

Прийнято на загальних зборах  
організації 29 жовтня 2021р.

# **Стратегічний план діяльності**

**Громадської організації “Освітньо-аналітичний центр розвитку громад”  
на період 2021-2026 рр.**

## Зміст

Коротко про Організацію	3
Перелік реалізованих проєктів	1
SWOT-аналіз діяльності Організації	- 5 -
Висновки та ідентифікація пріоритетів розвитку:	3
Бачення	4
Місія:	4
Цінності:	4
Цільові аудиторії:	5
Стратегічні цілі:	5
Стратегічна ціль №1. Посилити роль громадського сектору в територіальних громадах.	5
Стратегічна ціль №2. Посилити соціально-економічну спроможність громад.	5
Стратегічна ціль №3. Розвинути власну спроможність Центру розвитку громад.	6
Матриця ризиків	6

## Коротко про Організацію

Громадська організація "Освітньо-аналітичний центр розвитку громад" (далі - Організація) була створена у 2016 році.

Станом на 09.08.2021 року в організації на постійній основі працює 7 осіб, з яких: керівник - 1 особа, бухгалтер - 1 особа, проєктний менеджер - 1 особа, асистент проєктного менеджера - 1 особа, менеджер з комунікації – 1 особа та консультанти - 2 особи.

Керівник Організації - Черкашин Максим Володимирович, громадський діяч, фахівець у сфері розвитку громад та молодіжної політики.

За 5 років діяльності Організація реалізувала 14 проєктів, та залучала протягом 2019-2020-го близько 2 500 000 грн. грантових коштів щороку. З 2020-го організація має орендований офіс у центрі Тернополя з необхідним офісним обладнанням.

**Суспільно-політичний контекст.** Організація створювалась як відповідь у потребі наявності громадської організації в Тернопільській області, яка буде займатись сприянню реформі децентралізації, покращенню роботи органів місцевого самоврядування та активізації громадянського суспільства. Особливий акцент робився на сільські та селищні громади, оскільки вони були мало охоплені проєктами та організаціями технічної допомоги. Водночас у 2016-му році розпочали свою діяльність такі проєкти, як DOBRE, ПУЛЬС (виконавцем була Асоціація міст України) та Центри розвитку місцевого самоврядування (програма U-Lead with Europe). Проєкт DOBRE завершує діяльність у 2022-му, проєкт ПУЛЬС вже завершений а Центри розвитку місцевого самоврядування продовжують свою діяльність.

У 2021-му році в Україні стартував проєкт ГОВЕРЛА, який охопить 30-ть громад у Волинській, Львівській та Полтавській областях.

Чимало громадських активістів, особливо з сільських та селищних громадах, є водночас депутатами місцевих рад або працівниками муніципалітетів.

Мета діяльності організації визначена в Статуті і звучить як: сприяння розвитку громад, громадських організацій та ініціатив, органів студентського самоврядування. Сприяння соціально-економічному розвитку сільських територій, розвиток громадської активності жителів сіл, селищ і міст, ефективній роботі органів влади і місцевого самоврядування.

Організація спрямовує свою діяльність на дві основні цільових групи, а саме:

- 1) Органи місцевого самоврядування (спеціалісти виконавчого комітету + депутатський корпус).
- 2) Громадські діячі та громадські організації (акцент - сільські і селищні громади).

Географія діяльності Організації: Тернопільська, Рівненська, Хмельницька, Чернівецька, Івано-Франківська, Львівська області та інші регіони України. З кінця 2021-го додаються ще Закарпатська та Волинська області.

Перелік проєктів, реалізованих Громадською організацією «Освітньо-аналітичний центр розвитку громад» у 2018-2021 рр. зазначено в Табл. 1.

## Перелік реалізованих проєктів

Громадською організацією «Освітньо-аналітичний центр розвитку громад» у 2018-2021 рр.

