

**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 ГО «Майстерня мрії»

Виконала: студентка II курсу, групи СУН20/М,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Іванічева А.Г.

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

Рецензент: Корнецький А. О., к.е.н, доцент

Львів 2022

Іванічева А.Г.. Розробка стратегії розвитку ГО «Майстерня мрії»: Магістерська робота: (073 «Менеджмент»)/ Іванічева А. Г./ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. Кер.: Борщевський В. В., д.е.н, професор – Львів: УКУ, 2022. - 105 С.

Анотація. У роботі розкрито теоретичні засади стратегічного розвитку громадських організацій, які працюють з людьми з ментальними порушеннями. Проведено аналіз діяльності та організаційного розвитку громадської організації «Майстерня мрії». Розроблено стратегічний план, етапи його впровадження та способи оцінки ефективності його втілення.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія, структура, стратегічний план.

Abstract. The paper reveals the theoretical foundations of strategic development of non-profit organizations working with people with mental disabilities. An analysis of the activities and organizational development of the non-profit organization "Dream Workshop". A strategic plan, stages of its implementation and ways to assess the effectiveness of its implementation have been developed.

Keywords: strategic planning, strategy, structure, strategic plan.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади розробки стратегії для громадських організацій.....	7
1.1. Принципи та методи розробки стратегії.....	7
1.2. Особливості підходів до розробки стратегій в громадському секторі.....	16
1.3. Досвід формування та розвитку організацій, які працюють з людьми з ментальними порушеннями.....	19
Розділ 2. Аналіз діяльності та організаційного розвитку Громадської організації «Майстерня мрії».....	31
2.1. Історія створення та основні принципи роботи.....	31
2.2. Аналіз організаційного розвитку ГО «Майстерня мрії».....	35
Розділ 3. Стратегічні цілі та план розвитку ГО «Майстерня мрії».....	49
3.1. Визначення пріоритетних напрямків стратегії ГО «Майстерня мрії»....	49
3.2. Кроки втілення стратегії ГО «Майстерня мрії».....	64
Висновки	67
Список використаних джерел	
Додатки	

Вступ

Довгий час тема інвалідності була табуованою. Це дісталось нам в спадщину від Радянського Союзу, в якому людей з інвалідністю складно було зустріти на вулиці, тому що більшість з них були ізольовані або вдома, або в спеціалізованих закладах. За останні роки відслідковується позитивна тенденція змін в соціальній сфері, які стосуються дестигматизації та прийняття інвалідності в суспільстві. Це пов'язано з тим, що з'являються громадські організації, які в своїй роботі керуються Конвенцією ООН про права людей з інвалідністю, Декларацією прав людини та використовують людиноцентричну модель. Саме завдяки роботі таких громадських організацій тема інвалідності почала більше висвітлюватися.

Часто такі організації створюються активними батьками, які мають дітей з інвалідністю, і набагато рідше активістами чи спеціалістами з цієї сфери. При створення організації основним є бажання вирішити ту чи іншу проблему, впровадити зміни. Але з часом постає питання росту організації, формування структури, написання політик, пошук джерел фінансування та диверсифікації доходів, підвищення організаційної спроможності. На цьому етапі виникає гостра потреба в стратегічному мисленні, та узгодженні бачення майбутнього організації з її цінностями та місією. Адже відсутність команди, сталого фінансування, комунікацій, оцінки роботи, вибудованих процесів, розуміння цілей та планів може призвести до розпаду організації. У такому випадку варто застосовувати процеси стратегічного управління, оцінити всі наявні ресурси організації, її попередній досвід та зрозуміти якою організація має бути, щоб максимально ефективно виконувати свою місію.

Ця робота присвячена створенню стратегії розвитку громадської організації «Майстерня мрії» з міста Львів. Метою дослідження є розробка стратегії розвитку масштабування громадської організації «Майстерня мрії».

Завдання роботи:

- Дослідити актуальність і необхідність стратегування для вже існуючих організацій, що працюють з молоддю з ментальними порушеннями.
- Проаналізувати досвід розвитку організацій такого спрямування у світі та в Україні.
- Розробити стратегію розвитку ГО «Майстерня мрії», кроки для її впровадження.

Об'єктом дослідження є ГО "Майстерня мрії", а предметом – стратегія розвитку ГО "Майстерня мрії". Дослідження проводиться за допомогою аналізу поточного стану організації, оцінки результатів анкетування бенефіціарів, оцінки результатів інтерв'ю з командою та волонтерами. Дана робота – це спроба поєднати знання про інструменти стратегічного управління з досвідом конкретної організації та пошук можливості для розвитку. Результатом роботи є стратегічний план з кроками для втілення, який організація планує використовувати у своїй діяльності. Дослідження підходить для використання іншими організаціями, які працюють з людьми з інвалідністю, а саме з ментальними порушеннями і мають для них центри денного перебування. Загальний обсяг роботи складає 104 сторінки, а обсяг її основного тексту 71 сторінки відповідно. Робота містить три розділи. Перший розділ «Дослідження поняття стратегування» визначає основні терміни, теоретичні підходи та інструменти стратегічного планування. Другий розділ «Аналіз діяльності та організаційного розвитку» включає аналіз міжнародного та українського досвіду розвитку громадських організацій, які працюють з людьми з інвалідністю та аналіз поточного стану організаційного розвитку громадської організації «Майстерня мрії». Третій розділ «Стратегічні цілі та план розвитку ГО «Майстерня мрії»», включає розроблений документ стратегії, кроки втілення стратегічного плану та критерії оцінки процесу втілення стратегії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

Для роботи кожної організації потрібне якісне управління. Це забезпечить її функціонування, розвиток, виконання місії, дотримання цілей та збереження самої організації.

В управлінні виділяють процеси, що циклічно повторюються. Це:

- планування;
- організаційна діяльність;
- регулювання;
- контроль[1]



Рис 1.1. Цикл управлінських процесів у організації. Джерело: складено автором на основі [1]

Планування - це відповідний елемент управлінської діяльності. Воно дає можливість структурувати потреби, підібрати найкращий шлях для розвитку

організації, прорахувати можливі ризики, продумати послідовність дій та прорахувати потрібні ресурси.

Переважно в роботі організації використовується стратегічне та операційне планування.

Основною задачею стратегічного планування є складання плану дій на декілька років вперед. Результатом стратегічного планування є написання стратегії. Тоді як операційне планування фокусується на внутрішніх ресурсах і можливостях організації і формується на короткий термін.

Як зазначено в посібнику «Стратегічне планування місцевого розвитку» [2]: «Слово «стратегія» походить від давньогрецького “stratos” (мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою)». Звернувшись до історії можна побачити, що найбільш успішні, талановиті військовокомандувачі великого значення надавали забезпеченню армії всім необхідним, а також рішенням з приводу того, коли варто вступати в битву, та коли почати переговори з супротивником, владою або народом.

Стратегічне планування запроваджене у 60—70-ті рр. ХХ ст., коли зовнішнє середовище корпорацій ставало дедалі складнішим і динамічнішим, що вимагало переорієнтації з виробничо-технічних проблем на маркетинг. Ця система об'єднала методи довгострокового планування і маркетингу.[3]

Різні автори пропонують різні визначення поняття стратегія і стратегічне планування. Розглянемо кілька прикладів.

«Стратегія – це таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, можливостей та ризиків, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, діючи в дійсному і майбутньому, при якому організація сподівається досягнути своєї основної мети.» [4]

«Стратегія – це послідовність дій, що направлені на досягнення певної мети, яка враховує наявність ресурсів на ринку і зовнішніх факторів. Найчастіше – це вибір раціонального шляху дій.»[5]

«...Стратегія – це ініціатива, прояв лідерства. Вона є проявом лідерства, навіть у тому випадку, коли дану стратегію вже не раз використовували у тих чи інших організаціях....Стратегія – це декларація про наміри зробити певний вибір в майбутньому, коли будуть досягнені моменти, що надають право вибору.» [6]

«Стратегічне планування – це процес визначення, чим організація планує бути в майбутньому, і як вона цього досягне... Таке планування містить наступні важливі рішення відносно майбутнього вашої організації: - Місія або цілі, яким ви будете сліжувати; - Програми, послуги, або продукти, які ви будете пропонувати, виконуючи місію; - Як ви будете залучати і використовувати необхідні вам ресурси – людей, досвід, експертів, професійні навички і т.п.»[7]

«Стратегічне планування складається з адаптації ресурсів і цілей компанії до різноманітних і змінних умов діяльності.»[8]

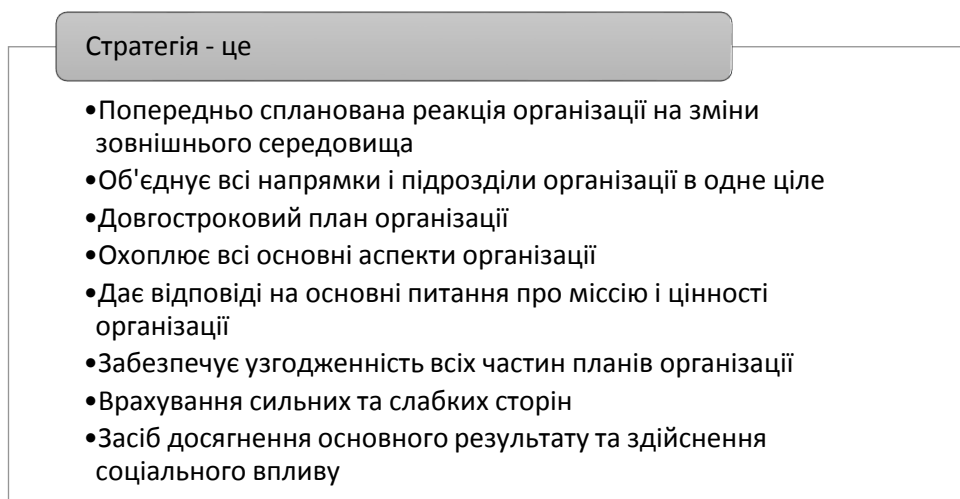


Рис. 1.2. Складові стратегії. Джерело: складено автором на основі [9]

Всі ці визначення свідчать про важливість розуміння мети та цілей організації, за допомогою яких дій і ресурсів можна цього досягти, скільки потрібно часу.

Залежно від поточних потреб організації можна виділити кілька варіантів можливих стратегій:

- стратегія росту. Вона може полягати в розвитку нових продуктів та послуг, проведення діяльності на новій території, створення мережі або асоціації;
- стратегія скорочення. Може застосовуватися при складних внутрішніх чи зовнішніх обставинах, коли організації потрібно призупинити певні напрями своєї діяльності. Такою обставиною може бути, наприклад, втрата донора;
- стратегія стабільності. Спрямовується на підтримку вже існуючих напрямів;
- комбінована стратегія. Може в собі поєднувати елементи різних видів стратегій.

Є декілька версій про те, яка кількість етапів є при стратегічному плануванні. Наприклад, М. Мескон в своїй книзі «Основи менеджменту»[10] виділяє 9 етапів:

- визначення місії підприємства – глобальної мети, яка стосується вирішення значущих проблем;
- формулювання цілей, які хоче досягти підприємство. Це набір завдань, які підприємство повинне виконувати в певній послідовності, щоб досягти поставленої мети. Для постановки цілей варто використовувати SMART-підхід, тобто ціль повинна бути конкретною, вимірювана, досяжна, актуальна, обмежена в часі виконання;
- аналіз зовнішнього середовища – врахування факторів, які прямо чи опосередковано впливають на роботу підприємства. Наприклад, прямий вплив можуть мати конкуренти, постачальники, партнери. Непрямий вплив може здійснюватися через різні макроекономічні фактори, які можуть призвести до банкрутства підприємства. У деяких випадках непрямі фактори можуть мати більший вплив на діяльність підприємства,

ніж прямі. Для аналізу можна використовувати різні інструменти, наприклад, SWOT-аналіз, аналіз стейкхолдерів, аналіз «портфель компетенцій», PEST та ін.;

- аналіз внутрішньої спроможності організації. Визначення сильних і слабких сторін в діяльності і структурі підприємства;
- формування безпосередньо стратегічного плану;
- вибір пріоритетного напрямку;
- втілення стратегії;
- управління, контроль та моніторинг процесу втілення стратегії;
- оцінка успішності втілення стратегії. Вона відбувається з урахуванням результатів за часовий проміжок, в рамках якого була реалізована стратегія.

Інший автор Віхановський у своєму підручнику «Стратегічне управління»[11], виданому у 1998 році, зазначає, що для стратегічного планування потрібно виконати 5 етапів:

- провести аналіз зовнішнього середовища;
- визначити місію і цілі;
- вибрати стратегію;
- втілити стратегію;
- провести моніторинг і оцінку.

Все це визначається як взаємодія окремих елементів, що дає можливість структурного аналізу.

Отже, можемо зробити висновок, що стратегія повинна:

- містити конкретні визначені цілі;
- мати структуровану етапність виконання робіт;
- передбачати варіант: як з мінімумом ресурсів можна досягти максимального результату;

- визначати відповідальних за виконання етапів впровадження стратегії;
- визначати коректний порядок дій;
- якщо є потенційні ризики – передбачити декілька незалежних шляхів їх вирішення;
- визначити необхідні ресурси і джерела їх залучення.

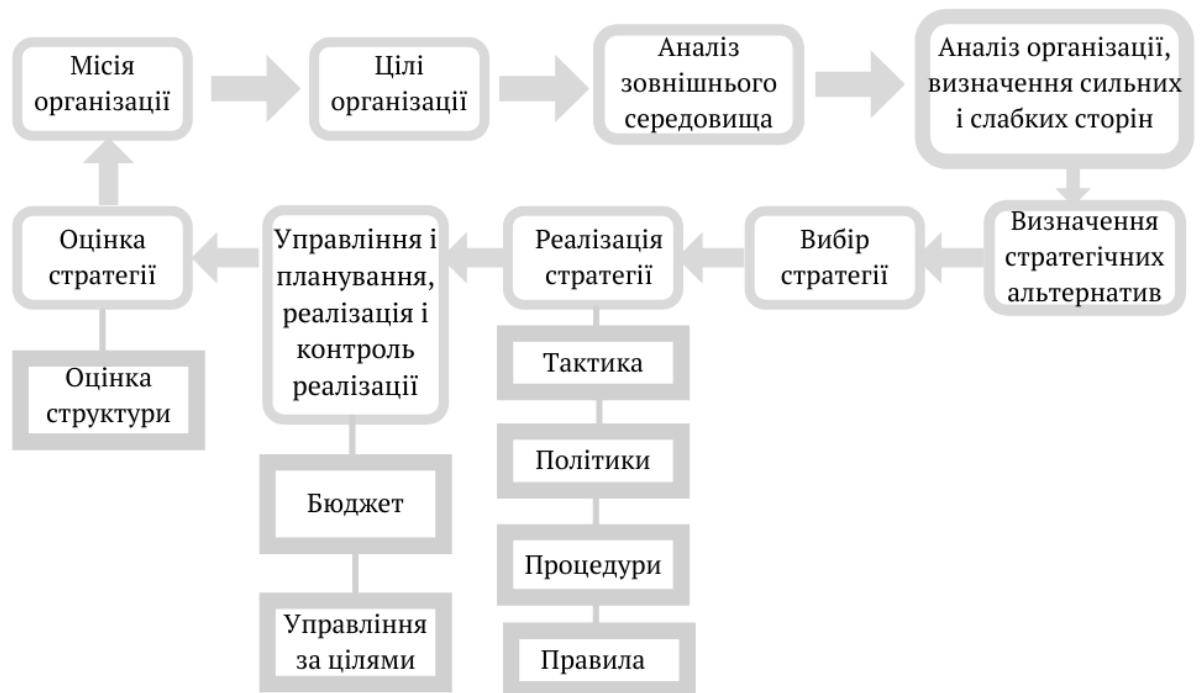


Рис.1.3. Цикл розробки і втілення стратегії. Джерело: складено автором на основі [12]

Для розробки стратегії добре залучати всю управлінську команду організації і по представнику з кожного напрямку(підрозділу). Це дає можливість побачити більш повну картину, краще врахувати особливості роботи того чи іншого підрозділу організації, виявити слабкі місця та можливості як їх виправити.

Написання стратегії може відбуватися кількома способами:

- з залученням експерта(фасилітатора) ззовні;
- самотійне написання з командою.

Залучення експерта дасть можливість більш раціонально використати час для написання стратегії. Самостійне написання може навчити команду краще домовлятися і шукати спільні рішення. У такому випадку важливо виділити когось з команди, хто міг би модерувати весь процес, та конструктивно вирішувати суперечки

При написанні стратегії організації потрібно виділити основні речі, які можна сформулювати у вигляді таких питань:

- на якому етапі знаходиться організація? Яка поточна ситуація у сфері її діяльності? Потрібно оцінити сильні й слабкі сторони організації, провести аналіз поточного стану всіх важливих напрямків (фінанси, маркетинг, персонал, ресурси, партнерства). Це робиться для того, щоб побачити спроможність організації до розвитку і можливі ризики при подальших діях. Також важливо провести аналіз організацій, які працюють в тому ж напрямку. Це дає можливість побачити, які проблеми клієнтів, вони вирішують і чим наша організація відрізняється від інших. Такий аналіз потрібно зробити перед стратегічною сесією і презентувати його команді вже на самій сесії. Розуміння поточного стану та сфери діяльності загалом дає можливість при стратегуванні спиратися на конкретні факти, а не здогадки;

- якого результату хоче досягнути організація за певний проміжок часу? Це своєрідний опис ідеального майбутнього організації. На цьому етапі варто враховувати всі думки учасників стратегічної сесії, зафіксувати їх і опрацювати. Важливим є нотування всіх думок. Найгірша думка - це та, яка не була висловлена і залишилася лише у голові. Збирати думки можна у різний спосіб(наприклад, онлайн, створивши форму для заповнення, або під час обговорень);

- якими шляхами та методами організація збирається досягнути запланованого? Це таке собі структурування всіх зібраних думок. На цьому етапі визначаються стратегічні цілі для організації та прописуються

кроки для їх досягнення. Всі напрацювання фіналізуються в одному документі і презентуються команді.



Рис. 1.4. Стратегія. Від глобальних цілей до кроків втілення.

Джерело: складено автором на основі [13]

Стратегія – це документ, який постійно перебуває в роботі, його потрібно час від часу переглядати та за необхідності вносити корективи.

Одним з невід’ємних компонентів стратегічного планування є моніторинг.

«Це процес регулярного збору та фіксації даних про ключові елементи реалізації стратегії протягом періоду її впровадження задля визначення проміжних та остаточних результатів, своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів і здійснення необхідних коригувань, забезпечення ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків та негативних наслідків тощо.»[14]

Моніторинг базується на регулярному комплексному перегляді одних і тих самих показників, що дає можливість побачити динаміку змін протягом втілення проекту чи стратегії і своєчасно внести корективи, якщо результати не відповідають очікуваням. У стратегічному плануванні моніторинг дає можливість відстежувати процес виконання стратегії. При розробці стратегічного плану потрібно в окремий розділ виділити питання моніторингу і

визначити хто буде проводити моніторинг, за якими показниками, з яких джерел і якими методами буде збиратися інформація. Моніторинг показує якість виконня та визначення поточного статусу. Він здійснюється з використанням набору показників(індикаторів) за якими буде оцінюватися успішність проєкту. Показники можуть варіюватися залежно від визначених цілей і можуть бути не тільки якісні, але й кількісні.

Процес моніторингу може бути реалізований в різних форматах. Головна його мета – допомогти відслідкувати виконання стратегії, провести аналіз та оцінку виконання на кожному етапі реалізації і за необхідності внести зміни чи здійснити додаткові заходи для досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1.1

Приклад таблиці для моніторингу втілення стратегії організації.

Джерело[15]

Напрямок діяльності	Вклад	Діяльність	Короткострокові результати	Довгострокові результати	Вплив
Назва напрямку					
Індикатор					
Джерело					
Метод					
Періодичність					

Організація моніторингу починається ще на етапі підготовки до процесу стратегування і складається з таких етапів:

- планування – визначається, які саме дані, з якою періодичністю і яким чином будуть збиратися;
- підготовка – створення документу, який описує процес моніторингу і представлення його команді;
- збір даних – обробка інформаційних джерел, пошук необхідних даних, які можуть вимагатися для подальшого аналізу;

- аналіз – перевірка надійності отриманих даних та чи вони співпадають з визначеними показниками;
- звітування – документування отриманої інформації. Надання доступу до інформації всім зацікавленим сторонам;
- використання даних – прийняття рішень про внесення змін за потреби.

1.2. ОСОБЛИВОСТІ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ

При створенні громадської організації, активісти переважно керуються бажанням вирішити якусь певну проблему, зробити соціальний вплив, висвітлити важливе питання. На початкових етапах достатньо запалу для того, щоб організація працювала, але із ростом організації росте також кількість завдань, внутрішніх процесів, кількість людей, яка бере участь в діяльності організації.

У маленької громадської організації, яка ще цілком не визначилася з місією і періодично проводить заходи для своїх бенефіціарів, на початку діяльності може не бути стратегії. На етапі, коли робота організації стає системною і починають залучатися зовнішні ресурси, застосування стратегічного підходу до планування діяльності стає важливим. Стратегія стає своєрідним фільтром, який допомагає розставити пріоритети, визначити першочерговість задач, розпланувати ефективне використання ресурсів. Наявність стратегії допомагає підвищити рівень довіри стейкхолдерів до організації, адже їм важливо розуміти, що організація знає як завдяки певним ресурсам досягти тої чи іншої цілі.

Стратегічне планування в ГО відрізняється від стратегічного планування в бізнесі тим, що обов'язково потрібно враховувати місію і цінності організації, тоді як в бізнесі стратегічне планування більше націлене на отримання більших прибутків.

