. strategic analysis. *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/strategic-analysis> (дата звернення 10.11.2021).
17. Morrison M. Strategic Analysis. *RapidBi*. URL: <https://rapidbi.com/strategicanalysis/> (дата звернення: 12.11.2021).
18. Worrall L. Strategic analysis: a scientific art. Вулвергемптон, 27.05.1998. 1998. Р. 2–33. URL:

- https://www.researchgate.net/publication/32116413_Strategic_analysis_a_scientific_art (дата звернення: 14.12.2021).
19. Strategic Analysis. *Corporate Finance Institute*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/strategic-analysis/> (дата звернення: 14.12.2021).
20. Downey J. Strategic Analysis Tools. *Topic Gateway Series*. 2007. Vol. 34. URL: https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf (дата звернення: 01.12.2021).
21. Crossan M. M., Rouse M. J., Rowe W. G., Maurer C. C. Strategic Analysis And Action. 9th ed. Toronto : Pearson, 2015. С. 63-72.
22. Goggin M. How To Identify External Factors That May Affect Your Strategic Plan. *Clear Point Strategy*. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/external-factors-that-affect-a-business/> (дата звернення: 01.12.2021).
23. The Five Forces. *Harvard Business School*. URL: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx> (дата звернення: 02.12.2021).
24. Васильєва Є. О. «Розробка стратегії розвитку на прикладі ГО «Сила ідей»: магістерська робота. Львів, 2020. 81 с. URL: <https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/2200/Vasylieva%20Rozrobka%20strategii%20rozvytku.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 05.12.2021).
25. Bowman C., Asch D. Strategic Management. London : Macmillan Education LTD, 1988. 401 p.
26. Allison M., Kaye J. Strategic Planning for Nonprofit Organizations. A Practical Guide and Workbook. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2005. 460 p.
27. Пласт - національна скаутська організація України. Gurtok.org Zhytomyr. URL: <https://gurtok.org/organization/237> (дата звернення: 11.12.2021).
28. Статут Молодіжної Організації "Пласт - Національна Скаутська Організація України". URL: https://www.plast.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/Statut_diyuchyj_2019.pdf (дата звернення: 08.12.2021).
29. *Історія Пласту*. URL: <https://100krokiv.info> (дата звернення: 09.12.2021).

30. Статистика по роках. *Пластова база*. URL: <https://plast.sitegist.net/uk/> (дата звернення: 03.12.2021).
31. Пласт - національна скаутська організація України. URL: <https://www.plast.org.ua> (дата звернення: 14.12.2021)
32. The scout method. *Scouting development*. 2019. с. 14–28. URL: https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/The%20Scout%20Method_EN_1.pdf (дата звернення: 10.12.2021).
33. Юзич Ю. 8 методів Пласту – Національної скаутської організації України. *Українська правда. Життя*. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2020/04/12/240554/> (дата звернення: 07.12.2021).
34. Краї КУПО - історичні довідки. *Український Пласт*. URL: <https://plast.org/kraji-kupo-istorychni-dovidky/> (дата звернення: 10.12.2021).
35. Pavlushak M. Структура пласту, 2014. *Prezi*. URL: <https://prezi.com/4ovqzbsanyie/presentation/> (дата звернення: 15.12.2021).
36. Структура пласту. *Посібник пластового юнацтва | пластовий довідник онлайн*. URL: <http://proba.plast.te.ua/category/organization/structure/> (дата звернення: 16.12.2021).
37. Юзич Ю. Які вони, цінності Пласту, і чи це релігійна організація. *Українська правда. Життя*. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2020/01/17/239608/> (дата звернення: 16.12.2021).
38. Про визнання пластового руху та особливості державної підтримки пластового, скаутського руху : Закон України від 17.12.2019 р. № 385-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-20#Text> (дата звернення: 25.11.2021).
39. Про затвердження Програми розвитку пластового руху Тернопільської міської територіальної громади на 2021-2023 роки : Рішення міськради від