№ п/п	Назва проєкту	Донор	Період реалізації (рік/роки)	Коротко про проєкт
1.	«Ефективний розвиток об'єднаних громад»	National Endowment for Democracy (NED)	2016-2017	У рамках проєкту разом з 9 об'єднаними громадами Тернопільської області були розроблені: стратегічні плани розвитку, Статути територіальних громад, Правила благоустрою територій.
2.	«Школа локальної демократії»	NED	2017-2018	Впродовж трьох сесій 10 команд змін із Заходу України, ознайомилися з найкращими практиками місцевого самоврядування, навчилися використовувати інструменти участі громади та спільно працювати над розвитком території. 5 кращих команд відвідали Польщу з навчальною поїздкою. На завершення відбувся Форум локальної демократії, де учасники представили свої досягнення
3.	«Робота на громаду»	Реалізовано у партнерстві з Rabota.ua.	2018	Мета проєкту - створення зручного та доступного WEB-порталу для людей, які мають бажання стати державними службовцями або працівниками ОМС. На порталі органи влади та органи місцевого самоврядування, які будуть залучені до проєкту, матимуть можливість розміщувати інформацію про поточні вакансії з описом вимог, необхідних документів та кінцевого терміну подання та проведення конкурсу.

4.	«Публічне адміністрування у сфері молодіжної політики»	Програма ULEAD with Europe, Тернопільський національний економічний університет, Міністерство молоді та спорту України та Комітет з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму	2018	Метою проекту є надання всебічних знань та навичок керівникам структурних підрозділів, відповідальних за реалізацію молодіжної політики у громадах, та молодіжних активістів. Учасник- 20 представників восьми об'єднаних громад України. 50% учасників проекту будуть представлені органами місцевого самоврядування, а 50% - керівниками громадських організацій.
5.	«Децентралізація в дії: підтримка розробки дорожніх карт для місцевих громад (5 пілотних громад в Тернопільській області)»	Посольство Великобританії в Україні  Партнери: Тернопільська обласна філія Асоціації міст України, Агентство регіонального розвитку в Тернопільській області,	2018-2019	Мета проекту - допомогти 5 об'єднаним громадам Тернопільської області провести аналіз стратегій розвитку та розробити конкретні рекомендації щодо їх вдосконалення.
6.	Настільна гра «Тернопільська громада»	У партнерстві з коаліцією громадських організацій	2019	Мета проекту: у грі, інтерактивній формі, ознайомити з Тернополем та селами, що увійшли до громади, історією, архітектурою, особливостями, святами та знаменитостями, а також електронними послугами та інструментами участі

		«Реформи Тернопільського центру», «Опілля», Стара піцерія, SEBN.UA, Тернопільський м'ясокомбінат, Благодійний фонд Ольги Шагін, USAID / PACT, «Сумна вівця».		громадськості - петиціями, електронним записом до лікаря і до дитячого садка, Громадського бюджету та Відкритого міста.
7.	«Школа молодіжних лідерів громад»,	Програма U-LEAD, Міністерства науки та молоді України, Тернопільської міської ради, Моніторингово-аналітичного центру «Дій»	2019	Мета проекту забезпечити керівництво та працівників структурних підрозділів, які відповідають за реалізацію молодіжної політики в громадах, а також молодіжних активістів, комплексні знання та навички, які допоможуть їм ефективно працювати з молоддю у громадах. Учасники проекту з 12 областей України.
8.	"Школа локальної демократії 2.0".	Тернопільське обласне відділення Асоціації міст України за підтримки фонду NED	2019-2020	Проект є логічним продовженням проекту «Школа локальної демократії», реалізованого 2018 році та базується на відгуках учасників, тренерів та зміні ситуації в Україні. 10 команд змін з громад Заходу України, кожна команда складалась з 3 осіб, які є представниками депутатського корпусу, виконавчих органів місцевої ради та громадським діячем. Під час проекту учасники дізналися про найкращі практики місцевого самоврядування, навчилися використовувати інструменти участі у житті громади та спільно працювати над розвитком території, на якій вони проживають.