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

Для представників неприбуткових організацій – це план досягнення глобальних цілей, вірно визначений напрям розвитку організації, а також комплексна орієнтація та концентрація спрямована на досягнення мети.[16]

При написанні стратегії важливим є розподіл ресурсів організації чи бізнесу, врахування фінансової спроможності та ефективної взаємодії між підрозділами. Оскільки громадські організації часто бувають обмеженими в ресурсах, потрібно обов'язково врахувати фінансову спроможність організації. Це дасть можливість оцінити ефективність роботи основних напрямків та побачити напрямки, які дадуть можливість стати організації мати фінансову стійкість та покращити свою спроможність, а також зробити більший соціальний вплив під час здійснення своєї стратегічної діяльності.

При написанні стратегії для громадських організацій можна керуватися такими принципами:

- проаналізувати поточну ситуацію (де ми знаходимося, які маємо ресурси, чого хочемо досягти, яка модель поведінки у нашої організації, в чому наша унікальність). Врахувати можливості матеріально-технічної бази, визначити джерела отримання ресурсів. Врахувати тенденції зміни зовнішнього середовища і на основі цього побудувати партнерства для збільшення соціального впливу.
- діяти відповідно до визначених циклів в стратегії. Вони допоможуть оцінити ефективність стратегічних напрямків діяльності організації та досягти стратегічних цілей.



Рис 1.5. Цикл стратегії. Джерело: складено автором на основі [16]

- діяти з урахуванням фінансової спроможності організації, щоб досягти основних цілей організації. Фінансова стратегія повинна узгоджуватися з завданнями організації та її напрямками діяльності.

- постійно проводити моніторинг виконання стратегічного плану. Моніторинг можна проводити на різних впровадження стратегії.

- здійснювати оцінку соціального впливу, щоб побачити результати стратегічної діяльності для вирішення суспільно-важливих питань.

Стратегія повинна бути унікальною, такою, яка підходить саме цій організації і враховує всі особливості, які притаманні для організації. Реалізації такої унікальної стратегії дозволить організації ефективно досягати своїх цілей, бути конкурентно спроможною та робити соціальний вплив.

1.3 ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ ПРАЦЮЮТЬ З ЛЮДЬМИ З МЕНТАЛЬНИМИ ПОРУШЕННЯМИ

Тема супроводу осіб з ментальними порушеннями по-різному розвинута в різних країнах. Десь це питання маловідоме суспільству і табуйоване, а десь організації, що займаються ним, мають багаторічну (навіть більше, ніж століття) історію і значну державну підтримку.

Україна на даний час, на жаль, не належить до останніх. На всю країну є кілька організацій, що існують близько 20 років, а також кілька десятків, що були засновані останніми роками. Здебільшого їхнім викликом є не лише власне робота з людьми з інвалідністю, а й дестигматизація даного питання. Також спільним викликом для українських ініціатив є відсутність системної державної політики в сфері супроводу дорослих осіб з ментальними порушеннями.

Щоб краще розуміти світовий контекст та вітчизняні перспективи було розглянуто досвід 2 українських та 2 іноземних організацій:

- Anffas Olnus(Італія);
- Stephanus Stiftung (Німеччина);
- Бачити серцем (Україна);
- Лярш-Ковчег(Україна).

В серії інтерв'ю з ними були отримані дані для аналізу існуючих моделей організаційного розвитку та напрямків діяльності, які можуть бути використані для розробки стратегії зростання громадської організації Майстерні мрії.

Anffas Olnus – є найбільшою італійською асоціацією, що об'єднує сім'ї людей з ментальними порушеннями та однією з найбільших у Європі. Сьогодні мережа Anffas забезпечує по всій Італії послуги охорони здоров'я, соціальної адаптації та соціальної допомоги (денні центри; житлові центри; послуги та сімейні будинки; центри професійного навчання тощо), у яких вони приймають

щоденно понад 30 000 людей з інвалідністю. В організації працює понад 5 000 працівників, а також залучається кілька тисяч волонтерів. У цьому можна помітити відмінність з ситуацією в Україні. У нас ще не відбулося процесу інституалізації організацій даного сектору, без продуманої державної політики неможливо розвинути структуру в сотні центрів, незалежно від кваліфікації та мотивації керівництва.



Рис. 1.6. Карта поширення осередків організації Anffas. Джерело [17]

У місії організації сказано: «Anffas працює, щоб побудувати світ, у якому люди з інтелектуальними порушеннями та психо-соціальними розладами, а також їхні сім'ї, зможуть бачити, що їхні права поважаються та виконуються повною мірою. Світ, який бачить різноманітність не як обмеження або бар'єр, а як джерело збагачення і зростання. Світ, в якому люди з інвалідністю більше не розглядаються як пасивні об'єкти втручання, але в якості активних суб'єктів і будівничих власного життя. Світ, який поважає всі відмінності, приймаючи людей з інвалідністю як частину людського розмаїття. Світ, який визнає, що інвалідність є результатом взаємодії між людьми з певними порушеннями та бар'єрами ставлення, та навколишнього середовища, які перешкоджають їх повній та ефективній участі в житті суспільства нарівні з іншими. Світ, який

визнає необхідність заохочення і захисту прав людини всіх людей з інвалідністю, в тому числі тих, які потребують більше супроводу та підтримки, і що не перекладає все навантаження на їх сім'ї. Світ, в якому немає жодної дискримінації, розрізнення, винятків або обмежень за ознакою інвалідності. Світ, в якому послуги, у тому числі ті, що пропагуються та керуються співробітниками Anffas, засновані на життєвому циклі та спрямовані на підвищення навичок людей з інвалідністю з метою їх соціальної інтеграції, які мають реальний вплив на матеріальне життя як людей інвалідністю, так і членів їхніх сімей, і які вимірюються з точки зору ефективного покращення якості їхнього життя. Світ, в якому бажання, очікування і можливості людей з інвалідністю завжди гарантовано, надаючи їм необхідну підтримку в прийнятті рішень і поважаючи їхнє право на самовизначення і самореалізацію в максимально можливій мірі.»[18]

У громадській організації «Майстенья мрії» ми цілком розділяємо цей підхід і в своїй діяльності керуємося тими самими принципами. Вважаємо цінним, що Anffas в формулюванні своєї місії використовує цитату з декларації ООН про права людей з інвалідністю («інвалідність є результатом взаємодії між людьми з певними порушеннями та бар'єрами ставлення, та навколишнього середовища, які перешкоджають їх повній та ефективній участі в житті суспільства нарівні з іншими»[19]). Це свідчить про правову модель сприйняття інвалідності, яка, є одним з найкращих підходів в трактуванні питання інвалідності.

Організаційна структура Anffas складається з керівного офісу та осередків в різних містах. Кожен осередок має свій напрямок роботи.

Організація фінансується завдяки пожертвам, внескам, а також спрямованим на діяльність організації податкам(протягом останніх кількох років визначено, що квота 5x1000 податків на прибуток може призначатися волонтерським асоціаціям, громадським організаціям, науковим та

університетським дослідженням, спортивним аматорським організаціям, замість того, щоб призначати державі[20]).

Також варто відмітити вплив державної політики. Адже українські організації працюють в основному на пожертвах і очевидно, що така модель не є достатньо стійкою і це стає перепоною для масштабування. З одного боку, вітчизняні ініціативи є дуже креативними в різних фандрейзингових заходах, і про це часто говорять на міжнародних конференціях з розвитку благодійності [21], але, як на мене, це не є доброю ознакою. Вся ця креативність є вимушеним кроком в умовах цілковитої відсутності системної державної підтримки. Принцип добровільного переспрямування громадянами частини оподаткованих коштів на роботу соціально важливих громадських структур є добрим рішенням для появи сталості і можливостей розвитку таких закладів.

Наступна організація, яку було розглянуто – це Stephanus Stiftung – німецька християнська організація, яка була заснована у 1878 році пастором Ернстом Берендтом під назвою «Фонд Бетабари».[22]

Тобто однією з сильних сторін організації, що відразу кидаються у вічі, є більш ніж 140-літня історія. Цей фактор говорить про непересічні можливості для розвитку структури та потужностей, які мала дана організація, і яких не має жодна українська ініціатива. Через політичні фактори в нашій історії масово не утворилася необхідна тяглість традиції громадського активізму та філантропії, і зараз Україна намагається відновити і налагодити ці процеси. Особливо відчутно ми артикулюємо їх через призму революції Гідності, хоча багато організацій стартували задовго до неї.

Місія фонду Stephanus та його осередків звучить так: «Ми віримо, що кожна людина є творінням Божим і вона достойна любові. Ми живемо і працюємо з досвіду, керуючись Богом. Ми знаємо, що нас веде любов Божа, коли ми супроводжуємо людей та вирішуємо їх проблеми. Ми формуємо нашу службу як

спільноту, в якій люди з різними обдаруваннями, спеціальностями і завдання доповнюють одне одного. Ми відповідально ставимося до довірених нам ресурсів і стикаємося з новими викликами. Ми формуємо соціальні зміни на місцевому, національному та міжнародному рівнях. Ми несемо спільну відповідальність за мир, справедливість та свої дії...»[23]

Як бачимо, даний приклад цілком побудований на релігійній основі, що, мабуть, викликано довгою історією і заснуванням в церковному середовищі. В Україні теж є базовані на релігійних принципах організації, але є і світські. Обидва приклади розглянемо в наступному підрозділі. Щодо Майстерні мрії можна сказати, що це світська організація.

Метою Фонду Stephanus є:

- функціонування навчальних центрів для сприяння добробуту, людей з інвалідністю;
- благополуччя людей похилого віку та молоді, виховання та освіта, охорона навколишнього середовища та природи;
- допомога біженцям;
- надання підтримки вітчизняним та іноземним корпораціям та установам, які співпрацюють з Фондом Stephanus, в отриманні податкових пільг.

В організації напрямок роботи з людьми з інвалідністю є добре розвинений. Він представлений центрами денного перебування, спеціалізованими майстернями (наприклад, дерево- та металообробними, ткацькими), будинками підтриманого проживання.

Основними органами управління є Опікунська рада та Рада директорів. Рада директорів призначається опікунською радою. До її складу входять голова та заступник голови. За рішенням Опікунської ради до складу правління призначаються ще три члени. Голова або Віце-голови мають бути висвяченими богословами. За свою роботу Рада директорів отримує винагороду. На зборах

рішення приймаються більшістю голосів. Рада опікунів складається як мінімум з семи і максимум з дванадцяти членів, які належать до протестантської церкви.

На 2019 рік структура персоналу мала такий вигляд:

- штатні працівники - 168;
- почесні працівники -1;
- волонтери(працюють з управлінською командою) – 11.

Розглядаючи український досвід, розпочнемо з громадської організації «Бачити серцем», яка була заснована у 2014 році в Києві.

Місія та основна робота ГО «Бачити серцем» — створювати проекти для соціалізації дітей, підлітків та молодих людей з комплексними порушеннями розвитку задля того, щоб вони мали можливості для розвитку та шанс на підвищення якості життя шляхом соціалізації та адаптації у суспільстві.[24]

Основні проекти:

1) «Космотабір – простір для всіх» - це інклюзивний табір для 100 дітей з інвалідністю з усієї країни, працює місяць раз на рік влітку та створений для соціалізації дітей та підлітків з інвалідністю та комплексними порушеннями розвитку.

Під час табору команда створює підтримуюче і приймаюче середовище, де розвиває соціальні, комунікативні та побутові навички, які допоможуть дітям з комплексними порушеннями розвитку максимально інтегруватися в суспільство. Це простір для всіх, де цілий місяць літа діти можуть спілкуватися, займатися творчістю та навіть грати у футбол на колісних кріслах.

2) Школа соціалізації "CONTACT" працює з вересня по травень для 50 підлітків з комплексними порушеннями розвитку.

35 підлітків від 10 до 16 років навчаються офлайн, 15 - онлайн з усієї України та країн близького зарубіжжя.

3) "START" — проект для молоді 16-18 років з комплексними порушеннями розвитку. Частина студентів перейшла у нього зі Школи соціалізації для підлітків

з комплексними порушеннями розвитку, частина - нові студенти. Проєкт "Старт" задумувався, щоб соціальне життя кожного підлітка з комплексними порушеннями розвитку продовжувалося. У цьому житті обов'язково будуть друзі, вечірки, зустрічі та розширення світогляду. Проєкт потрібен щоб підготувати молодь до подальшого навчання у Творча майстерня "ТАК".

4) Творча майстерня «ТАК». В ній навчаються майже 30 студентів. Працює для молоді за двома напрямка роботи:

- Мануфактура і домашній декор
- Платформа підготовки до працевлаштування (складання резюме, проведення співбесіди та підготовка до роботи у колективі).

Структура організації складається з координаційної команди і спеціалістів та волонтерів.

Основні стейкхолдери організації: люди з інвалідністю, їх сім'ї і друзі, волонтери, державний сектор, інвестори, меценати, фізичні особи, бізнес, приватні і корпоративні донори, профільні спеціалісти.



Рис. 1.7. SWOT-аналіз ГО «Бачити серцем». Джерело: Додаток А

Наступною організацією є громадська організація «Лярш-Ковчег», яка вже більше 20 років працює у Львові. Ця організація входить до міжнародної спільноти L'Arche. Місією організації є «відкривати для суспільства цінність та

гідність кожної людини, особливо з ментальними порушеннями, через спільнотове життя, творення стосунку та дружби».

Цінності ГО Лярш-Ковчег[Додаток Б.1]

- Взаємопітримка (спільнотовість). Ми підтримуємо один одного та співвідповідальні один за одного.
- Духовність (любов). В основі наших стосунків – любов, довготерпелива, лагідна, яка не заздрить, не надимається, не шукає тільки свого, не минає.
- Прийняття (повага). Прийняття один одного незалежно від різностей.
- Відкритість. Ми будуємо середовище довіри, в якому кожен відчувається прийнятим. Ми свідчимо відкрито про себе і радо ділимося своїми дарами».
- Спілкування. Ми віримо, що великій дружбі передуює розмова. Тому ми багато спілкуємось між собою, з приятелями, зі світом, з Богом.
- Професіоналізм. Ми прагнемо ставати кращими і розвиватись для спільного блага.

Організація складається з:

- керівної команди;
- 4 майстерень;
- денної програми;
- будинку тимчасового підтриманого проживання.
- Загалом в організації є близько 30 працівників і 70 друзів. (так в Лярші називають людей з ментальними порушеннями, які відвідують майстерні організації).

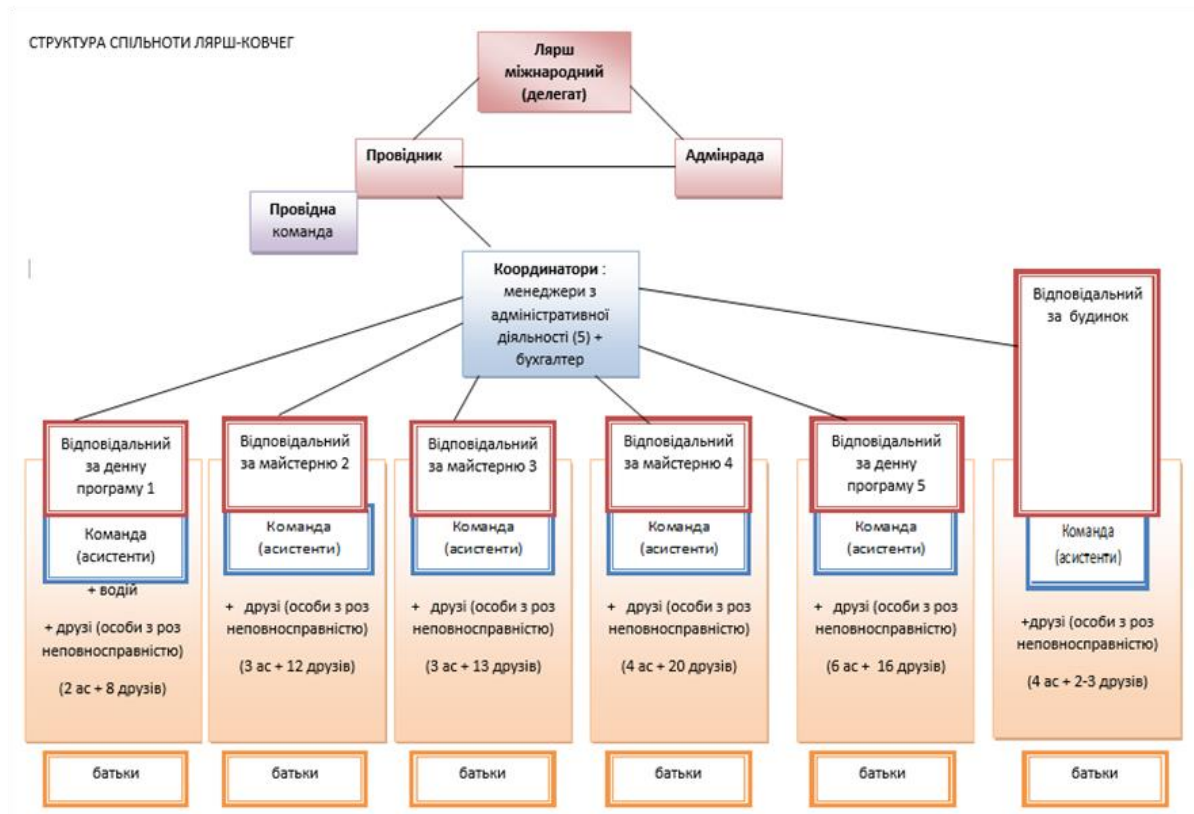


Рис. 1.8. Організаційна структура ГО «Ляш-Ковчег». Джерело:
Додаток Б.1

До 2025 року організація визначила для себе такі цілі:

- переосмислити управлінську структуру, обрати кращу модель управління спільноти та зміцнити адмінраду;
- розпізнати місію та формат існування Будинку, підсилити команду Будинку;
- розробити та оновити програму підтримки асистентів (нових і доготривалих), що включає програму навчання, програму оцінювання роботи, політики формування зарплати, політики визначення ролей та відповідальностей;
- розробити та втілити програми підтримки сімей та друзів. Зокрема у випадку втрати опікунів/батьків;
- розвиток системної фандрейзингової діяльності, що забезпечує необхідні ресурси для спільноти;

- розвиток соціального підприємства з виробництва вареників;
- підсилити дар духівника у спільноті, розробити і втілити програму духовного супроводу спільноти;
- професіоналізувати роботу спільноти;
- розвиток партнерства з організаціями із схожою метою, особливо з Лярш Тернопіль.

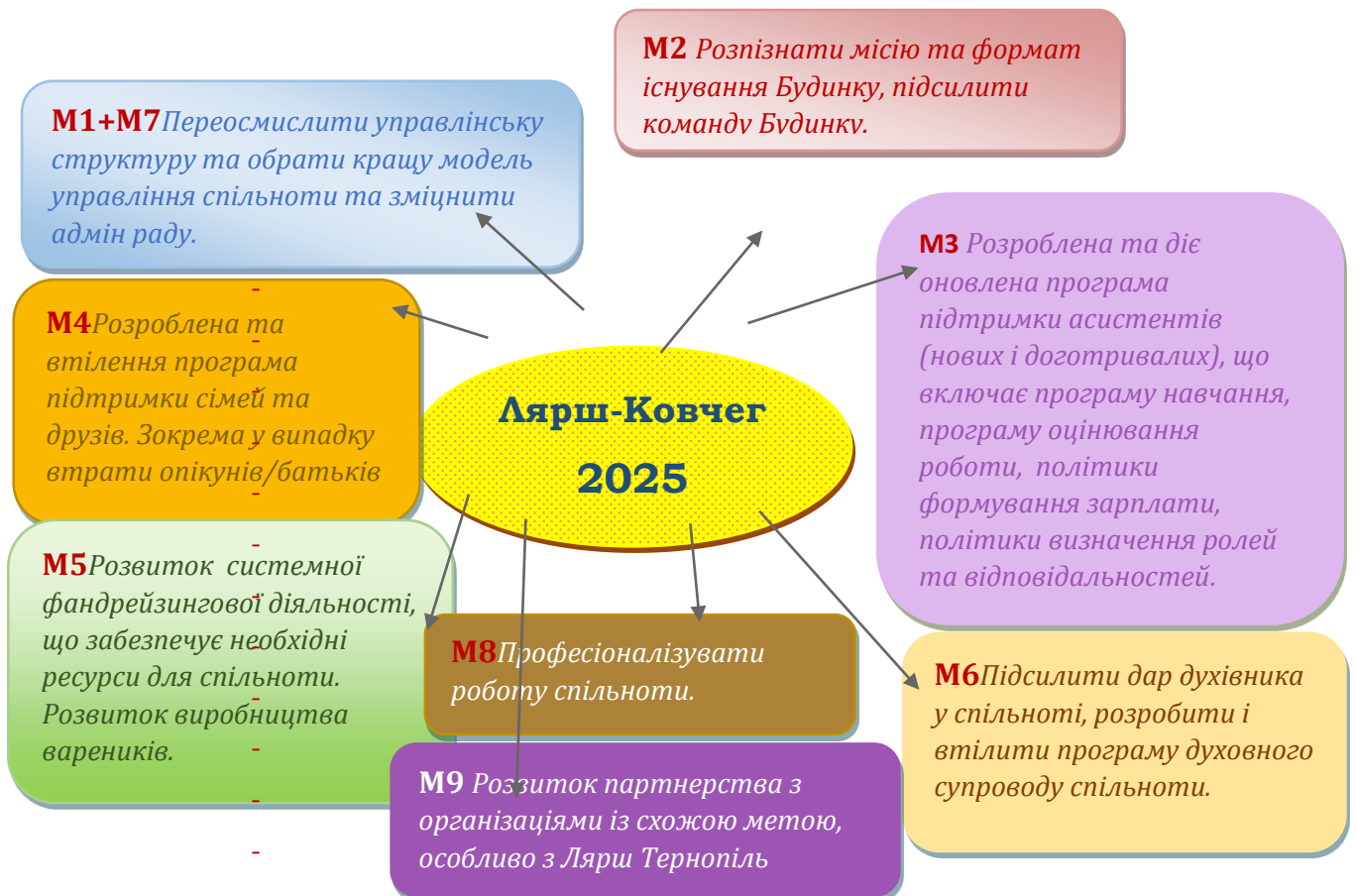


Рис 1.9. Стратегічні цілі ГО «Лярш-Ковчег» до 2025 року. Джерело:

Додаток Б

Основним джерелом коштів для організації є фінансування від міжнародної спільноти Лярш, тому організація має стійкіше фінансове становище в порівнянні з типовою ситуацією в сфері в Україні. Також організація залучає кошти інших з джерел (гранти, благодійні пожертви, ярмарки). Як альтернативне фінансування, організація працює над створенням власного соціального підприємства з виробництва вареників.