- 11.08.2020 р. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/sesiya/proekti-rishen-sesii/proekti-rishen-sesii-tmr/41416.html> (дата звернення: 14.12.2021).
40. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Тернопільської області : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 12.06.2020 р. № 724-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/724-2020-p#Text> (дата звернення: 14.12.2021).
41. Єднання. URL: <http://ednannia.ua> (дата звернення: 16.12.2021).
42. Організаційна політика Пласту. *Пласт - Національна скаутська організація України.* URL: <https://www.plast.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/Organizatsiy-na-polityka-Plastu-2020.pdf> (дата звернення: 14.12.2021).
43. Стратегія - Пласт Львів. *Пласт Львів.* URL: <https://lviv.plast.org.ua/strategy/> (дата звернення: 15.12.2021).
44. Дорожня карта стратегії 2025. *Пласт Львів.* URL: <https://lviv.plast.org.ua/strategy/road2025>. (дата звернення: 17.12.2021).
45. Якими мають бути простори для навчання / Практики. *BiggggIdea.* URL: <https://biggggidea.com/practices/vidkritist-komfort-svitlo-vizualizatsiya/> (дата звернення: 18.12.2021).
46. Persaud R. Why learning space matters. *Edutopia.* URL: <https://www.edutopia.org/blog/why-learning-space-matters-ramona-persaud> (date of access: 19.12.2021).
47. Örtengren K. A guide to Results-Based Management (RBM), efficient project planning with the aid of the Logical Framework Approach (LFA). *The LFA method.* 2016. С. 2–5. URL: <https://cdn.sida.se/publications/files/sida61994en-a-guide-to-results-based-management-rbm-efficient-project-planning-with-the-aid-of-the-logical-framework-approach-lfa.pdf> (дата звернення: 22.12.2021).
48. Results-based management | investment learning platform (ILP) | food and agriculture organization of the united nations. *Home | Food and Agriculture Organization of the United Nations.* URL: <https://www.fao.org/investment->

[learning-platform/themes-and-tasks/results-based-management/en/](https://www.learning-platform/themes-and-tasks/results-based-management/en/) (дата звернення: 22.12.2021).

49. Chambers J. Monitoring & evaluation using the results based management approach, 2017. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=04aCHnZTp3o> (дата звернення: 22.12.2021).
50. Monitoring and evaluation tools, frameworks. *Impact Measurement and Management Software*. URL: <https://www.sopact.com/monitoring-and-evaluation> (дата звернення: 22.12.2021).
51. What is monitoring and evaluation (m&e)? - toladata. *TolaData*. URL: <https://www.toladata.com/blog/what-is-monitoring-and-evaluation/> (дата звернення: 23.12.2021).

ДОДАТКИ

Додаток А.

*Програма розвитку пластового руху
Тернопільської міської територіальної громади на 2021-2023 роки*

Розділ 1. Паспорт Програми

1.	Ініціатор розроблення Програми	Депутат Тернопільської міської ради Зелінка Н.В. Міський голова Надал С.В.
2.	Дата, номер і назва розпорядчого документа органу виконавчої влади про розроблення Програми	Закон України «Про визнання пластового руху та особливості державної підтримки пластового, скаутського руху»
3.	Розробник Програми	Депутат Тернопільської міської ради Зелінка Н.В.
4.	Співрозробники Програми	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, комунальний заклад «Дитячо-юнацький пластовий центр», Станція Тернопіль Пласту Національної скаутської організації України.
5.	Відповідальний виконавець Програми	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей Тернопільської міської ради, комунальний заклад «Дитячо-юнацький пластовий центр»
6.	Учасники Програми	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Комунальний заклад «Дитячо-юнацький пластовий центр», пластові громадські об'єднання
7.	Термін реалізації програми	2021 – 2023 роки
8.	Загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації Програми, тис.грн., в тому числі	9300,0
8.1	міський бюджет:	8700,0
8.2	інші джерела	600,0

Розділ 2. Визначення Проблеми, на розв'язання якої спрямована Програма

Умови військової агресії Росії проти України, що негативно впливає на стабільність соціальної ситуації в українському суспільстві, створюють нові виклики до виховання дітей та молоді. Важливим є впровадження ефективної виховної системи, що побудована на проряджаницькій позиції та ефективність якої доведена тривалою практикою.

Законом України «Про визнання пластового руху та особливості державної підтримки пластового, скаутського руху» визнає понад столітню безперервну діяльність пластового руху, котрий є українським скаутським рухом, який має беззаперечний історичний внесок в громадянську освіту дітей та молоді,

здобуття і становлення української державності та створює засади державної політики щодо сприяння розвитку пластового руху в Україні.

Починаючи з моменту заснування у 1911 році, розвинувшись в еміграції, пластовий рух повернувся до України після відновлення незалежності у 1991 році та продовжив свою діяльність на основі тих самих цінностей та методів виховання через Молодіжну організацію “Пласт - Національна Скаутська Організація України” (надалі - Пласт). Такий безперервний, стійкий розвиток Пласту свідчить про наявність самодостатнього, ефективного та адаптованого під потреби держави України пластового методу.