9.	Навчання менеджерів у галузі культури «Менеджмент 24/7»	Міжнародний музичний фестиваль «Файне місто», Український культурний фонд	2019	У тренінгу взяли участь 250 учасників з усієї України, записано унікальний відеокурс для менеджерів культури, підготовлено 28 проектів для подання на конкурс Українського фонду культури.
10.	«Відкритий ринок»		2020- триває	Проект «Відкритий ринок» є відповіддю на виклик епідемії коронавірусу та її наслідків. Метою було створити платформу, де виробники сільськогосподарської продукції та потенційні споживачі можуть зустрічатися без посередників та допомагати один одному. <a href="https://rynok.in.ua/">https://rynok.in.ua/</a>
11.	«Центр розвитку громадської активності»	Європейський фонд демократії (EED)	2020 - триває	Метою проекту є посилення громадської активності в селах, селах та селах 6 областей західної України. Центр надає консультації, проводить освітні заходи та сприяє аналізу інструментів участі громади та впровадженню нових. Він став майданчиком для соціальної діяльності, обміну досвідом, створення мереж та реалізації спільних проектів. <a href="https://activitycenter.org.ua/">https://activitycenter.org.ua/</a>
12.	«Школа демократичного врядування для молоді»	NED	2020-2021	Проект є продовженням таких проектів як Публічне адміністрування у сфері молодіжної політики та Школи молодіжних лідерів громад.
13.	«Пандемія як шанс»	Міжнародного Фонду «Відродження» та Європейського Союзу в рамках гуманітарної ініціативи «Людяність і взаємодопомога»	2021	Проведено тренінги для тридцяти дрібних виробників заходу України, де були розглянуті варіанти продажів в мережі Інтернет, СММ та просування товарів, можливості підтримки власної справи, таргетована реклама в Інтернеті, мережування та налагодження зв'язків з партнерами. Учасникам допомогли створити власні кабінети на майданчику gupok.in.ua. та налаштувати таргетовану рекламу. Також було сформовано он-лайн курс «Дрібні фермерські господарства – як перейти в онлайн?», який дозволяє отримати базові знання дрібним фермерам, які не змогли долучитись до стаціонарного навчання.

14.	«Соціально-економіч на адаптація малих та середніх підприємств»	Європейським Союзом та урядом Німеччини, і реалізується німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Тернопільська міська громада, Тернопільське Регіональне відділення Асоціації міст України	2021 - триває	Мета проекту : допомогти суб'єктам підприємництва Тернопільської громади отримати нові знання, необхідні для підтримки бізнесу та його адаптації до нової реальності в умовах пандемії через COVID-19. Підтримка буде спрямована на написання бізнес-планів, використання сучасних ІТ-технологій та залучення зовнішніх ресурсів для власного розвитку.
15.	Підтримка малого та середнього підприємництва на території Великоберезовицької територіальної громади	U-LEAD з Європою» в рамках ініціативи «Громада, дружня до бізнесу», <u>Великоберезовицька селищна рада</u>	2021 - триває	Мета вищевказаного проекту – розвиток сприятливого бізнес-середовища громади, покращення її інвестиційної привабливості, налагодження ефективного діалогу з бізнесом та підтримки підприємництва.
16.	Західноукраїнський HUB громадської активності	Фонд NED	2021 - триває	Метою проекту є посилення спроможності громадських активістів та громадських організацій у 8-ми областях заходу України, напрацювання дієвих інструментів громадської участі та покращення комунікації місцевої влади з громадськими активістами.



## SWOT-аналіз діяльності Організації

SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони (фактори), характерні для Організації та дозволяє визначити, як саме виявлені комбінації факторів впливають на вибір тої чи іншої стратегії, які конкурентні переваги території та зовнішні виклики мають стратегічне значення для Організації.

Абревіатура SWOT включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як:

- Strengths (сильні сторони);
- Weaknesses (слабкі сторони);
- Opportunities (можливості);
- Threats (загрози).