З огляду цих чотирьох організацій можна зробити наступні висновки:

1) структура організацій Anffas Olnus та Stephanus Stiftung є добре розвиненою і усталеною, оскільки має за собою багаторічну історію. Організації, які є в Україні зараз перебувають в процесі становлення і пошуку тієї структури, в якій працюватимуть найефективніше;

2) при рості організації вибирають модель відкриття осередків, які будуть приймати рішення і здійснювати свою діяльність локально, і в той же час керуватися правилами, які йтимуть від головного органу управління організації;

3) з ростом організації починають вводити різні правила, прописувати політики, щоб процес роботи ставав зрозумілим і прозорим, а нові члени організації розуміли, що саме від них очікують;

4) а Україні фінансування від держави організації, які працюють з людьми з ментальними порушеннями можуть отримувати у кількох випадках:

- як грантові кошти (наприклад, грантова програма «Зробимо Львів краще»);
- як часткове відшкодування за орендну плату або комунальні послуги;
- як оплату за надані соціальні послуги (за умови, що організація входить в реєстр надавачів соціальних послуг);
- якщо організація стає комунальною установою.

Отже, кожна організація в процесі свого розвитку приходять до потреби написання стратегії, щоб окреслити цілі, які хоче досягти, і зрозуміти, які ресурси для цього потрібні. Різні автори виділяють різну кількість етапів розробки і втілення стратегії, але їх можна узагальнити до таких кроків: визначення візії та місії організації, оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, розробка стратегії, втілення стратегії, моніторинг та оцінка. За потреби можна також додати крок коригування стратегії. Стратегія – це певний шлях, який може допомогти організації вирости, ефективніше використовувати наявні ресурси та

робити більший соціальний вплив. А головне – стратегія допомагає організації з групи однодумців перетворитися в інституційно сталу структуру.

При розробці стратегії для громадської організації велика увага приділяється саме визначенню місії організації, оскільки важливо розуміти який саме вплив і яку зміну в суспільстві організація має на меті здійснити .

Якщо порівнювати розвиток організацій, які працюють з людьми з інвалідністю в Європі та Україні, то варто зазначити, що європейські організації мають за собою довгу історію роботи і їх структура є добре розвинена, тоді як українські організації перебувають на шляху встановлення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «МАЙСТЕРНЯ МРІЇ»

2.1. ІСТОРІЯ СТВОРЕННЯ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ РОБОТИ

Громадська організація «Майстерня мрії» - це організація, яка працює у напрямку соціалізації молоді з ментальними порушеннями та побудови толерантного і відкритого суспільства.

Вона фактично працює уже 5 років – двері Майстерні як центру денного перебування відкрилися для перших відвідувачів у січні 2017 року. Сама громадська організація біла заснована ще в 2015 році і значний час зайняло оформлення документів, пошук приміщення для роботи та формування команди.

Ідея створити такий заклад виникла в мене спільно з одним співзасновником, оскільки в нас було бачення потреби розвивати культуру супроводу людей з ментальними порушеннями. На той час я працювала керівником майстерні «Бджілки» в Громадській організації «Лярш-Ковчег» і усвідомила, що об'єм послуг, які надає організація, недостатній для існуючого запиту, а також, що релігійне спрямування послуг є суперечливим моментом, адже підходить не для всіх сімей. Моя візія полягала в тому, що варто створювати простір, базований на світських засадах і повазі до унікальності кожного та кожної, незалежно від віросповідання сім'ї. Адже саме такий підхід забезпечує реалізацію принципу інклюзивності.

ГО «Майстерня мрії» розпочала свою роботу спільно із однойменним соціальним підприємством зі створення і реалізації трав'яних зборів. Ця ідея мала на меті забезпечити фінансову стійкість організації і закрити потреби центру. Соціальне підприємство функціонує і досі, і зараз є доволі відомим в Україні.

Озираючись назад, я розумію, що запускати одночасно два таких великих проєкти було помилкою. Адже кожен із них вимагає дуже багато часу для повноцінного розвитку та великої команди. Команда, яка була спочатку, дуже швидко відійшла від своїх обов'язків, перейшовши в інші сфери, і ведення обох ініціатив залишилося на мені. Це вплинуло на темпи росту ГО «Майстерня Мрії» та підприємства, а також на те, що розробка стратегії розвитку була відкладена в часі.

Перші відвідувачі центру прийшли дуже швидко, інформація про центр поширилася за принципом «сарафанного радіо». Так відбувається і по нинішній день – ми не витрачаємо ресурси на рекламу своїх послуг, батьки передають інформацію іншим батькам. Запит є великим і ми, на жаль, змушені відмовляти новим сім'ям, доки не накопичимо більший ресурс для роботи. На даний час в Майстерні Мрії займається 13 студентів, з вівторка по п'ятницю, з 10:00 до 16:00.

У організації діє три основних напрямки роботи:

1) безпосередньо робота з молоддю з ментальними порушеннями (Центр денного перебування). В ній відбувається соціалізація, розвиток навичок самообслуговування, арт- та працетерапія. Також ми відвідуємо та проводимо власні заходи (виставка-аукціон картин, висадка дерев, поїздки в гори, походи на майстер-класи, заняття з музикотерапії). В ході всіх занять ми робимо акцент на розвиток самостійності та вміння нести відповідальність, подолання тривоги, аутоагресії та невпевненості в молоді, залучення до активного прийняття рішень, розвиток вміння заводити та підтримувати дружні стосунки і навчання навичкам взаємодії з соціумом.

2) супровід сімей:

- група психологічної підтримки для членів сімей студентів Майстерні, індивідуальні консультації для батьків та індивідуальні заняття з АВА-терапевтом для молоді;

- робота з кожною сім'єю задля створення індивідуального плану розвитку студента Майстерні. Виконуючи його в співпраці з сім'єю, Майстерня допомагає підвищити якість життя сім'ї, подолати поведінкові виклики осіб з ментальними порушеннями;

- створення можливості для батьків вийти на роботу, щоб покращити фінансове становище, або ж просто відпочити та присвятити час відновленню власного ресурсу (в часі роботи Майстерні по буднях, плюс цілодобова «батьківська відпустка» за час перебування молоді в гірському таборі протягом тижня).

3)робота з суспільством:

- просвітництво (показ документального кіно в рамках правозахисного кіноклубу в співпраці з ГО Docudays, модерування дискусій, колаборації з бізнесами (наприклад, серія шкарпеток від Griffon Socks з дизайном, присвяченим інформуванню про синдром Дауна), безкоштовний освітній онлайн курс, тренінги для бізнесів, освітніх та державних установ);

- адвокація (організація є членом робочої групи з питання розвитку культури підтриманого проживання в м.Журавно; веде переговори з відділом освіти Львівської міської ради щодо включення елементів відеокурсу до програми Тижня толерантності в місцевих школах в рамках нашої освітньої адвокації).

У 2021 році Майстерня мрії – це управлінська команда з двох людей, 3 волонтерів, 3 експерток, які долучаються як дорадча рада і мають компетенції в різних сферах: управління бізнесом, маркетинг, юридичний напрямок, психотерапія.

Організація має в оренді до 2029 року приміщення розміром 52 м.кв. в якому розміщується Центр денного перебування для молоді з ментальними порушеннями. У Центрі є 13 відвідувачів з різними нозологіями віком 20-30

років. Загалом організація надає свої послуги 53 членам родин, в яких є молодь з ментальними порушеннями.

Робота Центру частково фінансується від соціального підприємства з виготовлення чаю.

Цінності громадської організації «Майстерня мрії»

- Кожна людина важлива;
- Кожна людина має право на розвиток;
- Кожна людина має потенціал;
- Прийняття різності людей;
- Толерантне та інклюзивне суспільство.

Ми віримо, що кожна людина приходить в цей світ з якоюсь місією, і вона своїм життям і своїм прикладом може створювати зміни в суспільстві.

Оскільки ми працюємо з молоддю з ментальними порушеннями, то ми допомагаємо нашим відвідувачам зрозуміти, що їм подобається і що в них виходить робити добре. Ми створюємо умови, які б заохочували до розвитку, працюємо задля формування підтримуючого і психологічно комфортного середовища, адже тільки тоді людина може розкритися по-справжньому. За п'ятирічний досвід роботи можу впевнено сказати, що саме Майстерня стала для багатьох наших студентів місцем, в якому вони вперше завели щирю дружбу і відкрили свої сильні сторони.

Своєю навчальною програмою ми допомагаємо молоді ставати більш самостійними, адже такі прості навички як вміння приготувати собі їсти, прибрати вдома, помити посуд є дуже необхідними. Це служить не тільки розвитку особи з ментальними порушеннями, а й змінює уклад життя сім'ї, покращує психологічний клімат вдома.

Ми відкриті до всіх - як і відвідувачів, так і волонтерів, гостей, журналістів, інших громадських організацій, що прагнуть перейняти досвід, органів державної влади та бізнес-партнерів.

Місія:

- ми працюємо заради того, щоб молодь з ментальними порушеннями могла розвиватися, соціалізуватися, мала перспективи на майбутнє;
- ми працюємо заради створення нового суспільства;
- ми працюємо заради того, щоб в майбутньому запропонувати хорошу заміну інтернатам

2.2.АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГО «МАЙСТЕРНЯ МРІЇ»

Для оцінки поточного стану організації було проведено ряд аналізів, зокрема SWOT, аналіз стейкхолдерів, діамант Портера, PEST-аналіз. Також була проведена оцінка організації за допомогою інструменту оцінки організаційного розвитку Ісар Єднання та модель Маккінслі 7S.

SWOT аналіз допоміг визначити сильні і слабкі сторони організації та розділити фактори впливу на ті, які залежать безпосередньо від організації, і ті, які від неї не залежать.

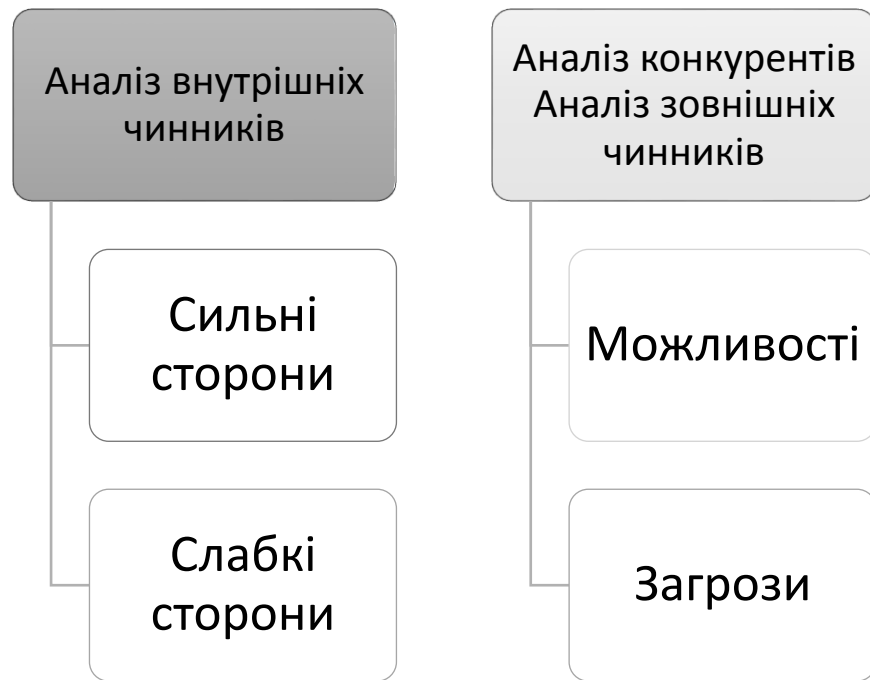


Рис.2.1 Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на можливості організації. Джерело: складено автором на основі [14]

Наприклад, часті локдауни мають великий вплив на роботу організації, але ми з ними нічого не можемо вдіяти. У в такому випадку потрібно розробити план дій виходу з даної ситуації, наприклад, проводити заняття з молоддю в онлайн режимі.

Зі SWOT аналізу видно, що організація добре надає послуги, має довіру від бенефіціарів, команда складається зі спеціалістів і навколо організації створюється спільнота однодумців. У той же час команда організації є малою, тому критичною ситуацією може стати те, що хтось з команди піде. Також організація не має достатнього фінансування, що сповільнює її розвиток і через це організація не може надати послуги всім, хто звертається з запитом. Можливостями для організації можуть стати партнерства з державою, іншими організаціями та бізнесом.



Рис. 2.2 SWOT аналіз ГО «Майстерня мрії». Джерело: Складено автором

Для того, щоб зрозуміти конкурентні переваги громадської організації «Майстерня мрії» було використано метод аналізу Діамант Портера. З цього аналізу видно, що на ринку є багато конкурентів і багато заміників. Але з кожним роком ринок збільшується, тому що молодь закінчує школи, існуючі організації не можуть прийняти більше нових клієнтів. З цього можна зробити висновок, що конкуренти не становлять загрози.

Також з цього аналізу видно, що організація має невелику кількість постачальників, тому потрібно працювати в напрямку створення нових партнерств.



Рис 2.3. Діамант Портера. Джерело: складено автором на основі [25]

Таблиця 2.1

Аналіз ГО «Майстерня мрії» за методом Діамант Портера

Категорія	Хто туди входить
Вхідні бар'єри	Організація працює 5 років Є впізнаваною Має довіру
Клієнти	Молодь з ментальними порушеннями і їх сім'ї(вже отримують послуги); Молодь з ментальними порушеннями і їх сім'ї(які отримували послуги); Молодь з ментальними порушеннями і їх сім'ї(хочуть отримувати послуги); Діти з ментальними порушеннями і їх сім'ї(можуть в майбутньому отримувати послуги).
Конкуренти	Інтернати Джерело Лярш Карітас Крок за кроком Оріоністи Арт-терапія Анни Реви Сонячна майстерня Центр Емаус

Замінники	Гуртки Соціальна ізоляція вдома Індивідуальні заняття(Чуливий простір, Центр Анни Мазуренко, Коло Сім'ї) Члени родини, які готові проводити час разом з молоддю
Постачальники	Центр обліку бездомних (орендуємо приміщення) Управління комунальної власності Сім'ї молоді, яка до нас ходить Відділ ділових індустрій міської ради Волонтери Компанія ELEKS та інші IT-компанії, з якими ми намагаємося встановити довготривалі партнерства До різних подій долучаються окремі постачальники

Складено автором

Щоб зрозуміти в яких політично-економічних умовах працює громадська організація «Майстерня мрії», було проведено PEST-аналіз. Він допомагає врахувати зовнішні чинники і побачити загрози, які можуть вплинути на діяльність організації.

Р. Загалом політична стабільність низька, передбачуваність дій влади і кваліфікація осіб, що приймають політичні рішення, викликає сумніви. Ризик посилення військової агресії з боку Росії. У такому випадку виникає загроза для організації, яка може унеможливити її діяльність.

У плануванні діяльності нашої організації варто враховувати управління соціалізму міста Львів, Департамент гуманітарної політики, Соціальні служби. На разі вони знають про нас, не заважають нашій роботі, але й не підтримують.

Оскільки приміщення ми орендуємо у міста, то також потрібно враховувати зміни, які відбуваються в Управлінні комунальної власності

Е. Через політичну кризу може розвинутиися криза економічна. Є вірогідність здорожчання тарифів на комунальні послуги та оренду. Це може бути загрозою для роботи організації, при недостатньому фінансуванні буде складно покрити ці витрати.

Карантинні заходи мають вплив на роботу організації. Оскільки на даний момент більшу частину фінансування для організації ми отримуємо від соціального підприємства, то через карантинні заходи зменшуються продажі, а

отже, є менше коштів і організація стає обмеженою в ресурсах. Сім'ї молоді, яка відвідує наш центр переважно мають дохід нижче середнього. Також в умовах локдауну потрібно переходити в онлайн режим роботи, що зробити доволі складно, тому що велика частина молоді має доступ до гаджетів та інтернету тільки в моменти, коли їх батьки вдома.

S. У нас є сформована своя стала група клієнтів, які отримують послуги організації. Поки що не можемо залучати нових, хоча запит є великий.

T. Наша робота не потребує якихось спеціальних технологій.

Щоб зрозуміти хто безпосередньо чи опосередковано, позитивно чи негативно може впливати на діяльність організації, було проведено аналіз стейкхолдерів. Цей аналіз допоміг виявити інтерес кожної групи стейкхолдерів, визначити їх вплив на діяльність організації та те, як можна отримати підтримку або зменшити негативний вплив.

Таблиця 2.2

Аналіз стейкхолдерів ГО «Майстерня мрії»

Стейкхолдери	Їх інтерес	Вплив	Потенційні стратегії отримання підтримки або зменшення перешкод
Команда	Бути схваленими Виконати свою місію Зробити світ кращим Визнання Складних викликів Нового досвіду	Високий	Чітке розуміння цінностей і місії, обов'язків Мотивація Заохочення Створення комфортних умов праці Можливості для навчання, розвитку

Продовж. табл. 2.2

Сім'ї молоді з ментальними порушеннями	Відпочити Мати вільний час Знати, що їхні діти в безпеці Щоб їхні діти були десь задіяні і розвивалися Бути спокійними за майбутнє дітей Підтримки і розуміння	Високий	Створення добрих умов для розвитку їх дітей Дати можливість мати вільний час Підтримка, емпатичне спілкування, побудову довірливих стосунків Постійно перепитувати як вони почуваються По можливості враховувати їхню думку щодо роботи Майстерні, для більш комплексного впливу на відвідувачів та розвитку довіри
Молодь з ментальними порушеннями	Гарно проводити час з однолітками Робити те, що подобається Проводити час в суспільстві, але при цьому залишатися в безпечному середовищі Відчувати себе дорослими Бути прийнятими	Високий	Створити цікаві програми для розвитку і проведення часу
Волонтери	Бути потрібними Робити важливу справу Мати односторонній Визнання Розуміння Реалізація власних амбіцій Змінювати світ на краще, розвивати країну	Високий	Давати відчуття потрібності, причетності Мотивація Підтримка Заохочення Тімбілдинги
Держава	Щоб вся її робота була виконана Щоб було видно, що люди не дарма займають свої посади Щоб не було скарг від населення	Низький	Спробувати налагодити співпрацю з профільними департаментами і управліннями
Бізнес з КСВ	Щоб їхня програма КСВ виконувалася і це приносила репутаційні бенефіти Щоб не було маніпуляцій Чітка і прозора звітність	Низький	Легка комунікація Співпадіння цілей Попередній досвід успішно виконаних проектів

Продовж. табл. 2.2

ЗМІ	Нові цікаві сюжети Бути першими	Низький	Розсилати прес-релізи про всі свої події Створювати інфоприводи
Інші організації, що працюють в даному напрямку	Зрозуміла співпраця Виконання зобов'язань Полегшення і виконання своєї роботи Успішності Бути відомими Щоб їх хвалили Щоб в них не було конкурентів Розвитку Визнання	Низький	Продумати і запропонувати співпрацю, наприклад, адвокація прав людей з ментальними порушеннями Проведення спільних подій

Складено автором

З аналізу стейкхолдерів(Таблиця 2.2) видно, що основними зацікавленими сторонами в діяльності ГО «Майстерня мрії» є команда, волонтери, молодь з ментальними порушеннями та їх сім'ї. Оскільки команда зараз не отримує регулярну заробітню плату, то основне, що нею рухає в роботі – це соціальні зміни, які створює організація своєю роботою.

Для оцінки організаційного розвитку громадської організації «Майстерня мрії» було вибрано інструмент від ІСАР Єднання. З результатів цього аналізу Таблиця 2.3 та Рис. 2.4 можна побачити, що в організації погано розвинена структура правління. Наявна структура не відповідає тій, яка описаній в Статуті організації. В існуючій структурі відсутній чіткий поділ обов'язків, тому в багатьох випадках управління організацією здійснюється неефективно.

В організації є розуміння місії, але воно не закріплене жодним документом. Стратегічне і операційне планування відбувається час від часу.

Моніторинг процесів, проєктів та програм відбувається періодично і неформально, переважно у вигляді обговорень. Дані з обговорень не фіксуються, тому в майбутніх плануваннях їх важко враховувати.

Організація працює над розвитком партнерств в різних сферах. Поки ці партнерства недовготривалі, часто одноразові.

У своєму секторі громадська організація «Майстерня мрії» є відомою, часто її ставлять в приклад, як хорошого надавача послуг для своїх клієнтів.

З фінансової точки зору, організація є неспроможною покривати всі свої витрати, тому довгий час команда не отримувала заробітну плату. Зараз оплата праці відбувається нерегулярно.