Незважаючи на певні позитивні зміни, які відбуваються в молодіжному середовищі, все ще існують проблеми:

- Низький рівень соціальної активності молоді у суспільно-політичній та соціально-економічній діяльності.

- Недостатній рівень реалізації освітнього потенціалу молоді. Освітній потенціал молоді на сьогоднішній день не реалізується належною мірою, через невідповідність системи освіти потребами ринку праці. Відзначається тенденція до зниження якості освіти через низьку соціальну престижність робітничих професій, критична застарілість матеріально - технічної бази закладів освіти всіх рівнів та недостатні темпи її модернізації. Недостатньо використовуються різні форми отримання неформальної освіти.

- Низький рівень патріотизму, духовності та моралі. Знижений інтерес молоді до літератури, мистецтва, культурної спадщини. Раціоналістично-споживче ставлення молоді до життєвих цінностей. Отримання матеріальних благ і статку переважає над морально - духовним розвитком особистості.

- Соціально-негативні явища у молодіжному середовищі. Поширення шкідливих звичок, розлади психіки та поведінки через вживання психоактивних речовин (наркологічні розлади), скоєння злочинів.

- Соціальна ізольованість молодих людей, що перебувають у складних життєвих обставинах. Відсутність можливостей для повноцінної соціалізації та залучення до трудової діяльності.

Виходячи із світового досвіду, зокрема досвіду розвинутих країн євроатлантичної спільноти, залучення до скаутського руху становить в середньому 1-3% від усього суспільства. Близько $\frac{1}{3}$ цієї кількості складають волонтери, які організують роботу, а $\frac{2}{3}$ – це діти (тобто близько 3-5% від загальної кількості дітей). Відповідно для виходу на оптимальну чисельність, а відтак на максимальну соціальну ефективність діяльності пластового руху в Тернопільській міській територіальній громаді необхідно залучити щонайменше 3% дітей, тобто 1200 осіб, а також - 600 пластових виховників та волонтерів.

Для того щоб долучати якнайбільше нових дітей до Пласту, для початку потрібно залучити і підготувати пластового виховника, а пластові виховники, відповідно до пластового методу, переважно, є волонтерами. Попит на пластову освітню програму серед дітей (через їх батьків) на стільки високий, що кількість волонтерів є недостатня. Внаслідок такої ситуації, щорічно Пласт фіксує

емоційне вигорання та ротацію 20-30% діючого складу пластових виховників, котрі безпосередньо працюють з дітьми (пластові виховники). Для залучення нових дітей потрібно систематично готувати достатню кількість пластових виховників, а також додаткову кількість на заміщення тих, які з різних причини відходять від активної праці у пластовому русі та впроваджувати програми з підтримки діючих виховників і попередження їх вигорання.

Підготовка одного пластового виховника є тривалим процесом, оскільки потребує не лише оволодіння теоретичним матеріалом щодо спеціальних компетентностей. Пластові виховники мають бути носіями пластових цінностей, що здобувається через особистий практичний пластовий досвід. Незмінна ціннісна основа в Пласті є одним з ключових елементів пластового методу. Тому залучення і навчання нових виховників має відбуватись на засадах сталого розвитку. Розвиток Пласту, без підготовлених на основі Пластових цінностей виховників не дасть належного виховного результату для дітей.

Програма розвитку пластового руху Тернопільської міської територіальної громади (надалі – Програма) розроблена враховуючи зацікавленість Пластовим рухом (надалі - Пласт) серед дітей та молоді, освітніх закладів, батьків та державних органів влади, науково обґрунтованою та методично підготовленою базою Пласту, потребою для молодого покоління у реалізації своїх можливостей, підготовленим та вишколеним складом пластових провідників (виховників), позитивним іміджем організації.

Заходи Програми, передбачають часткове вирішення проблем молоді, забезпечують духовний, патріотичний, культурний та фізичний розвиток молоді, сприяють подоланню негативних явищ у молодіжному середовищі. Метою підтримки пластового руху є сприяння його розвитку шляхом забезпечення доступності такого руху для українських дітей та молоді, реалізації пластових, освітніх (навчальних) програм.

Досягнення означеної мети вбачається в системній інституційній підтримці пластового руху та комплексному підході співпраці Дитячо-юнацького пластового центру зі структурними підрозділами Тернопільської міської ради, пластовими громадськими об'єднаннями та іншими молодіжними громадськими організаціями, церквами, закладами освіти, засобами масової інформації міста.

Таким чином, основними пріоритетами даної Програми є:

- часткове вирішення проблем молоді, забезпечує духовний, патріотичний, культурний та фізичний розвиток молоді, сприяє подоланню негативних явищ у молодіжному середовищі.;
- співпраця дитячо-юнацького пластового центру з структурними підрозділами Тернопільської міської ради, пластовими громадськими об'єднаннями та іншими молодіжними громадськими організаціями, церквами, закладами освіти, засобами масової інформації міста.
- формування серед дітей та молоді європейської ідентичності, сприяння інтеграції українського пластового руху в європейську та євроатлантичну спільноту;

- сприяння інституційному розвитку пластового руху шляхом реалізації програм, проектів, спрямованих на досягнення пластової освітньої (навчальної) програми;
- сприяння громадянській освіті дітей та молоді як відповідальних і активних громадян, які сповідують та відстоюють демократичні цінності;
- формування почуття гордості за Україну та поваги до законодавства;
- підтримка дітей та молоді, які виявляють громадянську активність, досягають успіхів у різноманітних сферах суспільного життя;
- сприяння неформальній та інформальній освіті дітей та молоді, інтеграції молоді у європейський та світовий демократичний простір;
- підвищення рівня свідомого ставлення молоді до активного та здорового способу життя;
- сприяння створенню та розвитку інфраструктури пластового руху;
- сприяння становленню і розвитку пластового в світі у порядку, встановленому законодавством.

Розділ 3. Визначення мети Програми

Мета – сприяти всебічному, патріотичному вихованню та самовихованню української молоді на засадах християнської моралі; виховувати молодь на свідомих, відповідальних повновартісних громадян місцевої, національної та світової спільноти, провідників суспільства на ідейних засадах Пласту. Сприяти розвитку пластового руху шляхом забезпечення доступності такого руху для українських дітей та молоді, реалізації пластових освітніх (навчальних) програм.

Досягнення мети - через розвиток духовних, розумових, соціальних і фізичних прикмет своїх членів, розповсюдження серед молоді традицій предків, передачу знань і розуміння історії культури.

Розділ 4. Обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблем, обсягів та джерел фінансування, строки та етапи виконання Програми

Заходи Програми скеровані на сприяння духовному, розумовому та фізичному розвитку дітей та молоді, їх соціальній адаптації, підвищенні їх здатності інтегруватися у доросле суспільство в умовах, які швидко змінюються; формування демократичного світогляду у підростаючого покоління. Завдання надати молодим людям потребу у громадській активності і готовність бути будівничими, і дієвими членами громадського суспільства; пропагування здорового способу життя та попередження залежності від токсичних речовин; поширення екологічних знань, заохочення належного ставлення до довкілля; поширення базових економічних знань, формування знань і навичок, необхідних для успішної діяльності в умовах ринкової економіки.

Фінансування Програми здійснюється в межах коштів, передбачених в бюджеті міста на відповідний рік, а також за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством України.

Реалізація заходів Програми в один етап протягом 2021-2023 років.

Ресурсне забезпечення Програми розвитку пластового руху Тернопільської міської територіальної громади на 2021-2023 роки

Обсяги коштів, які пропонується залучити на виконання програми	Виконання програми			Усього витрат на виконання програми
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
Обсяг ресурсів, усього, у тому числі:	2726,0	3138,0	3446,0	9300,0
міський бюджет	2560,0	2930,0	3210,0	8700,0
інші джерела	166,0	198,0	236,0	600,0

Розділ 5. Перелік завдань і заходів Програми та результативні показники:

Досягнення мети Програми передбачається за рахунок вирішення завдань за такими пріоритетними напрямками:

Формування національної та патріотичної свідомості молоді

Формування духовних цінностей та загальнолюдських моральних якостей залежить від рівня духовності, патріотизму та національної свідомості для комплексного підходу виховання молоді особистості необхідно вирішити наступні завдання:

виховання та самовиховання моральних та культурних якостей на засадах християнської моралі;

виховання національної свідомості, відповідальності та приналежності до українського суспільства;

виховання любові до України та готовності до її захисту, поваги до державних символів України.

Для вирішення поставлених завдань необхідно мати комплекс виховних заходів та систему співпраці між державними інституціями та Пластом, залучивши до цього ЗМІ, науковців, заклади соціально-культурного призначення.