Таблиця 2.3

Результати оцінювання організаційного розвитку ГО «Майстерня мрії» станом на 01.12.21 (Таблиця створена автоматично після проходження оцінювання). Джерело [27]

		Рейтинг спроможності	Середній показник
1. Місія та стратегічне планування			
1.01	Місія	5	3,00
1.02	Стратегічне планування	2	
1.03	Операційне планування	2	
2. Структура правління організації та стилі управління			
2.01	Структура органів правління та їх обов'язки	1	1,00
2.02	Ефективність органів правління	1	
2.03	Відносини між органами правління та менеджментом організації	1	
2.04	Стилi лiдерства та управління	1	
3. Спроможність адаптуватись			
3.01	Моніторинг та оцінка програм	2	2,25
3.02	Моніторинг та оцінка організації	2	
3.03	Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень	3	
3.04	Моніторинг середовища в якому реалізуються програми	2	
4. Партнерство та співпраця			
4.01	Відносини з національним урядом	1	2,00
4.02	Відносини з місцевим самоуправлінням	3	
4.03	Відносини з приватним сектором	3	
4.04	Відносини з іншими НУО	2	
4.05	Членство в регіональних/національних асоціаціях	1	
5. Роль в секторі			
5.01	Лідерство в секторі	2	3.75

Продовж. табл. 2.3

5.02	Роль в розвитку організаційної спроможності	3	
5.03	Промоція сектору	3	
5.04	Поширення знань та інформації	3	
6. Надання послуг			
6.01	Знання в своєму секторі	3	3.17
6.02	Орієнтація на потреби та залучення клієнтів	4	
6.03	Стандарти якості послуг	3	
6.04	Розробка програм	4	
6.05	Комунікаційна стратегія	2	
6.06	Зв'язки з ЗМІ/Медійна стратегія	3	
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів			
7.01	Стратегія залучення фінансування	2	2.50
7.02	Внутрішня спроможність для залучення фінансування	2	
7.03	Диверсифікація джерел фінансування	3	
7.04	Мобілізація місцевих ресурсів	3	
Підсумковий графік			
	Середній бал організаційного розвитку		2,38

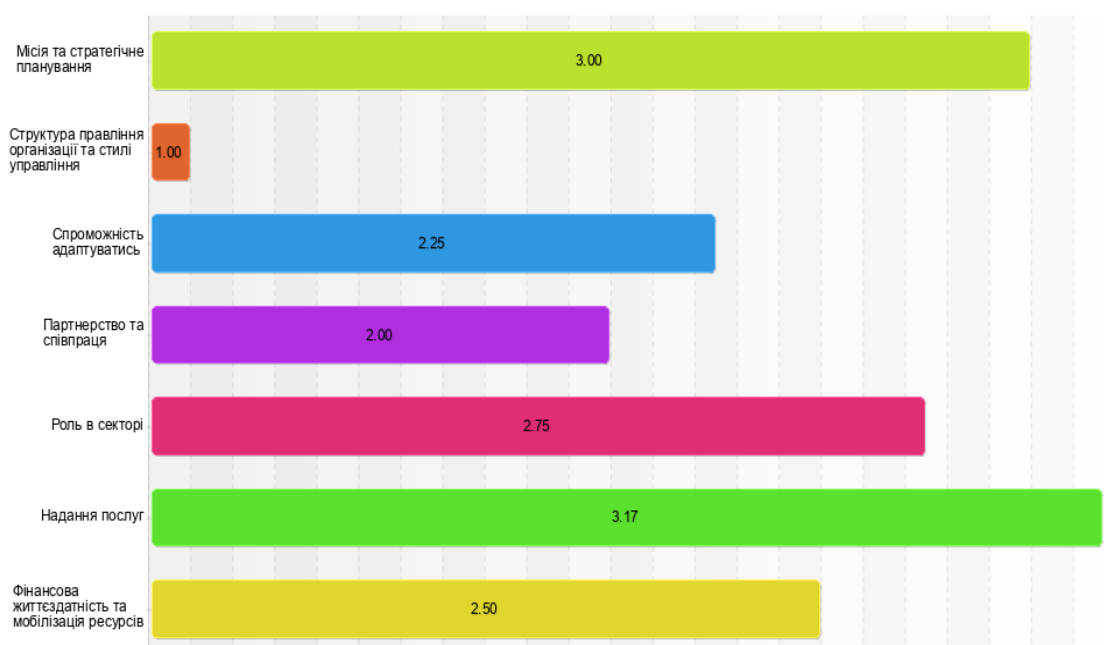


Рис. 2.4. Діаграма результатів оцінювання організаційного розвитку ГО «Майстерня мрії» станом на 01.12.21. Джерело [27]

Додатково було проаналізовано організаційну структуру за допомогою моделі Mckinsey 7S, щоб виявити наскільки добре побудовані і налагоджені внутрішні процеси в організації, чи ефективно використовуються наявні ресурси. Унікальність цієї моделі в тому, що крім наявних матеріальних ресурсів, вона ще враховує людський фактор. Аналіз за цією моделлю підтвердив відсутність стратегії, розподілу обов'язків, підзвітності, команда неуккомплектована, в наявних членів не вистачає багатьох необхідних навичок.

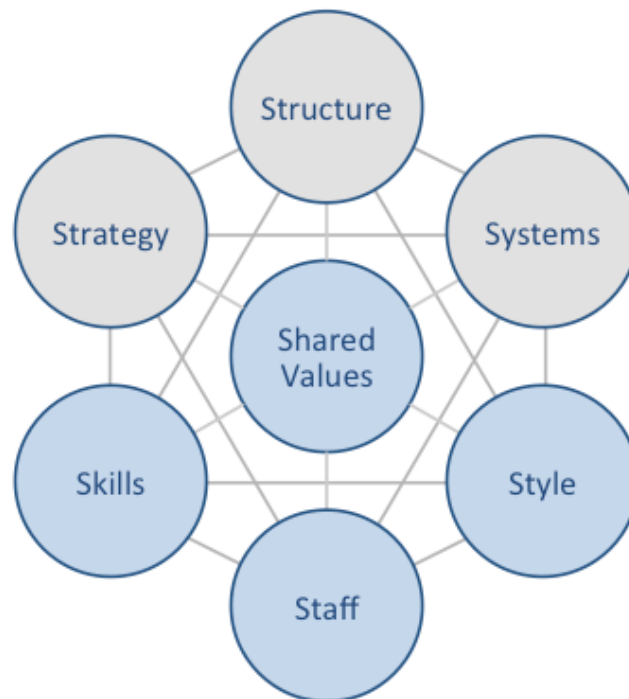


Рис. 2.5. Моделі Mckinsey 7S. Джерело: [26]

1. Система цінностей

Цінності:

- кожна людина важлива;
- кожна людина має право на розвиток;
- кожна людина має потенціал;
- прийняття різності людей;
- толерантне та інклюзивне суспільство.

Ми віримо, що кожна людина приходить в цей світ з якоюсь місією і вона своїм життям і своїм прикладом може створювати зміни в суспільстві.

Корпоративна культура: офіційно сформульованої корпоративної культури в організації немає. Але є неодмінні принципи, на яких працює організація: для команди важлива повага до кожного і кожної, можливість реалізовуватися, добра комунікація, розуміння і підтримка, бачити результати своєї роботи, знати чітко свої завдання.

Цінності спрямовані на роботу в команді, на роботу зі стейкхолдерами та бенефіціарами. Головними цінностями є важливість кожного і кожної та прийняття людської різноманітності.

2. Стратегія полягає в тому, щоб відкрити мережу центрів для молоді з ментальними порушеннями. Надавати послуги більшій кількості молоді, зробити групу підтримки для батьків постійнодіючою, брати участь в адвокації питань, пов'язаних з темою реформування системи ПНІ, стати надавачем соцпослуг.

Досягти цілей зможемо через збільшення команди, залучення фінансів, налагодження процесів, прописання всіх політик, впорядкування документів.

Від конкурентів нас відрізняє підхід в роботі з молоддю та сім'ями, якість послуг, чутливе ставлення до потреб клієнта.

Ми в своїх програмах враховуємо побажання і потреби бенефіціарів і пропонуємо їм послуги, базовані на підході прав людини.

Ринок постійно росте і наша стратегія передбачає покриття більшого сегменту ринку, при цьому надаючи якісні, затребувані послуги.

3. Чітка структура в організації відсутня, це пов'язано з малою командою. Наявна структура не відповідає тій, яка заявлена в Статуті організації. Координаційна команда організації складається з двох осіб, які виконують всі необхідні ролі: фандрейзинг; координація напрямків діяльності;

ведення бухгалтерії; розвиток партнерств; проєктний менеджмент; комунікація; маркетинг; проведення подій; робота з молоддю; спілкування з сім'ями; навчання волонтерів; соціальне підприємництво і все, що пов'язано з функціонуванням і розвитком бізнесу. Переважно рішення приймаються спільно всією командою. Кризові швидкі рішення керівник організації приймає одноосібно. Основним пріоритетом є зробити все можливе, щоб організація мала ресурси для роботи.

Ми прагнемо до того, щоб координаційна команда складалася з таких спеціалістів:

- 1) керівник організації (представницька функція, партнерства, фандрейзинг);
 - 2) заступник керівника організації (комунікації, партнерства, фандрейзинг);
 - 3) фандрейзер;
 - 4) бухгалтер (фінансові розрахунки, ведення документації, може мати часткову зайнятість);
 - 5) юрист (підготовка документів, може мати часткову зайнятість);
 - б) кординатори по напрямках (робота з молоддю, робота з сім'ями, робота з волонтерами, просвітництво, адвокація).
4. В організації відсутні системи контролю. Управлінські процеси фактично відсутні, багато процесів зав'язано на керівнику організації. Збори організації відбуваються нерегулярно, а якщо відбуваються, то переважно не документуються.

Фінансова система працює ситуативно і нестабільно, оскільки нема окремої людини, яка б відповідала за фінанси.

Кадрова система фактично відсутня. Не прописані політики і посадові обов'язки.

Документи переважно зберігаються в паперовому або електронному вигляді ті, які підтверджують фінансові операції.

Контроль, моніторинг та оцінка відбуваються нерегулярно. Для оцінки роботи використовуються відгуки клієнтів, експертів та команди.

5. В організації використовується демократичний стиль управління, коли думка всіх почута і максимально врахована. На даному етапі цей стиль не дуже ефективний, оскільки посадові обов'язки не прописані. Це викликає ситуації, що волонтер або працівник не знає, що саме чи як саме має виконувати, тому робота може залишитися незробленою. Конкуренція в організації відсутня.
6. Координаційна команда організації складається з двох осіб, які виконують всі необхідні ролі: фандрейзинг; координація напрямків діяльності; ведення бухгалтерії; партнерства; проєктний менеджмент; комунікація; маркетинг; спілкування з сім'ями, проведення подій; робота з молоддю; навчання волонтерів. Також є троє постійних волонтерів.

Потрібно, щоб координаційна команда складалася з таких спеціалістів: керівник організації(представницька функція, партнерства, фандрейзинг); заступник організації(комунікації, партнерства, фандрейзинг); бухгалтер(фінансові розрахунки, ведення документації, може мати часткову зайнятість); юрист(підготовка документів, може мати часткову зайнятість); координатори по напрямках(робота з молоддю, робота з сім'ями, просвітництво). Необхідно також залучити трьох спеціалістів для роботи з молоддю з ментальними порушеннями і центрі денного перебування.

Команда, яка є зараз, має багато компетенцій з різних напрямків, але це не дає їй бути максимально ефективною, тому що постійно потрібно переключатися між кардинально різними задачами.

7. Найкраще в команді проявляються навички налагодження партнерств, розробки програм для молоді і сімей.

Не вистачає навиків пов'язаних з фінансовим обліком, юридичною сферою. Компетенції з фандрейзингу, особливо грантрайтерства, потребують підсилення.

За результатами проведених аналізів, видно, що управлінська складова в громадській організації «Майстерня мрії» є слабо розвинена через обмеженість ресурсу. Щоб це виправити є необхідність збільшити команду, чітко розподілити обов'язки, прописати політики та посадові інструкції. Також з проведених аналізів видно, що найкраще організації вдається надавати послуги, що було головною мотивацією для заснування Центру денного перебування. Бенефіціари задоволені роботою організації і готові радити її іншим. Це є великою перемогою, попри наявність викликів, адже так засвідчуємо відповідність своїй місії.

Отже за результатами проведених аналізів виявлено, що в першу чергу потрібно працювати над розвитком інституційної та фінансової спроможності організації. Це означає, що необхідно розширити команду, прописати політики і посадові інструкції, щоб кожен член команди чітко розумів свої обов'язки, переглянути як залучаються ресурси в організацію і скласти план їх залучення.

Також проведений аналіз організації показав, що послуги, які організація пропонує своїм бенефіціарам, надаються добре і організацію готові рекомендувати іншим.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ПЛАН РОЗВИТКУ ГО «МАЙСТЕРНЯ МРІЇ»

3.1. ВИЗНАЧЕННЯ ПРИОРІТЕТНИХ НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЇ ГО «МАЙСТЕРНЯ МРІЇ»

Бачення розвитку громадської організації «Майстерня мрії» до 2026 року:

- у 2022 році організація переїхала в більше приміщення;
- у 2022 році залучено мінімум 9 нових сімей до вже існуючого центру;
- залучено до роботи у 2022 році 2 спеціалісти;
- до 2023 року збільшено команду управлінську до 5 осіб(фандрайзинг, маркетинг, фінанси, юрист, PR), асистентів, які працюють з молоддю з ментальними порушеннями до 6 осіб, волонтерів – 10;
- наведено лад з документами, прописані політики, посадові інструкції;
- є стає фінансування від донорів та підписників на Patreon, яке забезпечує покриття мінімум 50% витрат організації;
- створено і проводяться тренінги для команд бізнесів, держустанов, навчальних закладів про правила поведінки і спілкування з людьми з інвалідністю. Отримані кошти за проведення тренінгів покривають мінімум 20% витрат організації;
- у 25 році відкрили у Львові ще один центр для молоді;
- у 2025 році стали надавачами соціальних послуг(денне перебування, відпочинок для батьків) ;
- хоча б 2 людини з управлінської команди закінчили навчання з управління неприбутковими організаціями:
- група підтримки для батьків діє постійно і об'єднує батьків з різних міст, які діляться своїм досвідом і відтримують оди одного;
- раз в рік відбувається табір для молоді в Карпатах;

- створили і проводимо для молоді з ментальними порушеннями курс про «як бути дорослим»(фінансова грамотність, стосунки, сексуальність та ін.);
- створені партнерства з бізнесом, держструктурами, які допомагають покрити мінімум 20 % витрат організації;
- організація бере участь у адвокації інтересів людей з інвалідністю;
- відділ фандрейзингу залучає з різних джерел кошти, які покривають 30% витрат організації;
- проводяться консультації і надається супровід ініціативним групам, які хочуть в інших містах відкрити організації, які будуть працювати з людьми з ментальними порушеннями;
- створений фонд фінансової підтримки для ініціатив, які хочуть створити організації для роботи з людьми з ментальним порушеннями.

З бачення громадської організації «Майстерня мрії» можна виділити наступні стратегічні напрямки:

- розвиток адміністративної частини;
- розвиток послуг;
- розвиток фандрейзингу і партнерств.

Визначені стратегічні напрями можна розділити на стратегічні цілі:

- розвиток і впровадження нових програм для молоді. Ця цільвключає перегляд вже існуючих програм та їх доопрацювання, а також розробка нових навчальних програм з урахуванням індивідуальних запитів. Проведення практичних занять з молоддю;
- розвиток програми підтримки сімей. Програма відбувається на постійній основі у офлайн і онлайн форматах та об'єднує сім'ї з різних міст України. До проведення програми залучаються спеціалісти, а також батьки беруть активну участь у діленні досвідом і організації програми. Програма включає як групові зустрічі зі спеціалістами так і індивідуальні;

- нарощення фандрейзингових можливостей. Крім написання грантових заявок, пошуку донорів і проведення благодійних подій, відділ фандрейзингу розвиває Patreon чим забезпечує стійкість організації;
- розвиток команди. Команда організації складається зі спеціалістів з різних напрямків. Члени команди проходять навчання на програмах «Управління неприбутковими організаціями» та «Медико-психологічний та соціальний супровід осіб з особливими потребами» в Українському Католицькому Університеті;
- введення «доброї бюрократії». Написання, адаптація і впровадження політик та посадових інструкцій. Стандартизація всіх процесів в організації, щоб новим працівникам було легше адаптуватися і кожен розумів свою зону відповідальності і свої обов'язки;
- розвиток партнерств. Налагодження нових партнерств з бізнесами, місцевою владою, іншими громадськими організаціями, щоб мати змогу робити більший вплив. Для бізнесів співпраця з Громадською організацією «Майстерня мрії» може бути можливістю реалізувати свою корпоративну соціальну відповідальність;
- розвиток просвітницької частини. Розробка, тестування і проведення тренінгів для команд бізнесів, держустанов та навчальних закладів про те, що таке інвалідність, як правильно взаємодіяти і спілкуватися з людьми з інвалідністю, як поводитися в критичних ситуаціях. Підготовка освітніх матеріалів на тему інвалідності;
- адвокація. Створення спільно з іншими організаціями робочих груп, які б виступали як дорадчі для департаментів соцзахисту, щоб адвокатувати питання деінституалізації психо-неврологічних інтернатів та створення будинків підтриманого проживання. Продовження співпраці з місією ПРООН з захисту прав людини;
- підтримка ініціатив. Надання консультацій та супроводу ініціативним групам, які хочуть створити організації для роботи з людьми з інвалідністю. Створення покрокової методички, що варто врахувати при

створення такої організації. Створення фонду першої фінансової підтримки для ініціатив, які хочуть створити організацію для роботи з людьми з інвалідністю.



Рис. 3.1. Стратегічні напрямки ГО «Майстерня мрії». Джерело: Складено автором

Для втілення стратегії кожна ціль розбита на деталізовані завдання.

Виконання стратегічної цілі 1(Таблиця 3.1) допоможе покращити вже існуючі послуги, додати нові і тим самим допомогти молоді з ментальними порушеннями, які відвідують центр денного перебування, краще соціалізуватися і отримати навички для самостійного життя.

Програми для молоді, які діють постійно:

- розпізнавання своїх емоцій і вміння їх висловити;
- навчання навичок самообслуговування;
- програма соціалізації;
- музикотерапія;
- заняття з арт-терапії;
- книжковий клуб;

- клуб настільних ігор.

Проекти, які відбуваються періодично:

- виставка картин;
- табір в Карпатах;
- посадка дерев;
- тематичний пікнік;
- екскурсії-прогулянки містом;
- відвідання культурних заходів.

У ході роботи було прийнято рішення більше зосереджуватися на тривалих навчальних програмах, тому що в роботі з людьми з ментальними порушеннями можна досягти кращого результату через рутинну провтрювану працю. Також прийнято рішення про розробку і впровадження програми, яка б містила практичні навички(фінансова грамотність, планування покупок, похід в магазин, перша допомога, соціальні контакти, стосунки, сексуальність).

Щоб втілити нові програма потрібно додатково залучити нових працівників та переїхати в нове більше приміщення.

Таблиця 3.1

Завдання до стратегічної цілі «Розвиток і впровадження нових програм для молоді»

Назва стратегічної цілі	Завдання	Відповідальний	Термін
Ціль 1: Розвиток і впровадження нових програм для молоді	2022		
	Вивчити досвід інших організацій;	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Березень-квітень
	Адаптувати вивчений досвід до потреб бенефіціарів та поєднання з уже існуючими програмами	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Травень-червень

Продовж. табл. 3.1

<p>Мета: розробити і впровадити нові розв'язкові програми, які б мали індивідуальний підхід і були орієнтовані на розвиток навичок самостійного життя.</p> <p>Бенефіціари: молодь з ментальними порушеннями</p>	Провести пробні заняття	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	липень
	Внести правки в програму	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	вересень
	Залучити 3 асистентів для роботи з молоддю	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями, керівник організації	Березень-травень
	Переїзд в нове приміщення	керівник організації	Жовтень-листопад
	Залучити 4 нових відвідувачів в Центр денного перебування	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Листопад-грудень
	2023		
	Впровадити програму	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Січень-лютий
	Зібрати відгуки про програму	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	травень
	Залучити 3 нових відвідувачів в Центр денного перебування	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Вересень-жовтень
	Залучити 1 асистента для роботи з молоддю	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями, керівник організації	вересень
	2024		
	Виконувати програму	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Січень-грудень
	Зібрати відгуки про програму	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Червень, грудень
	Залучити 3 нових відвідувачів в Центр денного перебування	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	вересень

Складено автором

Виконання стратегічної цілі 2(Таблиця 3.2) дозволяє якісно змінити життя людей з інвалідністю та їх сімей. Після відвідин групи підтримки батьки змінюють своє ставлення до молоді, починають більше їй довіряти. В батьків з'являється внутрішній ресурс, щоб починати говорити і адвокатувати питання

пов'язані з темою інвалідності. Безпосередньо для організації батьки стають підтримкою та готові долучатися до спільних проєктів.

Таблиця 3.2
Завдання до стратегічної цілі «Розвиток програми підтримки сімей»

Назва стратегічної цілі	Завдання	Відповідальний	Термін
Ціль 2: Розвиток програми підтримки сімей Мета: удосконалити існуючу і розробити і впровадити нову програму підтримки сімей Бенефіціари: родини молоді з ментальними порушеннями	2022		
	Зібрати відгуки про вже існуючу програму	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	лютий
	Дослідити потреби бенефіціарів	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	березень
	Розробити рекомендації до програми	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	квітень
	Впровадити рекомендації	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Квітень-травень
	Розробити онлайн версію	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Травень-червень
	Протестувати онлайн версію	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	липень
	2023		
	Продовжити виконувати офлайн програму	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Січень-грудень
	Продовжити виконувати онлайн програму	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Січень-грудень
	Зібрати відгуки про програми	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Червень, грудень
	2024		
	Продовжити виконувати офлайн програму	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Січень-грудень
	Продовжити виконувати онлайн програму	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Січень-грудень
	Долучити до офлайн програми нові сім'ї, які не отримують послуги від ГО «Майстерня мрії»	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	червень
Зібрати відгуки про програму	Відповідальний за роботу з молоддю/сім'ями	Червень, грудень	

Складено автором

Виконання стратегічної цілі 3 (Таблиця 3.3) дасть можливість диверсифікувати доходи організації, досягти фінансової стійкості, створити базу донорських організацій, сприятиме створенню ефективної системи залучення ресурсів. Також виконання цієї цілі допоможе покращити розуміння всіх

процесів і фінансову грамотність учасників команди, які залучені до написання грантових заявок, пошуку донорів, спрсорів та партнерів.