Забезпечення інтелектуального та творчого розвитку молоді

розробка виховних програм, що передбачають підтримку талановитої молоді, створення належних умов та допомога у реалізації можливостей.

Допомога та захист молоді соціально вразливих верств.

сприяння до становлення повновартісних, рівноцінних та рівноправних громадян української держави соціально незахищених дітей та молоді;

створення умови для розвитку та розкриття можливостей і здібностей;

залучення дітей та підлітків зі шкіл-інтернатів, сиротинців до виховних програм Пласту;

залучення до пластової діяльності дітей з вадами фізичного та розумового розвитку.

Формування правової культури, пропаганда здорового способу життя та оздоровлення молоді.

попередження вже у ранньому підлітковому періоді негативних проявів і культивування здорового способу життя через розвиток фізичних, духовних і моральних якостей, формування відповідальності за свої вчинки.

усунення причин правопорушень, сприяння у формуванні фізично здорових особистостей, поглибленні знань з правової культури.

Підтримка розвитку міжнародних контактів.

розвиток партнерства між Пластом та іншими закордонними скаутськими організаціями через вирішення міжнародних економічних, культурних і політичних проблем, вивчення та пізнання історії, культури, релігії інших країн.

Очікування результати виконання Програми:

Збільшення кількості дітей та молоді залучених до здорового способу життя, розвиток у молодих людей здорових моральних стержнів. Плекання лицарських ідеалів, шанобливого ставлення до природи та довкілля в цілому, культури мови та поведінки.

Очікувані результати:

- збільшення кількості дорослих осіб залученої до пластового руху, готових до ведення виховної праці з дітьми і молоддю на основі пластової методики до 400 осіб;

- збільшення кількості дітей та молоді залученої до пластового руху в Тернопільській міській територіальній громаді до 1200 осіб.

- об'єднання зусиль органів влади, церковних громад, національно-патріотичних громадських організацій, членів Пласту для реалізації завдань духовного та національно-патріотичного виховання дітей та молоді - створення на основі ідейних засад Пласту, як визнаної ефективної моделі позашкільного виховання;

- покращення інформаційного забезпечення територіальної громади міста про пластовий (скаутський) рух, його історію та виховання дітей і молоді на основі пластової методи виховання.

Розділ 6. Заходи та завдання Програми

№	Назва напряму реалізації	Перелік заходів програми	Термін виконання заходу (роки)	Виконавці	Джерела фінансування	Обсяг фінансування по роках, тис.грн.			Очікуваний результат
						2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11
1	Формування національної та патріотичної свідомості молоді	1.1. Проведення акцій пам'яті героїв України	2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Міський бюджет	14,0	16,0	18,0	Виховання національної свідомості, відповідальності та приналежності до українського суспільства. Проведення 3 акцій щорічно.
					Інші джерела	3,0	3,0	4,0	
2	Забезпечення інтелектуального та творчого розвитку молоді	2.1. Проведення акцій спрямованих на інтелектуальний та творчий розвиток молоді	2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Міський бюджет	10,0	12,0	14,0	Розвиток творчості та вдосконалення техніки народного мистецтва. Проведення 3-х акцій щорічно
					Інші джерела	3,0	4,0	5,0	
		2.2. Проведення сімейного фестивалю Різдвяна Свічечка	2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Міський бюджет	5,0	7,0	9,0	Розвиток творчості та акторського мистецтва, створення простору для формування колективної єдності. Залучення до участі в акції 500 дітей віком від 5 до 18 років.
					Інші джерела	2,0	3,0	4,0	
3	Забезпечення духовного	3.1. Проведення акцій спрямованих на	2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики	Міський бюджет	14,0	16,0	18,0	Розвиток моральності та толерантності, формування