Інструменти для досягнення фінансової сталості організації;

- підписка на платформі Patreon;
- залучення ресурсів від бізнесів у рамках виконання їх КСВ;
- залучення коштів з проведення тренінгів та консультацій;
- залучення грантових коштів;
- залучення внесків від родин;
- залучення коштів з місцевого бюджету;
- залучення коштів як надавач соц послуг для міста;
- залучення коштів через механізм ендаументу;
- скриньки на подіях;
- благодійні пожертви.

Таблиця 3.3

Завдання до стратегічної цілі «Забезпечення фінансової сталості організації»

Назва стратегічної цілі	Завдання	Відповідальний	Термін
Ціль 3: Забезпечення фінансової сталості організації Мета: розширити канали для залучення фінансування, щоб зробити організацію стійкою і дати можливості для росту	2022		
	Провести фінансовий аудит організації, визначити фінансові потреби організації	Керівник організації	січень
	Аналіз існуючих і можливих джерел надходження коштів	Керівник організації	Січень-лютий
	Створення окремої посади фандрейзера	Керівник організації	березень
	Розробити план залучення ресурсів	Фандрейзер, керівник організації	Березень-квітень

Продовж. табл. 3.3

	Почати виконувати план залучення ресурсів	Фандрейзер, керівник організації	Квітень-травень
Бенефіціари: члени організації, працівники організації, бенефіціари організації	Розробити фінансові політики організації(джерела надходження, фінансова звітність, фінансовий облік)	Фандрейзер, керівник організації	травень
	Презентувати політики команді	Фандрейзер, керівник організації	травень
	Впровадити політики	Керівник організації	червень
	Залучити бухгалтера(може бути аутсорс або часткова зайнятість)	Керівник організації	червень
	2023		
	Підтримувати впровадження політик	Керівник організації	Січень-грудень
	Продовжувати виконувати план залучення ресурсів	Фандрейзер	Січень-грудень
	Проводити звітування перед командою і громадськістю	Керівник організації	Червень, грудень
	Залучати кошти з місцевого бюджету	Фандрейзер	Січень-грудень
	Ознайомлювати нових членів команди з фінансовими політиками	Керівник організації	Січень-грудень
	2024		
	Підтримувати впровадження політик	Керівник організації	Січень-грудень
	Продовжувати виконувати план залучення ресурсів	Фандрейзер	Січень-грудень
	Проводити звітування перед командою і громадськістю	Керівник організації	Червень, грудень
	Залучати кошти з місцевого бюджету	Фандрейзер	Січень-грудень
	Ознайомлювати нових членів команди з фінансовими політиками	Керівник організації	Січень-грудень
Розглянути способи втілення механізму ендаументу	Керівник організації, Фандрейзер, бухгалтер, юрист	Травень-червень	

Складено автором

Виконання стратегічної цілі 4(Таблиця 3.4) додасть організації інституційної сталості. Члени громадської організації будуть розуміти всі процеси, які відбуваються, і бачитимуть між ними взаємозв'язок. Прописання політик та посадових інструкцій полегшить прийом нових членів в команду та допоможе уникнути непорозумінь у розподілі обов'язків.

Прописані посадові обов'язки будуть орієнтовані на посаду, а не на коєкретну людину, що дасть організації можливість при зміні керівника працювати стабільно.

При виконанні стратегічної цілі 4 передбачено створення організаційної структури, для кращого розуміння підпорядкування і підзвітності в організації. Першочергово потрібно залучити в команду організації фандрейзера, бухгалтера та юриста.

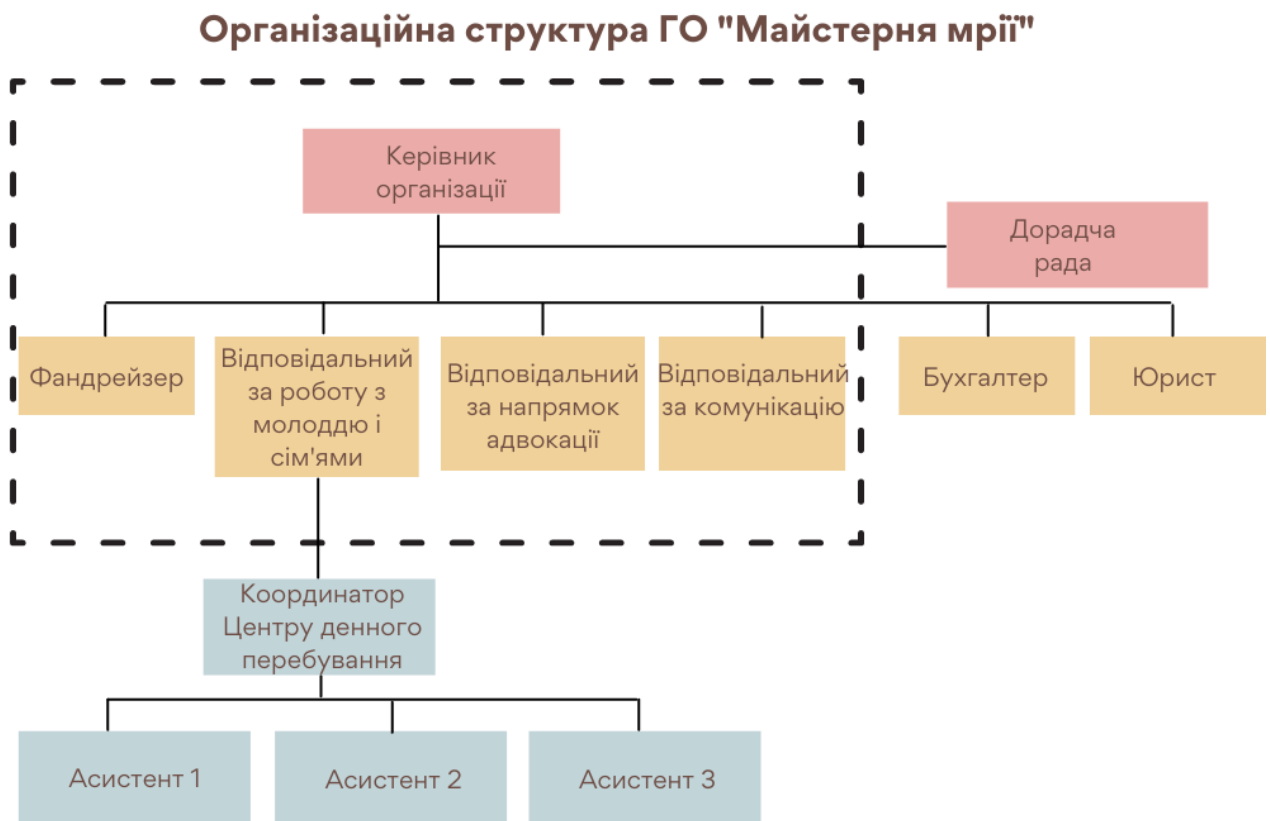


Рис. 3.2. Схема мінімально необхідної організаційної структури ГО «Майстерня мрії». Джерело: Складено автором

Таблиця 3.4

Завдання до стратегічної цілі «Сталий розвиток організації»

Назва стратегічної цілі	Завдання	Відповідальний	Термін
Ціль 4: Сталий розвиток організації Мета: стати організації інституційно сталою, налагодити всі процеси в організації(зовнішні та внутрішні), написати та впровадити політики. Бенефіціари: члени громадської організації, майбутні члени організації, команда організації	2022		
	Аналіз існуючих обов'язків в організації, їх розподіл	Керівник організації	лютий
	Пропиання посадових інструкцій, політик	Керівник організації, відповідальні по напрямках	Лютий-березень
	Створення організаційної структури	Керівник організації, відповідальні по напрямках	березень
	Ознайомлення команди з посадовими інструкціями	Керівник організації	Березень
	Впровадження політик та інструкцій	Керівник організації, відповідальні по напрямках	Квітень-травень
	Заповнення першочергових вакансій	Керівник організації, відповідальні по напрямках	квітень
	Проведення навчання для команди(міся, цінності, як ми комунікуємо на зовні)	Керівник організації, відповідальні по напрямках	Квітень-травень, жовтень-листопад
	Створення дорадчої ради	Керівник організації	Березень
	Проведення зборів організації	Керівник організації	Перший місяць кварталу
	2023		
	підтримка впроваджених політик та інструкцій	Керівник організації, відповідальні по напрямках	Квітень-травень
	проведення навчань для команди	Керівник організації, відповідальні по напрямках	Квітень-травень, жовтень-листопад
	проведення зборів організації	Керівник організації	Перший місяць кварталу

Продовж. табл. 3.4

	заповнення вакансій другорядної важливості	Керівник організації	квітень
	2024		
	підтримка впроваджених політик та інструкцій	Керівник організації, відповідальні по напрямках	Квітень-травень
	проведення навчань для команди	Керівник організації, відповідальні по напрямках	Квітень-травень, жовтень-листопад
	проведення зборів організації	Керівник організації	Перший місяць кварталу

Складено автором

Стратегічна ціль 5 (Таблиця 3.5) передбачає комплексний підхід до створення довготривалих партнерств з бізнесами, держ структурами та іншими організаціями з громадського сектору для підсилення один одного та створення спільних проєктів.

Таблиця 3.5

Завдання до стратегічної цілі «Розвиток партнерств»

Назва стратегічної цілі	Завдання	Відповідальний	Термін
Ціль 5: Розвиток партнерств Мета: підсилити спроможність організації через партнерства.	2022		
	Оцінити наявні партнерства	Відповідальний за партнерства/фандрейзер	лютий
	Розробити партнерську політику	Відповідальний за партнерства/фандрейзер	Лютий-березень
	Представити політику команді	Відповідальний за партнерства/фандрейзер	березень
	Втілювати політику в роботі організації	Відповідальний за партнерства/фандрейзер	Березень-квітень
	Розробити і впровадити план пошуку партнерів	Відповідальний за партнерства/фандрейзер	Квітень-грудень

Продовж. табл. 3.5

	2023		
Бенефіціари: команда і бенефіціари громадської організації «Майстерня мрії», наявні партнерські організації, майбутні партнерські організації	Дотримуватися виконання плану пошуку партнерів	Відповідальний за партнерства/фандрейзер	Січень-грудень
	Мати 3 сталих партнерів, які щомісяця підтримують організацію	Відповідальний за партнерства/фандрейзер	червень
	Перевірити виконання плану пошуку партнерів	Відповідальний за партнерства/фандрейзер	Червень, грудень
	2024		
	Дотримуватися виконання плану пошуку партнерів	Відповідальний за партнерства/фандрейзер	Відповідальний за партнерства/фандрейзер
	Мати 5 сталих партнерів, які щомісяця підтримують організацію	Відповідальний за партнерства/фандрейзер	Відповідальний за партнерства/фандрейзер
	Перевірити виконання плану пошуку партнерів	Відповідальний за партнерства/фандрейзер	Відповідальний за партнерства/фандрейзер

Складено автором

Стратегічна ціль 6 (Таблиця 3.6) спрямована на розвиток просвітницького напрямку діяльності. Її мета через покази документального кіно, обговорення, тренінги робити суспільство толерантнішим і руйнувати стинму, яка є навколо теми інвалідності. Також завдяки проведенню подій організація має можливість сформувати навколо себе коло однодумців та підвишити свою впізнаваність.

Таблиця 3.6

Завдання до стратегічної цілі «Розвиток просвітницької частини»

Назва стратегічної цілі	Завдання	Відповідальний	Термін
Ціль 6: Розвиток просвітницької частини	2022		
	Зібрати відгуки про онлайн курс	Відповідальний за адвокацію	лютий
	Зібрати відгуки про кіноклуб	Відповідальний за адвокацію	березень

Продовж. табл. 3.6

	Провести промо кампанію тренінгу	Відповідальний за комунікацію	Січень-лютий
<p>Мета: зруйнувати стигму, яка існує навколо теми інвалідності, особливо навколо теми ментальної інвалідності</p> <p>Бенефіціари: освітні заклади, зацікавлені особи, команди компаній, Держ установи</p>	Протестувати тренінг	Відповідальний за адвокацію	лютий
	Проводити тренінги	Відповідальний за адвокацію	Березень-грудень
	Проводити покази фільмів	Відповідальний за адвокацію	Січень-грудень
	Регулярне написання колонок в ЗМІ	Відповідальний за комунікацію	Січень-грудень
	Розміщення тематичних матеріалів в соц мережах організації	Відповідальний за комунікацію	Січень-грудень
	Участь у фестивалях(облаштування сенсорної зони)	Відповідальний за комунікацію	Травень-жовтень
	2023		
	Проводити тренінги	Відповідальний за адвокацію	Січень-грудень
	Проводити покази фільмів	Відповідальний за адвокацію	Січень-грудень
	Регулярне написання колонок в ЗМІ	Відповідальний за комунікацію	Січень-грудень
	Розміщення тематичних матеріалів в соц мережах організації	Відповідальний за комунікацію	Січень-грудень
	Зібрати відгуки про тренінги	Відповідальний за адвокацію	березень
	Внесення правок в програму тренінгу	Відповідальний за адвокацію	Березень-квітень
	Підготовка другої частини онлайн курсу	Відповідальний за адвокацію	Квітень-травень
	Зйомки другої частини онлайн курсу	Відповідальний за адвокацію	травень
	Промо другої частини онлайн курсу	Відповідальний за комунікацію	Червень-липень
	Участь у фестивалях (облаштування сенсорної зони)	Відповідальний за комунікацію	Травень-жовтень
	2024		
	Проводити тренінги	Відповідальний за адвокацію	Січень-грудень
	Проводити покази фільмів	Відповідальний за адвокацію	Січень-грудень
Промо другої частини онлайн курсу	Відповідальний за комунікацію	лютий	
Регулярне написання колонок в ЗМІ	Відповідальний за комунікацію	Січень-грудень	
Розміщення тематичних матеріалів в соц мережах організації	Відповідальний за комунікацію	Січень-грудень	
Участь у фестивалях (облаштування сенсорної зони)	Відповідальний за комунікацію	Травень-жовтень	

Складено автором

Виконання стратегічної цілі 7 (Таблиця 3.7) має призвести до створення в державі нових моделей закладів, які стали б гідною заміною психо-неврологічним інтернатам. Ця ціль також спрямована на побудову тісної співпраці громадського сектору і держ структур для пошуку і розробки спільних якісних рішень.

Таблиця 3.7

Завдання до стратегічної цілі «Адвокація»

Назва стратегічної цілі	Завдання	Відповідальний	Термін
<p>Ціль 7: Адвокація</p> <p>Мета: допомогти людям з інвалідністю реалізовувати свої права, створити механізми, які б допомагали у реалізації прав.</p> <p>Бенефіціари: люди з інвалідністю, їх сім'ї, держава, громадські організації, які працюють в цій сфері, суспільство загалом</p>	2022		
	Продовжувати брати участь в робочій групі з питання реформування психо-неврологічного інтернату у Журавно та розробці альтернативної моделі роботи закладу	Відповідальний за адвокацію, керівник організації	Січень-грудень
	Зробити поїздку по ПНІ західного регіону з дослідженням умов проживання і особливостей функціонування цих закладів	Відповідальний за адвокацію, керівник організації	Січень-грудень
	Долучатися до досліджень місії ПРООН про права людей з інвалідністю	Відповідальний за адвокацію, керівник організації	Січень-грудень
	2023		
	Продовжувати брати участь в робочій групі з питання реформування психо-неврологічного інтернату у Журавно	Відповідальний за адвокацію, керівник організації	Січень-грудень
	Моніторинг втілення альтернативної моделі закладу в Журавно	Відповідальний за адвокацію, керівник організації	Січень-грудень
	Долучатися до досліджень місії ПРООН про права людей з інвалідністю	Відповідальний за адвокацію, керівник організації	Січень-грудень
	2024		
	Продовжувати брати участь в робочій групі з питання реформування психо-неврологічного інтернату у Журавно	Відповідальний за адвокацію, керівник організації	Січень-грудень

Продовж. табл. 3.7

	Моніторинг втілення альтернативної моделі закладу в Журавно	Відповідальний за адвокацію, керівник організації	Січень-грудень
	Долучатися до досліджень місії ПРООН про права людей з інвалідністю	Відповідальний за адвокацію, керівник організації	Січень-грудень

Складено автором

Ми знаємо як важко було нашій організації на початку створення, тому ми хочемо допомогти ініціативним групам, які мають на меті роботу з людьми з інвалідністю, на початку їхнього шляху. Стратегічна ціль 8 (Таблиця 3.8) спрямована на створення матеріалів, які б були путівником для майбутніх організацій на шляху їх становлення.

Таблиця 3.8

Завдання до стратегічної цілі «Підтримка ініціатив»

Назва стратегічної цілі	Завдання	Відповідальний	Термін
Ціль 8: Підтримка ініціатив Мета: підтримати на етапі створення ініціативи, які хочуть працювати з молоддю з ментальними порушеннями Бенефіціари: ініціативні групи, активісти, громадські організації, які не давно заснувалися	2022		
	Зібрати весь досвід організації	Керівник організації	Лютий-березень
	Оформити зібраний матеріал у методичку	Відповідальний за комунікацію	Березень-квітень
	Проводити зустрічі з ініціативами, які хочуть створити організації для роботи з людьми з інвалідністю	Керівник організації, відповідальний за партнерства	Травень-грудень
	Поширювати методичку серед ініціатив.	відповідальний за партнерства	Травень-грудень
	Проводити обміни досвідом	Керівник організації, відповідальний за партнерства	Вересень-листопад
	2023		
	Проводити зустрічі з ініціативами, які хочуть створити організації для роботи з людьми з інвалідністю	Керівник організації, відповідальний за партнерства	Січень-грудень
	Поширювати методичку серед ініціатив.	відповідальний за партнерства	Січень-грудень

Продовж. табл. 3.8

	Проводити обміни досвідом	Керівник організації, відповідальний за партнерства	Січень-грудень
	2024		
	Проводити зустрічі з ініціативами, які хочуть створити організації для роботи з людьми з інвалідністю	Керівник організації, відповідальний за партнерства	Січень-грудень
	Поширювати методичку серед ініціатив.	відповідальний за партнерства	Січень-грудень
	Проводити обміни досвідом	Керівник організації, відповідальний за партнерства	Січень-грудень
	оцінити можливість створення фонду фінансової підтримки для ініціатив	Керівник організації, відповідальний за партнерства, бухгалтер	червень

Складено автором

3.2. КРОКИ ВТІЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ГО «МАЙСТЕРНЯ МРІЇ»

Для втілення стратегії було використано метод операційного планування і сформовано річний план Додаток В, який враховує завдання, відповідальних за виконання, терміни виконання, необхідні і наявні ресурси, а також можливі ризики. Річний план дає можливість узгодити всі процеси, які відбуваються в різних напрямках діяльності, та терміни виконання завдань і рівномірно розподілити навантаження на команду. Під час виконання річного плану варто виставити терміни, коли його можна переглядати (наприклад, щомісяця), щоб виявити які завдання виконуються добре, а які виконати важко. Залежно від отриманої інформації можна вносити корективи у річний план. Також, для полегшення виконання завдань і моніторингу, на основі річного плану можна розробити місячні або тижневі плани. Після виконання річного плану розробленого на 2022 рік буде розроблено план на 2023 рік з урахуванням результатів втілення стратегії в попередньому році.

Продовж. табл. 3.9

Зібрати досвід організації												
Оформити матеріал у методичку												
Проводити зустрічі з ініціативами												
Поширювати методичку серед ініціатив.												
Проводити обміни досвідом												

Постійно під час реалізації завдань, визначених стратегією, відбувається моніторинг їх виконання. Моніторинг потрібен для отримання актуальних фактичних даних про виконання втілення стратегії за визначеними заздалегідь показниками, а оцінка – для порівняння фактичних даних із запланованими для визначення чи може організація досягти поставлених цілей.

Оцінювати ефективність та успішність втілення стратегії можна буде за кількісними і якісними показниками.

Кількісні:

- Кількість працівників координаційної команди на 2024 рік становить 6 осіб, загалом команда складається з 10 осіб;
- мінімум половина команди влаштована штатними працівниками в організацію;
- кількість відвідувачів на 2024 рік становить 20 осіб;
- кількість батьків, які беруть участь в офлайн терапевтичній групі збільшилася в двічі і становить 30 осіб;
- кількість батьків, які беруть участь в онлайн терапевтичній групі становить 30 осіб;
- команда щомісяця має мінімум 3 корпоративних замовлення на проведення тренінгів;
- щомісяця проводиться подія в рамках кіноклубу, яку відвідує мінімум 15 осіб;

- прописані і впроваджені політики(фінансова, волонтерська, партнерська);
- прописані і впроваджені посадові інструкції(фандрейзер, комунікаційник, керівник організації, відповідальний за роботу з молоддю і сім'ями, відповідальний за напрям адвокації);
 - створено мінімум 3 довготривалих партнерства з бізнесом;
 - організація залучає 100 % ресурсів потрібних для її діяльності;
 - щорічно не менше 2 проєктів реалізовується спільно з міською владою;
 - щоквартально проводяться збори з дорадчою радою;
 - організація публікує річні і проміжні звіти про свою діяльність.

Якісні:

- молодь використовує набуті навички вдома;
- молодь стала більш самостійною;
- освітній онлайн курс включено до шкільної програми тижня толерантності;
 - зменшення рівня стигматизації теми інвалідності;
 - збільшення обізнаності суспільства про тему інвалідності;
 - організація збільшила свою впізнаваність.