	розвитку молоді	розвиток морально-духовних якостей дітей та молоді		та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Інші джерела	3,0	5,0	7,0	християнських цінностей. Проведення 3 акцій щорічно.
4	Формування правової культури, пропаганда здорового способу життя та оздоровлення молоді	4.1. Проведення військово-патріотичних та спортивних заходів	2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Міський бюджет	23,0	25,0	27,0	Вдосконалення показників військово-спортивної підготовки. Вдосконалення техніки командних видів спорту, популяризація здорового способу життя. Проведення 5 акцій щорічно.
					Інші джерела	12,0	14,0	16,0	
5	Підтримка розвитку пластової (скаутської) ідеї	5.1. Проведення акцій, спрямованих на формування пластового світогляду та участь у заходах міжнародного скаутського руху	2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Міський бюджет	12,0	14,0	16,0	Вивчення, пізнання історію, культури, релігії інших країн Залучення 1000 дітей до проведення акцій
					Інші джерела	3,0	5,0	7,0	
		5.2. Проведення акцій вивчення міжнародного скаутського руху	2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Міський бюджет	8,0	10,0	12,0	Створення можливостей участі у міжнародних скаутських акціях. Проведення 2 акцій щорічно.
					Інші джерела	3,0	4,0	5,0	
6	Організація вишколів як		2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики	Міський бюджет	10,0	12,0	14,0	Створення нових гуртків та вдосконалення виховної роботи з

	інструменту вдосконалення всебічного розвитку членства	6.1 Проведення вишколів та дошколів для виховників		та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Інші джерела	6,0	7,0	8,0	дітьми. Проведення 2 акцій щорічно.
		6.2. Проведення вишколів та конференцій для адміністраторів	2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Міський бюджет	12,0	14,0	16,0	Підвищення кваліфікації та якості виконання адміністративних обов'язків. Проведення 2 акцій щорічно.
					Інші джерела	5,0	6,0	7,0	
		6.3. Проведення вишколів та конференцій для адміністраторів	2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Міський бюджет	12,0	14,0	16,0	Підвищення кваліфікації та якості виконання адміністративних обов'язків. Проведення 2 акцій щорічно.
					Інші джерела	6,0	7,0	8,0	
		7	Літнє таборуння	7.1. Проведення таборуння уладу Пташат (2-6 років)	2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Міський бюджет	40,0	50,0
Інші джерела	30,0						35,0	40,0	
7.2. Проведення таборуння уладу пластунів новаків (6-11 років)	2021-2023			Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Міський бюджет	60,0	80,0	100,0	Соціалізація дітей, вдосконалення самозарадності у дітей, виховання та самовиховання моральних та культурних якостей. Проведення 1 табору щорічно
					Інші джерела	45,0	55,0	65,0	

		7.3. Проведення таборування уряду пластунів юнаків (11-18 років)	2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Міський бюджет	70,0	90,0	110,0	Соціалізація дітей, вдосконалення самозарадності у дітей, виховання та самовиховання моральних та культурних якостей. Проведення 2 таборів щорічно.
					Інші джерела	45,0	50,0	60,0	
8	Функціонування дитячо-юнацького пластового центру	8.1 Фінансування дитячо-юнацького пластового центру	2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Міський бюджет	1270,0	1370,0	1480,0	Забезпечення матеріально-технічної бази для реалізації програми
		8.2 Покращення матеріально-технічної бази дитячо-юнацького пластового центру	2021-2023	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей, Станиця Тернопіль Пласту – НСОУ, ДЮПЦ	Міський бюджет	1000,0	1200,0	1300,0	Створення комфортних та безпечних умов для занять (ремонт приміщення)
ВСЬОГО					Міський бюджет	2560,0	2930,0	3210,0	8700,0
					Інші джерела	166,0	198,0	236,0	600,0
					Разом	2726,0	3128,0	3446,0	9300,0

Розділ 7. Координація і контроль за виконанням Програми

Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей Тернопільської міської ради, комунальний заклад «Дитячо-юнацький пластовий центр», пластові громадські об'єднання забезпечують реалізацію заходів в повному обсязі та у визначені терміни.

Координація діяльності, спрямованої на виконання заходів Програми здійснюється управлінням сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей Тернопільської міської ради. Основними функціями управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей в частині виконання заходів програми та контролю є:

- координація виконання заходів програми;
- організація моніторингу реалізації заходів програми;
- аналіз виконання програмних заходів;
- у разі необхідності, підготовка пропозицій та їх обґрунтування стосовно внесення змін і доповнень до програми.

За результатами аналізу виконання програмних заходів з урахуванням загальної соціально-економічної ситуації в місті та змін зовнішніх умов, що можуть мати місце в ході реалізації програми, допускається коригування заходів програми. Впродовж терміну виконання програми можуть вноситися зміни і доповнення з метою дотримання диференційованого підходу до виконання основних заходів.

Звіт про виконання Програми виноситься на розгляд виконавчого комітету міської ради з подальшим схваленням міською радою по закінченні дії програми.

Контроль за використанням бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення виконання Програми, здійснюється в порядку, встановленому бюджетним законодавством України.