Отже, у розділі було визначено стратегічні цілі та пріоритетні напрямки розвитку організації, а також створено річний план виконання завдань, щоб досягти поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

Для багатьох організацій перехід від групи однодумців до організації, яка має структуру, чітко визначені процеси, посади, може відбуватися складно і може виникнути загроза розпаду організації. Переважно при створенні організації вся команда працює на ентузіазмі і мотивації. Її драйвить думка про ті зміни в суспільстві, які можна зробити. Але з часом організація росте і можуть з'являтися різні виклики: зміна керівника, вигорання, фінансова неспроможність, високі очікування, недостатність компетенцій, замала команда.

Тому на цьому етапі важливо оцінити поточну ситуацію і розробити план, як організації рости і рухатися далі. Для цього в нагоді стане розробка стратегії розвитку. Також наявність стратегії допоможе підвищити довіру донорів до громадської організації.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні засади поняття стратегія та основні етапи розробки стратегії, пояснено необхідність розробки стратегії для громадських організацій. Також у першому розділі проаналізовано досвід та напрямки роботи, організаційну спроможність українських та іноземних організацій, які працюють з людьми з ментальними порушеннями.

У другому розділі роботи було проведено аналіз діяльності, поточного стану та організаційного розвитку громадської організації «Майстерня мрії». Ця громадська організація ставить собі за мету не тільки соціалізацію і розвиток людей з ментальними порушеннями, а й підтримку їх сімей та розбудову відкритого та толерантного суспільства.

За допомогою різних методів аналізу було проаналізовано, систему управління організації, партнерства, організаційну структуру, джерела фінансування. Було виявлено, що при доброму спланованому управлінні та збільшенні команди, організація має великий потенціал для росту.

Третій розділ роботи було присвячено розробці стратегії розвитку громадської організації «Майстерня мрії». Формування стратегії пов'язане з ростом організації і появою нових напрямків діяльності. У розділі було

сформовано та описано елементи стратегії розвитку. Було визначено пріоритетні напрямки розвитку та відповідно до них визначено стратегічні цілі, сформовано річний план для виконання завдань. Організації необхідне планування, введення політик, опис посадових обов'язків, звітування. Оскільки з'являються нові напрямки роботи, то потрібно збільшувати команду і створювати організаційну структуру, щоб було зрозуміло, хто з ким взаємодіє і хто кому підзвітний.

Розроблена стратегія дає можливість побачити комплексно діяльність всіх частин організації та оцінити її можливості.

Ми переконані, що громадська організація «Майстерня мрії» має великий потенціал для розвитку і тим самим може стати прикладом для інших організацій, які працюють з молоддю з ментальними порушеннями, не тільки у Львові, а й в інших містах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Т. В. Стратегічне планування в НДО [Електронний ресурс] / Т. В. Азарова, Л. К. Абрамов // Кіровоград : ЦРТІ. – 2000 – 78с . – Режим доступу до ресурсу: <http://iscm.org.ua/wp-content/uploads/2010/08/StrategichneplanuvannyadiyalnostiNDO2000.pdf> (Дата звернення 15.06.21)
2. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку [Електронний ресурс] / О. Берданова, В. Вакуленко // К. : ТОВ «Софія-А». – 2012- 92с . – Режим доступу до ресурсу: https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf(Дата звернення 15.06.21)
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Г. І. Кіндрацька // Київ : Знання. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: <https://westudents.com.ua/glavy/47099-strategchne-planuvannya.html>(Дата звернення 15.06.21)
4. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен. – Москва: Прогресе, 1993. – 320 с
5. Все вирішує.. стратегія [Електронний ресурс] // київ. – 1998 – 84с. – Режим доступу до ресурсу: https://issuu.com/gurtrc/docs/vse_vyrishuye_strategy_1998/1(Дата звернення 15.06.21)
6. Вейлл П. Искусство менеджмента / П. Вейлл. – Москва: новости, 1993.–224 с
7. Bryan W. Barry. Strategic Planing Workbook for Nonprofit Organization [Електронний ресурс] / Bryan W. Barry // Amherst H. Wilder Foundation. – 1986 – 148с. – Режим доступу до ресурсу: <https://archive.org/details/strategicplannin00barr/page/n9/mode/2up?view=theater.>(Дата звернення 15.06.21)

8. Джон Д.Дениелс. Международный бизнес [Электронный ресурс] / Джон Д.Дениелс, Ли Х.Радеба // М.: Дело. – 1998. – Режим доступа до ресурсу: https://biznesbooks.com/components/com_jshopping/files/demo_products/deniels-dzh-radeba-l-mezhdunarodnyj-biznes.pdf(Дата звернення 15.06.21)
9. Сім ключових питань про створення стратегічного плану медіа та ГО [Електронний ресурс] // Інститут розвитку регіональної преси. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://test.irrp.org.ua/sim-klyuchovyh-pytan-pro-stvorennya-strategichnogo-planu-media-ta-go/>(Дата звернення 20.10.21)
10. Мескон М. Основы менеджмента [Электронный ресурс] / м. Мескон, м. Альберт, ф. Хедоури // М.: Дело. – 1997. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.%20%D0%9C%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%9C.,%20%D0%90%D0%BB%D1%8C%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%82%20%D0%9C.,%20%D0%A5%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B8%20%D0%A4.,1997-704%20%D1%81%D1%82%D1%80.pdf>(Дата звернення 11.11.21)
11. Виханский О. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / О. Виханский // М.: Гардарика. – 1988. – Режим доступа до ресурсу: http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2012/12/%D0%92%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5.pdf(Дата звернення 11.11.21)
12. Стратегічне планування на підприємстві [Електронний ресурс] // Навчальні матеріали онлайн – Режим доступу до ресурсу:

https://pidru4niki.com/86715/finansi/strategichne_planuvannya_pidpriyemstvi(Дата звернення 15.06.21)

13. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору [Електронний ресурс] // Міністерство економіки України – Режим доступу до ресурсу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>(Дата звернення 20.11.21)

14. Мониторинг и оценка [Електронний ресурс] // Европейское действие по СПИДу. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: https://www.aidsactioneurope.org/sites/default/files/757-0_0.pdf(Дата звернення 22.11.21)

15. Моніторинг та оцінка [Електронний ресурс] // issuu. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: https://issuu.com/irf_ua/docs/lpalyvoda__3_ngo-m_e_26-11-14(Дата звернення 22.11.21)

16. Стратегія як основа розвитку неприбуткової організації [Електронний ресурс] // Громадський простір. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.prostir.ua/?news=stratehiya-yak-osnova-rozvytku-neprybutkovoji-orhanizatsiji>(Дата звернення 22.11.21)

17. Dove siamo [Електронний ресурс] // Anffas Olnus. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.anffas.net/it/chi-siamo/dove-siamo/> (Дата звернення 26.11.21)

18. Mission e Vision [Електронний ресурс] // Anffas Olnus. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.anffas.net/it/chi-siamo/mission-vision/>(Дата звернення 26.11.21)

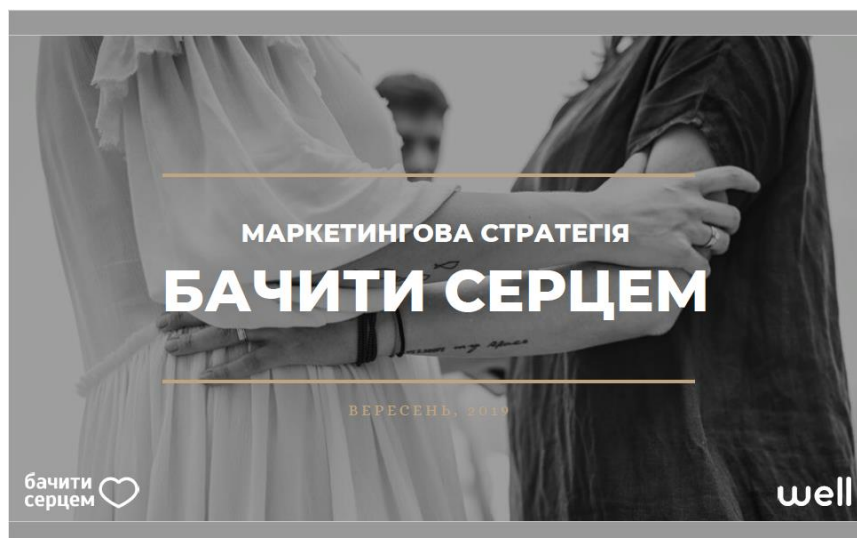
19. КОНВЕНЦІЯ про права осіб з інвалідністю [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text(Дата звернення 26.11.21)

20. Il tuo 5x1000 ad Anffas [Електронний ресурс] // Anffas Olnus. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.anffas.net/it/cosa-puoi-fare-tu/5x1000/>(Дата звернення 26.11.21)
21. Як змінився фандрейзинг під час карантину? [Електронний ресурс] // Zagoriy Foundation. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://zagoriy.foundation/yak-zminivsya-fandrejzing-pid-chas-karantinu/>(Дата звернення 26.11.21)
22. Transparenz der Stephanus-Stiftung [Електронний ресурс] // Stephanus-Stiftung. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.stephanus.org/stiftung/transparenz/>(Дата звернення 26.11.21)
23. Місія та основна робота ГО "Бачити серцем" [Електронний ресурс] // facebook. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/bachytysercem/> (Дата звернення 26.11.21)
24. П'ять сил Портера [Електронний ресурс] // slideshare. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.slideshare.net/profit4fam/ss-15819630>(Дата звернення 02.12.21)
25. Анализ ресурсов и компетенций компании. SNW-анализ [Електронний ресурс] // Инфоpedia – Режим доступу до ресурсу: <https://infopedia.su/14xe216.html>(Дата звернення 02.12.21)
26. Інструмент самооцінки з організаційного розвитку ОГС [Електронний ресурс] // Isar Ednannia. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: http://ednannia.ua/index.php?option=com_selfconcept&view=reports&task=view_response&id=7&rid=5742&Itemid=1530.(Дата звернення 13.12.21)

ДОДАТКИ

Додаток А

Маркетингова стратегія ГО «Бачити серцем»



1. ГО «Бачити Серцем» сьогодні	
2. Сектор благодійності в Україні	
3. Конкурентний аналіз	
4. SWOT-аналіз і висновки	
5. Маркетингові цілі БС	
6. Цільова аудиторія	
7. Сегментація	
8. Інсайт	
9. Позиціонування	
10. Key-message	
11. Формати і канали комунікації	
12. Сайт	
13. PR	
14. КСВ бізнесу	
15. SMM	
16. Добрий digital	
17. Бренд Олеси Яскевич	
18. Email- маркетинг	
19. KPI	

Навігація

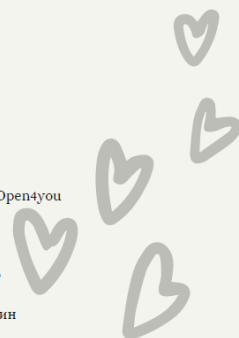
ПО СТРАТЕГІЇ

«Бачити Серцем» сьогодні


NO DRAMA

ПРОЕКТИ

- Студія для підлітків в центрі Open4you
- Космотабір
- Творча Майстерня "ТАК"
- Мамина Школа
- Урок «Флешмоб» #цеважливо
- Ранковий хюгге
- Психологічні зустрічі для родин
- Лекторій для спеціалістів
- Лекторій для родин



ГО "Бачити Серцем" | 2019



МІСІЯ

**створити умови
для гідного
майбутнього людей
з важкою формою
інвалідності**

#УДИТИНСТВАНЕМАЄІНВАЛІДНОСТІ

Сектор благодійності

УКРАЇНА

К-сть ГО і БФ щорічно зростає, залучені кошти відповідно також.

В рейтинзі World Giving Index 2018 від Charity Aid Foundation Україна зайняла 81 місце серед 146 країн (найвище за всю свою історію). За 8 років піднялась на 69 позицій.

Згідно з дослідженням, в 2018:

- 42% українців торік допомагали незнайомцям
- 29% жертвували кошти на благодійність
- 15% займалися волонтерством.

По грошовим пожертвам - 58 сходинок.

більше 17000

фондів і організацій

ГО "Бачити Серцем" | 2019

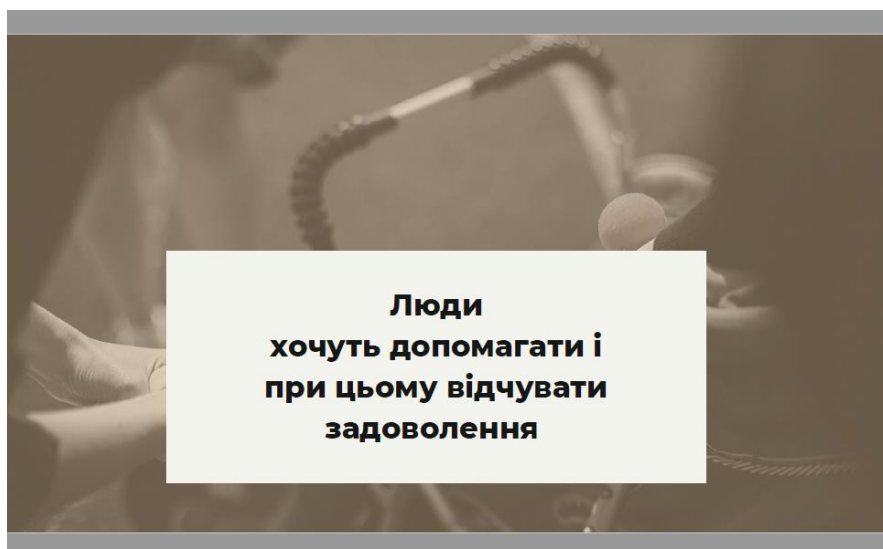
- Асоціація із випрошуванням грошей і жалісливими постами
- Масові випадки шахрайства (поширений збір коштів від третіх лиць на особисту картку)
- Організації закриті від своєї аудиторії: не транслюють місію і цілі, в більшості звітність в закритому доступі
- Сайти практично всіх виглядають так, наче ГО працювала в 90-х і вже не функціонує
- Соціальні мережі частіше мають вигляд дошок оголошень з проханнями перечислити гроші
- Не завжди вказано, на що конкретно іде збір коштів
- Не видно причини, для чого підписуватись на соц. мережі, якщо можна просто пожертвувати разово і забути
- Незавершена комунікація. Аудиторії цікаво, який фінал історії, на яку вони перечисляли гроші

Чому
В УКРАЇНСЬКОЇ БЛАГОДІЙНОСТІ НЕ
НАЙКРАЩА РЕПУТАЦІЯ

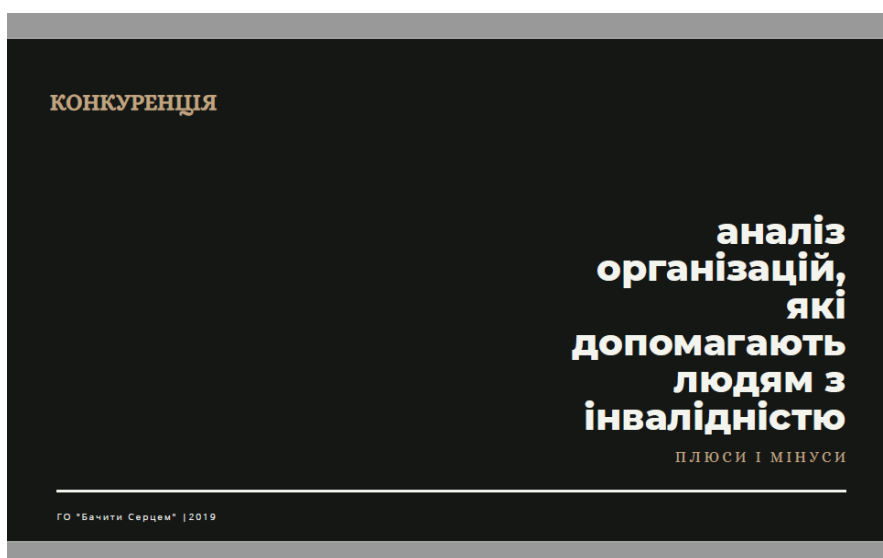
Якою бачать благодійність українці

ВІДМИВАННЯМ ГРОШЕЙ	ТРЕНДОМ Кураж Базар	ПРАВИЛЬНОЮ Таблеточки
Один з популярних стереотипів		
ВИКЛИКАЄ ЖАЛІСТЬ		З ПІДТРИМКОЮ ОЛІГАРХІВ
Фото сумних страждаючих дітей або тварин із червоним написом капслоком HELP		Фонд Ріната Ахметова, Олександра Фельдмана, Віктора Пінчука, Петра Порошенка, братів Кличко

КУРАЖ БАЗАР	<p>В кого вийшло круто</p>	ТАБЛЕТОЧКИ
Об'єднали тусовки і благодійність. Всім подобається робити добро, не напружуючись		Зрозуміла для всіх місія. Всі хочуть, щоб діти були здоровими
Тісна співпраця з зірками і інфлюенсерами		Якісна інформаційна підтримка і грамотна піар- кампанія
Унікальні колоборації		Особистий бренд Олі Кудіненко



**Люди
хочуть допомагати і
при цьому відчувати
задоволення**

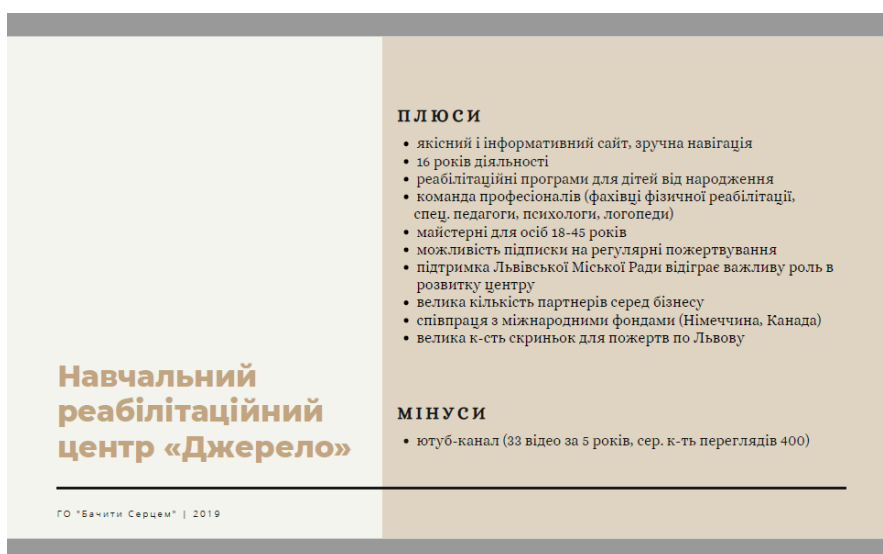


КОНКУРЕНЦІЯ

**аналіз
організацій,
які
допомагають
людям з
інвалідністю**

ПЛЮСИ І МІНУСИ

ГО "Бачити Серцем" | 2019



**Навчальний
реабілітаційний
центр «Джерело»**

ПЛЮСИ

- якісний і інформативний сайт, зручна навігація
- 16 років діяльності
- реабілітаційні програми для дітей від народження
- команда професіоналів (фахівці фізичної реабілітації, спец. педагоги, психологи, логопеди)
- майстерні для осіб 18-45 років
- можливість підписки на регулярні пожертвування
- підтримка Львівської Міської Ради відіграє важливу роль в розвитку центру
- велика кількість партнерів серед бізнесу
- співпраця з міжнародними фондами (Німеччина, Канада)
- велика к-сть скриньок для пожертв по Львову

МІНУСИ

- ютуб-канал (33 відео за 5 років, сер. к-ть переглядів 400)

ГО "Бачити Серцем" | 2019

Благодійний фонд «Промінь Надії»

ГО "Бачити Серцем" | 2019

ПЛЮСИ

- чітке формулювання діяльності і потреб
- сайт зручний для користувача
- велика к-сть проєктів (+поділ по напрямкам діяльності)
- на сайті є можливість стати волонтером, партнером і перечислити кошти
- власний онлайн-магазин з сувенірною продукцією
- будівництво власного реабілітаційного центру

МІНУСИ

- відсутня звітність на сайті
- нерегулярні і неефективні пости в соціальних мережах (109 фолловерів в інста, 389 в Фб)
- інтерфейс бажає кращого
- відсутня актуальна інформація відносно реалізації реабілітаційного центру
- незрозумілий акцент на допомозі лише Чернігівській області

Благодійне товариство допомоги інвалідам та особам із інтелектуальною недостатністю «Джерела»

ГО "Бачити Серцем" | 2019

ПЛЮСИ

- 25 років з дня заснування
- співпраця зі студентами НПУ ім. Драгоманова
- іноземні волонтери на постійній основі
- відкриті плани і фінансова звітність
- підтримка державою

МІНУСИ

- сайт 90-х (а може навіть 85-го)
- звітність необхідно скачувати, форма подачі незручна
- відсутня будь-яка комунікація. Немає відповідей на питання, які виникають в благодійників
- відсутня можливість перечислити кошти на сайті
- незрозуміла smm-стратегія і неякісні матеріали в Фб (558 підписників)

STRENGTHS

- ✓ Чітко сформульована місія і зрозуміла діяльність
- ✓ Особистий бренд Олеси Яскевич
- ✓ Бренд "Космотабір"
- ✓ Унікальність проєктів
- ✓ Підтримка Кураж Базар

OPPORTUNITIES

- ✓ Ріст інтересу до благодійності в Україні
- ✓ Популяризація КСВ серед бізнесу
- ✓ Залучення спонсорів на умовах win-win
- ✓ Формування інклюзії в Україні
- ✓ Одноманітний рекламний контент в секторі благодійності

SWOT

WEAKNESSES

- ✓ Відсутність сайту (і звітності у відкритому доступі)
- ✓ Відсутні проєкти на фандрейзингових майданчиках
- ✓ Неактивні соціальні мережі
- ✓ Пряма асоціація з "Кураж Базар"

THREATS

- ✓ Неоднозначне сприйняття українцями людей з інвалідністю
- ✓ Збільшення кількості ГО і БФ
- ✓ Відсутність державної підтримки
- ✓ Зменшення прибутків в бізнесі
- ✓ Недовіра населення до благодійності в зв'язку з частими випадками шахрайства

Висновки по SWOT

Суперсила: бренд Олесі Яскевич, Космотабір.

Серед всіх організацій, які займаються людьми з інвалідністю, ніхто не створює довгострокові проекти і не говорить про інклюзію як основну ціль. Це конкурентна перевага "Бачити Серцем", про яку потрібно заявити (краще прокричати).

Конкуренти не активно використовують **соціальні мережі**, тобто втрачають велику частину потенційних благодійників. Це потенційні майданчики для інформаційної політики і залучення коштів.

Пряма асоціація з Куражем передбачає роботу над брендом "Бачити Серцем" і **асоціацію ВС зі всіма проектами** організації.

КСВ набирає обертів в Україні з кожним роком. Діяльність ВС **релевантна задачам бізнесу**. Відповідно, необхідно закрити всі питання, які можуть виникати в корпоративних донорів і спонсорів. Чіткі плани і цілі по проектам, фінансові плани і організація звітності, піар-кампанії і бізнес-пакети.

ГО "Бачити Серцем" | 2019



Маркетингові цілі

- високий рівень довіри до організації
- залучення до життя "Бачити Серцем"
- потужна інформаційна хвиля
- створення позитивного іміджу як для учасників програм, так і для благодійників
- "формування попиту" (привернення уваги до соціальної проблеми)
- долати бар'єри і стереотипи на тему інвалідності

Цільова аудиторія

ДЛЯ КОГО І З КИМ

Люди з інвалідністю, їх сім'ї і друзі, волонтери, державний сектор, інвестори, меценати, жителі маленьких міст, фізичні особи, бізнес, приватні і корпоративні донори, профільні спеціалісти.



ГО "Бачити Серцем" | 2019

Сегментація

1

УЧАСНИКИ ПРОЕКТІВ

Люди з інвалідністю, їх сім'ї та друзі.
Задача - залучити до проектів і до спільної мети.

2

БЛАГОДІЙНИКИ

Всі, хто залучені в проектах, надають підтримку в матеріальному і нематеріальному вигляді.
Задача - використати всі можливі інструменти і канали для отримання допомоги.

3

УКРАЇНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО

Жителі всіх населених пунктів.
Наша задача: проінформувати, побороти міфи і стереотипи з приводу інвалідності.

4

ДЕРЖАВНИЙ СЕКТОР

Обласні та міські державні адміністрації, міністерство соціальної політики.
Задача - отримати підтримку.

Учасники проектів

СЕГМЕНТ 1

ЛЮДИ З ІНВАЛІДНІСТЮ, ЇХ СІМ'Я ТА ДРУЗІ

Часто відчують себе самотніми і покинутими. Не всі вони думають про інклюзію, і навіть не завжди про інтеграцію. У них страх перед майбутнім.

Їм важливо: жити звичайним життям, стати видимими для всіх навколо, бути впевненим в безпечному майбутньому,

Щиро вдячні за увагу, за участь навіть в проектах і саме вони основні адвокати бренду БС.



ГО "Бачити Серцем" | 2019

Благодійники

СЕГМЕНТ 2

ПРИВАТНІ ДОНОРИ

Фізичні особи

Мотиви:

- особисте відношення (сам зіштовхувався або близькі)
- релігійні мотиви
- морально-етичні мотиви: співчуття, милосердя, альтруїзм
- тренд

Важливо: відчувати себе корисним або навіть супергероєм, отримувати задоволенням від допомоги.

КОРПОРАТИВНІ ДОНОРИ І СПОНСОРИ

Бізнес

Мотиви:

- покращення іміджу
- особисте бажання допомагати від ОПР
- престиж
- рекламні цілі (просування продукту, доступ до ЦА)
- демонстрація КСВ
- лобювання інтересів компанії

Важливо: очистити репутацію, отримати додаткові прибутки і лояльну аудиторію.

МЕДІЙНІ ЛИЦЯ

Представники кіно, політики і спорту, блогери і інфлюенсери.

Мотиви:

- слідування моді
- чистий альтруїзм
- морально-етичні мотиви

Важливо: використати свою популярність для добрих справ, задовольнити свої амбіції, покращити свій образ.

ГО "Бачити Серцем" | 2019

Українське суспільство

СЕГМЕНТ 3

Жителі всіх населених пунктів в Україні

Основна проблема — стереотипи.

Стереотипи про благодійність: благодійністю займаються лише багаті люди; громадські організації — посередники, краще допомагати на пряму, щоб кошти точно використали за призначенням; мої 10 грн нікому не допоможуть; фонди — прикриття для відмивання грошей.

Стереотипи про людей з інвалідністю: всі хворіють і їх можна вилікувати; потребують жалості і допомоги; заразні; їм не потрібно вчитися; не здатні працювати; люди з інвалідністю дружать лише з людьми з інвалідністю.

Державний сектор

СЕГМЕНТ 4

Представники виконавчої та законодавчої влади в Україні

Основна проблема — бар'єри для діяльності ГО і участі суспільства в благодійності. Заборон більше, ніж можливостей.

Коротко про основне: соціальні проблеми ігноруються; дефіцит державного бюджету на соціальну сферу; відмивання навіть «дефіцитного» бюджету; відношення до ГО і БФ як до конкурентів.

Державний сектор не являється стратегічним ресурсом для вирішення соціальних проблем, яким повинен бути.

Бар'єри для активної участі в благодійності широких мас і компаній:

податок на дохід ФО на благодійну допомогу; податки на благодійні sms; обмеження по використанню банківських карток для пожертвувань та ін.

ГО "Бачити Серцем" | 2019

ІНСАЙТ

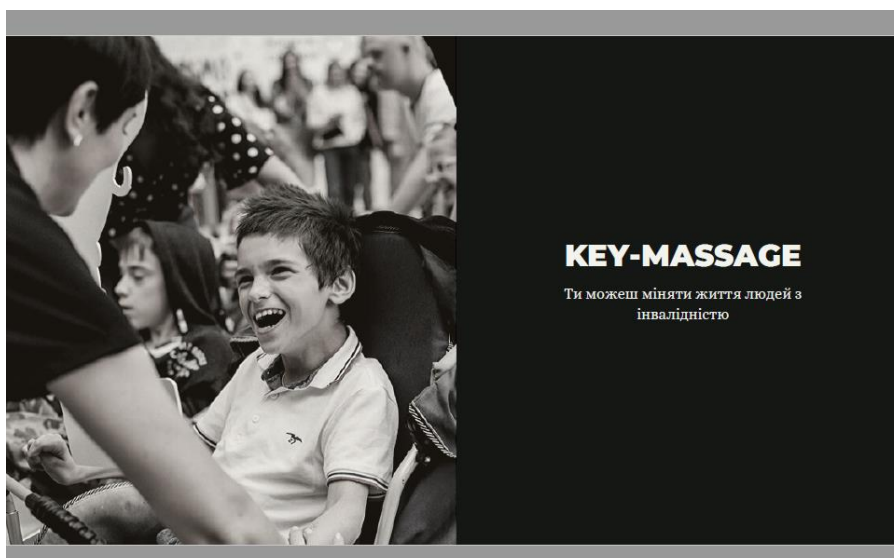
Люди хочуть бачити хеппі енд. Хочуть допомагати тоді, коли гроші суттєво щось поміняють. Спасуть життя дитині, вилікують від раку молоду людину, вилікують бездомного собаку.

Також готові допомагати тоді, коли їм для цього не потрібно нічого робити. Коли благодійність вбудована в повсякденні справи.

Позиціонування

Ми формуємо інклюзію в Україні і допомагаємо людям з інвалідністю і їх сім'ям відчувати себе щасливішими

Добавл
и средс



KEY-MESSAGE

Ти можеш міняти життя людей з інвалідністю

Формати і канали комунікацій

ЯК, КОЛИ І ДЕ НАС ПОБАЧИТЬ СВІТ

ГО "Бачити Серцем" | 2019

Комунікація

ЩО МИ ЗРОБИМО

<p>САЙТ</p> <p>Збір пожертвувань, реєстрація волонтерів, відповіді на всі питання.</p>	<p>PR</p> <p>Інформаційні кампанії в онлайн і офлайн, залучення коштів та спец. проекти зі ЗМІ та бізнесом.</p>	<p>SMM</p> <p>Соц. мережі в благодійному секторі використовуються неефективно, це велика можливість для БС.</p>
<p>ДОБРИЙ DIGITAL</p> <p>Зручним і ефективним e-commerce може бути і в благодійності.</p>	<p>ОСОБИСТИЙ БРЕНД ОЛЕСІ ЯСКЕВИЧ</p> <p>Люди вірять людям.</p>	<p>EMAIL-МАРКЕТИНГ</p> <p>Персональна подяка за пожертвування, нагадування про запуск нових проектів, звітування і щомісячний дайджест БС.</p>

Сайт

Використати по максимуму
можливості сайту.

ГО "Бачити Серцем" | 2019

1. Креативні візуали
2. Елемент гейміфікації відповідно до теми збору допоможе поєднати добру справу із розвагою. При переліченні коштів на будівництво власного центру - анімаційно закладається цегла або будується пандус.
3. Збір контактів для мейл-розсилки (наприклад, після пожертвування виникає пуш-повідомлення на екрані з меседжем "Дякуємо, що допомагаєте міняти життя людей. Залиште ваш мейл, ми вам надішлемо звіти своєї діяльності і розкажемо про наші нові проекти, якщо ви хочете залишатись з нами на зв'язку.
4. Максимально простий шлях до надання допомоги
5. Онлайн-підтримка для батьків в регіонах.
6. Авторські програми навчання та розвитку для дітей з інвалідністю.
7. Можливість додати власне фото при пожертвуванні для анімаційного відео, в якому ми дякуємо нашим донорам щомісячно.
8. Подяка за донейт в фан-форматі, яким донор захоче поділитись в Фб або інста.
9. Онлайн-магазин із товарами Творчої Майстерні і брендованою сувенірною продукцією.
10. Ремаркетинг: доганяємо відвідувачів сайту, які не здійснили транзакцію. Ненав'язлива реклама

PR

ЦІЛЬ PR-СТРАТЕГІЇ

створення іміджу чесної громадської організації, яка піклується не про кожного окремо, а про все суспільство, велика частина якого - люди з інвалідністю.

1. Управління репутацією БС.
2. Співпраця з бізнесом (КСВ).
3. Креативні проекти для партнерів - змі+діджитал закривають самі партнери.
4. Онлайн і офлайн ЗМІ. Масова розсилка прес-релізів: висвітлюємо кожен проект, створюємо інформаційні приводи.
5. Спецпроекти з медіа (нативна реклама).
6. Участь в фестивалях та масових заходах (пошук індивідуального формату з організаторами).
7. Вуличні активації (шум в ЗМІ та соц. мережах).
8. Внутрішній піар (націлений на учасників проектів, партнерів і волонтерів, робота сарафанного радіо по єдиному вектору).
9. Кіно-івенти з запрошеними медійними гостями
10. Співпраця з інфлюенсерами (лідери думок з аудиторією від 3 тис. фолловерів).
11. Амбасадори бренду (обираємо і наділюємо привілеями).

Формула успіху всіх PR-активностей: емоція + раціональне пояснення діяльності БС + контроль + детальний звіт.

КСВ

КСВ БІЗНЕСУ

Корпоративна соціальна відповідальність - це новий маркетинг. Все частіше в Україні КСВ - це не прикра необхідність, а частина бізнес-стратегії.

Довіра до брендів з хорошою репутацією часто сильніша, ніж до громадських організацій. В спільних проектах беремо курс на креатив з метою розповсюдження через всі можливі канали.

1. Підготовка матеріалів: презентація для ознайомлення, оригінальні пакети для співпраці.
2. Методи партнерства: перелічення частини доходів, продаж виробів Творчої Майстерні та сувенірної продукції, індивідуально розроблені проекти під цілі конкретної компанії.
3. Напрямки бізнесу: FMCG, HoReCa, рітейлери, девелоперські компанії, служби таксі і доставки, сфера послуг, торгові центри та ін.

SMM

ЦІЛІ SMM-СТРАТЕГІЇ

10 000 підписників за 6 місяців, максимально залучена в життя організації аудиторія, 30% трафіку на сайт - соціальний, довгострокові стосунки з підписниками.

ГО "Бачити Серцем" | 2019

Плейсменти: Instagram, Facebook.

Інструменти: блогери, таргет, маслайкінг, флешмоби.

Контекст: інформативний, сторітеллінг, фандрейзінг, ситуатив.

1. Основа - взаємодія з аудиторією, постійний діалог і відповіді на всі можливі питання.
2. Акцент на віральність.
3. Системність: чіткий контент-план згідно рубрик.
4. Обов'язково інтерактив: тести, флешмоби.
5. Сторітеллінг як основний інструмент. Історії дуже щасливі або надто несправедливі.
6. Коллаборації з партнерами для акцій і конкурсів.
7. Проект на постійній основі "День блогера" і "День Журналіста" (ціль - максимальне охоплення аудиторії блогерів і ЗМІ).

+ канал в Telegram (новини, анонси сектору, благодійність в світі, цікаві факти, інклюзія в інших країнах і шлях, який вони пройшли).

Соціальні мережі - як основний інструмент привернення уваги і відповідно потенційний основний канал збору пожертвувань

Добрий digital

Добро - як бізнес. Замість доходу - соціальні зміни.

▲ ПІДПИСКА І АВТОПЛАТЕЖІ

Добрі справи без лишніх зусиль - зручний формат благодійності, який росте з кожним роком.

▲ КРОСС-ПРОМО

Подарунки від партнерів ГО кожному 20 чи 100, хто зробить пожертвування на сайті. Промокоди на знижки, підписки на онлайн-сервіси, бекештовні консультації.

▲ СПЕЦ. ПРОЕКТИ

З банком: суму з кожної транзакції округлити до гривинь. Задача - на рахунок "Бачити Серцем".
Зі спортивним брендом: діджитал-забіг, дистанційно з допомогою додатку.

ОСОБИСТІЙ БРЕНД ОЛЕСІ ЯСКЕВИЧ

ЗАДАЧА

стати актуальним джерелом інформації по темі інклюзії в Україні. Вкладати ресурси в створення інформативного і при цьому цікавого контенту, який зачепить ЦА "Бачити Серцем".

1. Прописати: самоідентифікацію, експертність, цінності і цілі, унікальність, образ, історію.
2. Активне і регулярне наповнення особистих сторінок в інстаграмі і Фб. Власне життя, діяльність в рамках БС, основні моменти в житті організації.
3. Коментарі і публікації в онлайн- і офлайн-виданнях про БС і інклюзію.
4. Участь в галузевих (і не тільки) конференціях, форумах і локальних зустрічах з темами про інклюзію, діяльність БС і КСВ для бізнесу.
5. Публічні виступи в ВУЗах (з метою інформування і залучення волонтерів).
6. Прямі ефіри і вебінари.
7. Традиційні ЗМІ: ефіри на радіо і ТВ.
8. Інтерв'ю для ютуб-каналів.
9. Блог на "Новое Время" чи "ЛИГА.net".
10. Проводити регулярну аналітику діяльності особистого бренду.

Стратегія розвитку власного бренду повинна працювати НА бренд "Бачити Серцем" і не обганяти його по масштабам.

EMAIL-МАРКЕТИНГ

ОСНОВНА МЕТА

Підтримка спілкування з тими, хто вже допоміг БС і піднімаємо рівень довіри до організації, щоб люди не боялися робити пожертвування.

ГО "Бачити Серцем" | 2019

КОМУ: підписники розсилки (налаштуємо автоматичну форму на сайті для всіх відвідувачів); донори, які зробили хоча б одне пожертвування; рекуренти - ті, хто налаштував щомісячну підтримку.

ПРО ЦЮ:

1. Знайомство з діяльністю "Бачити Серцем": наші цілі, проекти, кому допомагаємо, куди і скільки тратимо пожертвувань.
2. Запуск нового проекту (нагадуємо вже існуючим благодійникам про можливість допомогти ще раз БС).
3. Нагадування на пошту про "покинуту кошик". Після заповнення потенційним донором своїх даних, але з певної причини не закінчивши транзакцію, він отримує лист з історією дітей і актуальним проектом, на який збираємо кошти.
4. Сторітеллінг - наше все. Менше інформації, більше історій учасників проектів.

КОЛИ: велком-листи відразу після підписки, важливі для БС дати, півроку і рік підписки, після кожного пожертвування, дайджест - раз в місяць.

KPI

МІРЯЄМО ВСЕ

КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

САЙТ: відвідуваність, види трафіку, фінансові показники по зборам.

PR: кількість випущених прес-релізів та публікацій в ЗМІ, к-сть заходів, де виступає Олеся (моніторинг на постійній основі).

SMM: к-сть підписників, лайків, коментарів і залученість в життя проектів (популярність).

ФАНДРЕЙЗИНГ: сума залучених коштів від фізичних осіб, корпорацій, підключених сервісів для збору коштів, проведених акцій і публічних заходів, к-сть проданих товарів від майстерні та сувенірної продукції.

ВОЛОНТЕРИ: к-сть нових і к-сть активних волонтерів, які допомагають на постійній основі, к-сть зекономленого часу і грошей завдяки допомозі волонтерів, к-сть заходів, проведених за допомогою волонтерів.

Rolena Park Church | Jan. 2020

Додаток Б

Додаток Б.1. Стратегія ГО «Лярш-Ковчег»

Місія ГО Лярш-Ковчег

Відкривати для суспільства

цінність та гідність кожної людини, особливо з ментальними порушеннями, через спільнотове життя, творення стосунку та дружби.



**Цінності ГО Лярш-Ковчег
(потребує доопрацювання)**

Взаємопітримка (спільнотовість). *Ми підтримуємо один одного та спів-відповідальні один за одного.*

Духовність (любов). *В основі наших стосунків любов – довготерпелива, лагідна, не заздрить, не надимається, не шукає тільки свого, не минає.*

Прийняття (повага). *Прийняття один одного не залежно від різностей.*

Відкритість. *Ми будуємо середовище довіри, в якому кожен відчувається прийнятим. Ми свідчимо відкрито про себе і радо ділимося своїми дарами.*

Спілкування. *Ми віримо, що великій дружбі передують розмова. Тому ми багато спілкуємося між собою, з приятелями, зі світом, з Богом.*

Професіоналізм. *Ми прагнемо ставати кращими і розвиватися для спільного блага.*

2025

Великий круїз надійним кораблем

2020-2025 для Спільноти Лярш-Ковчег - це Великий круїз Надійним кораблем.

Члени спільноти, асистенти з друзями, члени адмінради, волонтери, симпатички спільноти, усі злагоджено працюють, щоб цей корабель йшов добрим курсом.

Ця подорож дуже цікава. Ми відвідуємо цікаві місця, спільно робимо те, що кожен сам наодинці не зуміє би.

Кожен, і асистент і друг, реалізовує свої дари і таланти і цим докладається до приємного спільного часу разом у круїзі.

Кожен знає мету круїзу, усвідомлює і приймає її та свої обов'язки. Кожен знає за що відповідає, знає як це робити і робить це з радістю. Нікому не треба ні про що нагадувати, бо в кожного є усвідомлення та мотивація. Якщо треба допомога, то кожен відкрито просить про неї.

З нами плывуть професіонали, які можуть навчити, якщо хтось щось не знає, можуть підстрахувати.

Капітан має надійну команду, яка допомагає добре провадити корабель, пильнувати, щоб він не попав на мілину, щоб ніхто не мав «морської» хвороби, щоб усі могли і попрацювати і відпочити.. У центрі керування лайнерами у нас є свої люди, які інформують про ситуацію в країні чи місцині, до якої ми збираємось вирушати .

На кораблі є велика зала, куди приходять і друзі, і асистенти, і діти асистентів і всі члени спільноти і помічники відпочити. Тут грає музика, можна поспілкуватись, потанцювати, скуштувати смаколики (рестораном на цьому судні керує Іванка Садова:).

Є кінозал, і місця, де можна займатись улюбленою справою, чи то бісером, чи малюванням.

Буває і штормить, та усі знають що робити, коли шторм. Отець Ян співає з нами «З хрестом в кораблі буря нам не страшна».



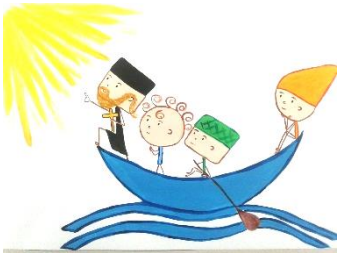
Стратегічні Пріоритети 2025



Стратегічні Цілі 2025.

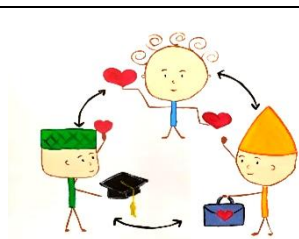
<p>M1+M7 <i>Переосмислити управлінську структуру та обрати кращу модуль управління спільноти та зміцнити адмін раду.</i></p>	
	<p>А. Провести аналіз і переосмислити відповідальності покладеної на різні ролі у спільноті (включно з відповідальністю за майстерні і будинок)</p> <p>Б. Роздумати та обрати найкращу модель управління для спільноти (розглянути можливості призначити заступника/заступників для провідника Спільноти)</p> <p>В. Оцінити відповідність ролей провідної команди і координаторів реальним потребам спільноти та змінити їх в разі невідповідності.</p>
	<p>Г. Конкретизувати та розподілити відповідні завдання між членами АР</p> <p>Ґ. Сформувати групу потенційних членів АР та різних експертів, які готові служити своєю компетенцією та працею</p> <p>Д. Продовжувати регулярні зустрічі та співпрацю із провідником спільноти.</p>
<p>M2 <i>Розпізнати місію та формат існування Будинку, підсилити команду Будинку.</i></p>	
	<p>А. Провести процес розпізнання функціонування будинку та їх імплемтувати</p> <p>Б. Зміцнити команду асистентів будинку через їх формацію.</p> <p>В. Провести процес розпізнання щодо доцільності імовірної зміни розміщення дому (продаж і купівля іншого дому/квартири) або над розширенням/ремонтom дому</p>
<p>M3 <i>Розроблена та діє оновлена програма підтримки асистентів (нових і доготривалих)</i></p>	
	<p>А. Оновити профіль координатора асистентів.</p> <p>Б. Завершити роботу над політику оплати праці та почати хх виконувати.</p> <p>В. Регулярно переглядати рівень заробітної плати асистентів, щоб вони мали забезпечене гідне життя та пошук фінансування для цього.</p> <p>Ґ. Імплементувати програму регулярного оцінювання асистентів.</p> <p>Д. Створення команди відповідальної за формацію і навчання для асистентів</p> <p>Е. Діє програма постійної духовної підтримки асистентів</p> <p>Є. Продовжити і оцінити «Форум асистентів»</p>

Стратегічні Цілі 2025.

<p>M4 Розроблена та втілення програма підтримки сімей та друзів.</p>	
	<p>А. Проведено аудит потреб сім'ї, друзів та можливостей спільноти щодо «підтриманого проживання для друга» вдома чи на будинку.</p> <p>Б. Створена робоча група, нею розроблена програма дій в кожній ситуації, виходячи із існуючих можливостей.</p> <p>В. Розроблена стратегія подальшої підтримки друзів у випадку, коли вони втрачають опікунів/батьків і спроби віднайти спосіб піклування про друзів літнього віку.</p>
<p>M5 Розвиток системної фандрейзингової діяльності, що забезпечує необхідні ресурси для спільноти. Розвиток виробництва вареників.</p>	
	<p>А. Фандрайзингова група працює та вирішує стратегічні і операційні фандрейзингові задачі.</p> <p>Б. Проекту соціального підприємництва (Вареники) приносить прибуток, щонайменше 50% адмінвитрат.</p> <p>В. Створено Фонд підтримки асистентів та акумульовано перші кошти в ньому</p> <p>Г. В команді працює фандрейзер згідно із розробленого профілю посади.</p> <p>Г. Розроблена фандрейзингова стратегія та є моніторинг її втілення.</p>
<p>M6 Підсилити дар духівника у спільноті, розробити і втілити програму духовного супроводу спільноти.</p>	
	<p>А. Створена духовна групка та діє згідно «Положення про функціонування духовної групки», де чітко розподілені ролі та відповідальності.</p> <p>Б. Визначений і прописаний документ «Що таке духовний вимір спільноти», який базується на духовності ляршу</p> <p>В. Роль Капелана спільноти визначена, його відповідальності зрозумілі кожному члену спільноти.</p> <p>Г. Перекладена частина матеріалів міжнародного Ляршу про духовний вимір життя Ляршу.</p>

Стратегічні Цілі 2025.

M8 Професіоналізувати роботу спільноти.



А. Посилення професійності управління спільнотою:

- кожен знає свої обов'язки і несе за них повну відповідальність;
- спільну збори є продуктивним інструментом комунікації та погодження роботи, інформація, яку подають на зборах не губиться в процесі роботи,
- в спільноті є атмосфера взаємопідтримки та взаємодопомоги.

Б. Розроблений соціальний пакет підтримки асистентів та частково (втілений виходячи із реальних можливостей). Соціальний пакет включає забезпечення умов праці, безпека на майстернях, розвиток безпечної системи транспортування, навчання та відновлення асистентів.

В. Регулярно проводиться підвищення професійної майстерності. Розпізнавання законності та імплементація найкращих практик у сфері охорони здоров'я для членів спільноти (мед.огляд) та користувачів проекту «Вареники»

M9 Розвиток партнерства з організаціями із схожою метою, особливо з Ляриш Тернопіль.



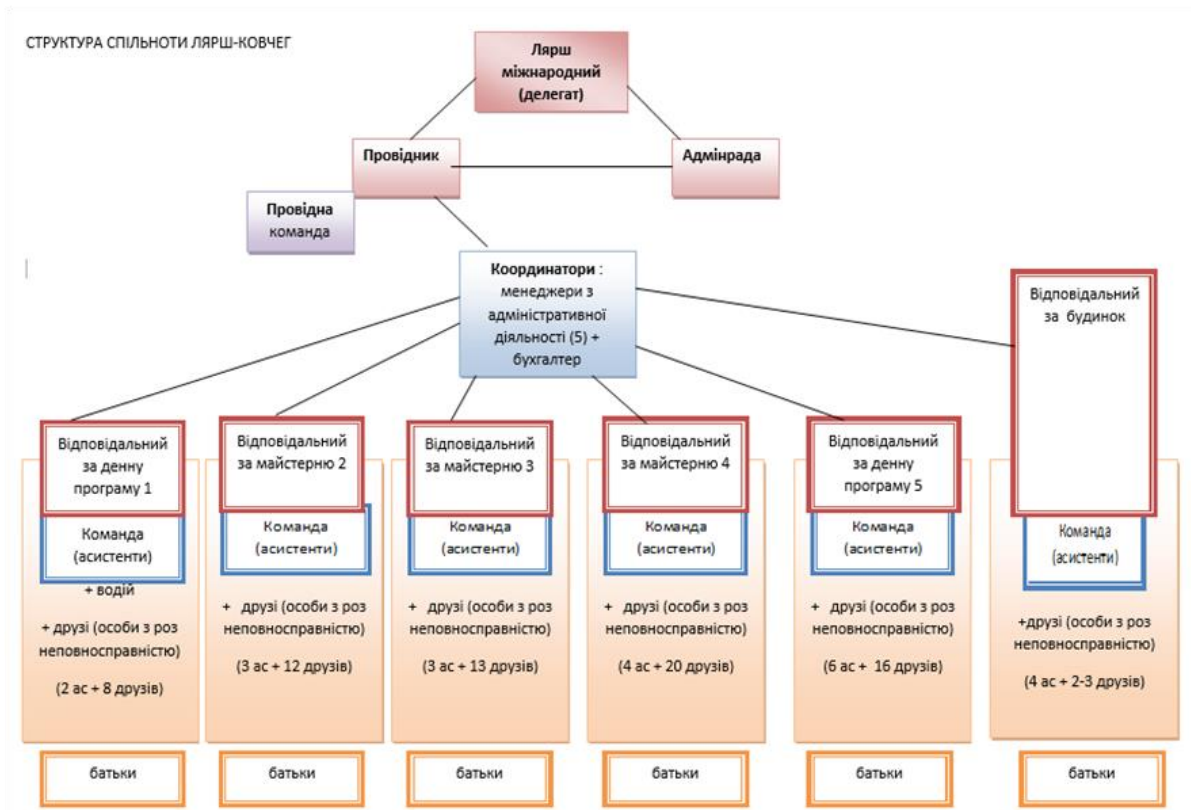
А. Сформована база даних дійсних та потенційних партнерів Ляриш-Ковчегу, напрацьований план розвитку партнерства з ними.

Б. Сформована та діє Спільнота приятелів Ляриш-Ковчегу (включає партнерів, прихильників, волонтерів, симпатиків, ін.)

В. Залучення ресурси і партнерстві з іншими організаціями.

Г. Підтримка та партнерство спільноти Ляриш в Тернополі.

Додаток Б.2. Організаційна структура ГО «Ляш-Ковчег»



Додаток В

Річний план на 2022 рік

Цілі	Завдання	Термін	Відповідальний	Ресурси		Очікуваний результат	Ризики
				Наявні	Необхідні		
1	Вивчити досвід інших організацій;	Березень-квітень	Відповідальний за роботу з мододдю і сім'ями	Контакти	Час для проведення інтерв'ю	Сформований опис підходящих практик	Організації не йтимуть на контакт
	Адаптувати вивчений досвід до потреб бенефіціарів та поєднання з уже існуючими програмами	Травень-червень	Відповідальний за роботу з мододдю і сім'ями	Існуюча програма	опис підходящих практик	Сформований документ з описом нової програми	Досвід буде складно адаптувати під наші реалії
	Провести пробні заняття	липень	Відповідальний за роботу з мододдю і сім'ями	Облаштоване приміщення, підготовлена команда	Нова програма, додаткові засоби для проведення занять	Проведені заняття	Побірно буде більше часу для впровадження і отримання видимого результату
	Внести правки в програму	вересень	Відповідальний за роботу з мододдю і сім'ями	Документ з програмою, команда	Час на доопрацювання	Оновлена програма, проведені заняття	Програма не буде впроваджена
	Залучити 3 асистентів для роботи з молоддю	Березень-травень	Відповідальний за роботу з мододдю і сім'ями, керівник організації	Опис вакансій, посадові інструкції	Кошти на зарплату	Проведені співбесіди, відібрані кандидати	Не буде кандидатів, які співпадуть по цінностях і будуть готові працювати за мінімаль

Цілі	Завдання	Термін	Відповідальний	Ресурси		Очікуваний результат	Ризики
				Наявні	Необхідні		
							ну зарплату
	Переїзд в нове приміщення	Жовтень-листопад	керівник організації	приміщення	Завершити оформлення документів, зробити ремонт	Готове до роботи приміщення	Управління комунальної власності віддасть приміщення в оренду іншій організації
	Залучити 4 нових відвідувачів в Центр денного перебування	Листопад-грудень	Відповідальний за роботу з мододдю і сім'ями	База потенційних відвідувачів	Нове приміщення, нові асистенти	4 нових відвідувачів	Бажаючих буде багато і доведеться відмовляти
2	Зібрати відгуки про вже існуючу програму	лютий	Відповідальний за роботу з мододдю і сім'ями	програма	Анкета для відгуків	Отримані відгуки мінімум від 80% учасників	Позитивних відгуків менше 50%
	Дослідити потреби бенефіціарів	березень	Відповідальний за роботу з мододдю і сім'ями	База бенефіціарів	Анкета для проведення опитування	мінімум 80% респондентів заповнили анкету	Поточна діяльність організації не може задовільнити виявлені потреби
	Розробити рекомендації до програми	квітень	Відповідальний за роботу з мододдю і сім'ями	Існуюча програма, спеціалісти	Результати опитування	Оновлена програма	Рекомендації бажко буде втілити
	Впровадити рекомендації	Квітень-травень	Відповідальний за роботу з мододдю і сім'ями	Програма, спеціалісти, облаштоване приміщення	Додаткові спеціалісти	Проведені зустрічі з використанням оновлено	Побірно буде більше часу для впровадження і

Цілі	Завдання	Термін	Відповідальний	Ресурси		Очікуваний результат	Ризики
				Наявні	Необхідні		
						і програми	отримання видимого результату
	Розробити онлайн версію	Травень-червень	Відповідальний за роботу з мододдю і сім'ями	Офлайн програма	Спеціалісти, кошти, база контактів в бажаних програмах, технічне забезпечення	Розроблена програма для онлайн зустрічей	Онлайн формат буде важко сприйматися
	Протестувати онлайн версію	липень	Відповідальний за роботу з мододдю і сім'ями	Розроблена програма, учасники, спеціалісти, тех.забезпечення	Стабільний інтернет	Проведені зустрічі онлайн	Онлайн формат буде важко сприйматися
3	Провести фінансовий аудит організації, визначити фінансові потреби організації	січень	Керівник організації	Невпорядковані фінансові документи	Спеціаліст, який проведе аудит	Створений документ з усіма витратами і надходженнями організації	_____
	Аналіз існуючих і можливих джерел надходження коштів	Січень-лютий	Керівник організації	Список джерел, які використовуються	Спеціаліст, який проведе оцінку	Розроблено документ з переліком джерел	Список малий і використовується неефективно
	Створення окремої посади фандрейзера	березень	Керівник організації	Опис вакансій, посадові інструкції	Кошти на зарплату	Проведені співбесіди, відібрані	Не буде кандидатів, які співпадуть по цінності

Цілі	Завдання	Термін	Відповідальний	Ресурси		Очікуваний результат	Ризики
				Наявні	Необхідні		
						кандидати	х і будуть готові працювати за невелику зарплату
	Розробити план залучення ресурсів	Березень-квітень	Фандрейзер, керівник організації	Оцінені потреби організації, перелік джерел для залучення ресурсів, спеціаліст	Додаткові контакти	Розроблена стратегія залучення ресурсів	Результат буде не відразу
	Почати виконувати план залучення ресурсів	Квітень-травень	Фандрейзер, керівник організації	Розроблений план	Додаткові контакти	Залучено більше 70% необхідних ресурсів	Залучено менше 50% необхідних. Для залучення ресурсів потрібно більше часу
	Розробити фінансові політики організації(джерела надходження, фінансова звітність, фінансовий облік)	травень	Фандрейзер, керівник організації	Проведені аналізи витрат, надходжень	Прикладні політики	Розроблені політики	Поява багатьох бюрократичних процесів
	Презентувати політики команді	травень	Фандрейзер, керівник організації	Розроблені політики	_____	Команда поінформована про політики і розуміє для чого вони	Поява багатьох бюрократичних процесів
	Впровадити політики	червень	Керівник організації	Розроблені політики	_____	Політики є діючими документами	Поява багатьох бюрократичних процесів

Цілі	Завдання	Термін	Відповідальний	Ресурси		Очікуваний результат	Ризики
				Наявні	Необхідні		
	Залучити бухгалтера(може бути аутсорс або часткова зайнятість)	червень	Керівник організації	Опис вакансій, посадові інструкції	Кошти на зарплату	Проведені співбесіди, відібрані кандидати	Не буде кандидатів, які розуміються в неприбутковому секторі і будуть готові працювати за частковою зайнятістю
4	Аналіз існуючих обов'язків в організації, їх розподіл	лютий	Керівник організації	команда	час	Створений документ з необхідними посадами і обов'язками	Потрібно значно розширювати команду
	Прописання посадових інструкцій, політик	Лютий-березень	Керівник організації, відповідальні по напрямках	документ з необхідними посадами і обов'язками	Приклади посадових інструкцій	Створені документи	Поява багатьох бюрократичних процесів
	Створення організаційної структури	березень	Керівник організації, відповідальні по напрямках	документ з необхідними посадами і обов'язками	_____	Створено оргструктуру, де прописане підпорядкування і звітування	Потрібно значно розширювати команду
	Ознайомлення команди з посадовими інструкціями	Березень	Керівник організації	Розроблені посадові інструкції	_____	Команда поінформована про інструкції і розуміє	Поява багатьох бюрократичних процесів

Цілі	Завдання	Термін	Відповідальний	Ресурси		Очікуваний результат	Ризики
				Наявні	Необхідні		
						для чого вони	
	Впровадження політик та інструкцій	Квітень-травень	Керівник організації, відповідальні по напрямках	Розроблені посадові інструкції	_____	Посадові інструкції є діючими документами	Поява багатьох бюрократичних процесів
	Заповнення першочергових вакансій	квітень	Керівник організації, відповідальні по напрямках	перелік найважливіших вакансій	_____	Найважливіші позиції заповнені	Не буде кандидатів, які співпадуть по цінностях і будуть готові працювати за невелику зарплату
	Проведення навчання для команди(місяць, цінності, як ми комунікуємо на зовні)	Квітень-травень, жовтень-листопад	Керівник організації, відповідальні по напрямках	Розроблені матеріали, обладнане приміщення, тех забезпечення	Модератор ззовні	Проведений тренінг	Спеціалісти, які не розділяють цінності можуть відсіятися
	Створення дорадчої ради	Березень	Керівник організації	Список кандидатів, розроблена політика	_____	Дорадча рада сформована	Бажані кандидати не погодилися
	Проведення зборів організації	Перший місяць кварталу	Керівник організації	Приміщення, тех забезпечення, поінформована команда, порядок денний	_____	Щоквартально відбуваються збори	Збори не несуть в собі користі
5	Оцінити наявні партнерства	лютий	Відповідальний за	Список партнерств за всі роки	_____	документ з проаналіз	Партнерства є

Цілі	Завдання	Термін	Відповідальний	Ресурси		Очікуваний результат	Ризики
				Наявні	Необхідні		
			партнерства/ фандрейзер	діяльності організації		ованими партнерс твами	неефекти вними
	Розробити партнерську політику	Лютий- березень	Відповідаль ний за партнерства/ фандрейзер	документ з проаналізов аними партнерств ами	Прикла ди партнер ських політик	Створені документ и	Поява багатьох бюрократичних процесів
	Представити політику команді	березень	Відповідаль ний за партнерства/ фандрейзер	Розроблені політики	_____	Команда поінформ ована про політики і розуміє для чого вони	Поява багатьох бюрократичних процесів
	Втілювати політику в роботі організації	Березень- квітень	Відповідаль ний за партнерства/ фандрейзер	Розроблені політики	_____	Політики є діючими документ ами	Поява багатьох бюрократичних процесів
	Розробити і впровадити план пошуку партнерів	Квітень- грудень	Відповідаль ний за партнерства/ фандрейзер	Проаналізо вані партнерств а, політики, список необхідних ресурсів/мо жливостей	_____	Створена стратегія побудови довготри валих партнерс тв	Втілення стратегії потребує більше часу і людських ресурсів
6	Зібрати відгуки про онлайн курс	лютий	Відповідаль ний за адвокацію	Розроблени й опитник	_____	Отримані відгуки мінімум від 80% учасників	Позитив них відгуків менше 50%
	Зібрати відгуки про кіноклуб	березень	Відповідаль ний за адвокацію	Розроблени й опитник	_____	Отримані відгуки мінімум від 80% учасників	Позитив них відгуків менше 50%
	Провести промо кампанію тренінгу	Січень- лютий	Відповідаль ний за комунікацію	тренінг	Кошти на кампанію, список комунік аційних агентств	Щомісяц я є мінімум 3 замовлен ня на проведен ня тренінгу	Агенство втиране невдало

Цілі	Завдання	Термін	Відповідальний	Ресурси		Очікуваний результат	Ризики
				Наявні	Необхідні		
	Протестувати тренінг	лютий	Відповідальний за адвокацію	Тренінг, приміщення, команда	Список готових випробувати тренінг	Отримані відгуки мінімум від 80% учасників	Позитивних відгуків менше 50%
	Проводити тренінги	Березень-грудень	Відповідальний за адвокацію	Тренінг, приміщення, команда	Список бажаних відвідати тренінг	Щомісяця проведено мінімум 3 тренінги	Мало бажаних відвідати тренінг
	Проводити покази фільмів	Січень-грудень	Відповідальний за адвокацію	База фільмів	Запрошені для обговорень експерти	Щомісяця проводиться хоча б 1 показ фільму	Мало бажаних відвідати показ фільму
	Регулярне написання колонок в ЗМІ	Січень-грудень	Відповідальний за комунікацію	Людина, яка писатиме колонку, теми	Список медіа, які можуть розмістити колонку	Щомісяця виходить колонка	Матеріал не викликають зацікавлення
	Розміщення тематичних матеріалів в соц мережах організації	Січень-грудень	Відповідальний за комунікацію	Людина, яка писатиме тексти для публікацій, теми, сторінки в соцмережах	_____	Мінімум раз на тиждень є тематична публікація	Матеріал не викликають зацікавлення
	Участь у фестивалях(облаштування сенсорної зони)	Травень-жовтень	Відповідальний за комунікацію	Матеріальна та технічна забезпечення, команда	Розробка програм для сенсорної зони	Сенсорна зона розташована на кожному фестивалі стіртфуд	Сенсорна зона не викликає зацікавлення
7	Продовжувати брати участь в робочій групі з питання реформування	Січень-грудень	Відповідальний за адвокацію, керівник організації	Організація входить в робочу групу	_____	Розроблена альтернативна модель і	Не вистачить часу, щоб брати участь у

Цілі	Завдання	Термін	Відповідальний	Ресурси		Очікуваний результат	Ризики
				Наявні	Необхідні		
	я психоневрологічного інтернату у Журавно та розробці альтернативної моделі роботи закладу					етапи її втілення	всіх зустрічах
	Зробити поїздку по ПНІ західного регіону з дослідженням умов проживання і особливостей функціонування цих закладів	Січень-грудень	Відповідальний за адвокацію, керівник організації	Контакти осіб з реформи деінституалізації	Контакти відповідальних з ПНІ	Проведення оцінки ситуації для подальшої розробки плану взаємодії з ПНІ	Можуть відмовити у візиті
	Долучатися до досліджень місії ПРООН про права людей з інвалідністю	Січень-грудень	Відповідальний за адвокацію, керівник організації	Контакти з місією ПРООН	_____	Підсилення партнерства, свіжі дані досліджень, організація виступає як експерт	_____
8	Зібрати весь досвід організації	Лютий-березень	Керівник організації	Досвід, засновник в команді	Людина, яка все запише	Зібраний і описаний досвід	_____
	Оформити зібраний матеріал у методичку	Березень-квітень	Відповідальний за комунікацію	Зібраний і описаний досвід	дизайнер для верстки	Підготовлена методичка	Зібраного матеріалу забагато, матеріал не прикладний для інших

Цілі	Завдання	Термін	Відповідальний	Ресурси		Очікуваний результат	Ризики
				Наявні	Необхідні		
							організацій
	Проводити зустрічі з ініціативами, які хочуть створити організації для роботи з людьми з інвалідністю	Травень-грудень	Керівник організації, відповідальний за партнерства	Методичка, наявність досвіду, готовність ділитися	Приміщення, тех забезпечення, скисок ініціатив	Проведені зустрічі	Потребкватиме багато часу
	Поширювати методичку серед ініціатив.	Травень-грудень	відповідальний за партнерства	Список ініціатив	_____	Поширення методичка	матеріал виявиться не прикладний для інших організацій
	Проводити обміни досвідом	Вересень-листопад	Керівник організації, відповідальний за партнерства	Список ініціатив	Організація проживання та проїзду	Обмін відбувається хоча б раз на рік	Організації приїжджатимуть просто відпочити