Аналіз взаємозв'язків між факторами, викладеними у SWOT-матриці, дозволяють сформулювати **порівняльні переваги, виклики і ризики**, які є основою для стратегічного вибору – формулювання стратегічних цілей розвитку Організації на довгострокову перспективу.

Суцільна лінія символізує сильний взаємозв'язок, пунктирна – слабкий.

Сектор «**Порівняльні переваги**». Тип стратегії – агресивна, наступальна.

Матриця SWOT-аналізу із факторами, які характеризують сильні та слабкі сторони громади, а також можливостями і загрозами, які можуть вплинути на подальший розвиток Організації, сформована в ході робочої зустрічі команди Громадської організації «Освітньо-аналітичний центр розвитку громад», що відбулося 09-10.08.2021 р. (Табл.4.4.1. Матриця SWOT-аналізу із взаємозв'язками).

Табл.2

### SWOT-аналіз діяльності Організації

*(за результатами стратегічної сесії команди Громадської організації «Освітньо-аналітичний центр розвитку громад» від 09-10.08.2021 року)*

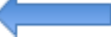
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Фаховість членів команди.</li><li>2. Хороша грантова історія.</li><li>3. Репутація серед ЦА та донорів, партнерів.</li><li>4. База даних громадських активістів та організацій 6-ти областей заходу України.</li><li>5. Взаємопідстраховка та взаємодопомога, високий рівень відповідальності кожного члена команди.</li><li>6. Наявність офісного приміщення.</li><li>7. Гнучкі та інноваційні у втіленні проєктних ініціатив.</li><li>8. Наявна база експертів і спеціалістів.</li><li>9. Вміння відповідати на запити цільової аудиторії.</li><li>10. Команда, яка прагне розвитку.</li><li>11. Досвід роботи окремих членів команди в органах місцевого саморядування та міжнародних донорських організаціях дозволяє розуміти “внутрішню кухню” цих партнерів</li><li>12. Чітко розмежований функціонал в середині організації, у кожного є своя зона відповідальності.</li><li>13. Добре налагоджена система планування в організації, а також дотримання дедлайнів.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Чітко не визначені пріоритети діяльності.</li><li>2. Відсутні розроблені політики і процедури, які допомагають в організації внутрішніх процесів в організації, а також втрачаються деякі можливості донорського фінансування.</li><li>3. Відсутність планів індивідуального розвитку членів команди.</li><li>4. Фінансовий менеджмент і бухгалтерський облік зав'язаний на одній особі.</li><li>5. Відсутній фінансовий аудит.</li><li>6. Низький рівень підготовки проєктних заявок на участь у грантових конкурсах (поки показник на рівні 20%).</li><li>7. Невизначеність напрямку руху організації. Як поєднати професіоналізм команди, потреби цільових аудиторій та можливості?</li><li>8. Відсутність диверсифікації доходів організації (100% залежність від грантових коштів).</li></ol>

<p>14. Навички розробки проєктів мають усі члени команди.</p> <p>15. Ведеться постійна комунікація через сайт організації, сторінки в facebook, instagram, YouTube, Telegram.</p> <p>16. Потужний лідер команди.</p> <p>17. Відкрите публічне звітування. Наявні звіти у відкритому доступі.</p> <p>18. Фаховість організації - впровадження інструментів громадської участі в громадах та навчання, як їх застосовувати. Освітні проєкти із молодіжної політики.</p> <p>19. Досвід в реалізації проєктів місцевого економічного розвитку (Відкритий ринок, проєкт із бізнес-планування, “Громада дружна до бізнесу”).</p>	<p>9. Команда мислить маленькими проєктами. Відсутність досвіду у команди в розробці і реалізації інфраструктурних проєктів.</p> <p>10. Відсутній розроблений брендбук організації.</p> <p>11. Шаблонний підхід у розробці та реалізації проєктів організації.</p> <p>12. Відсутні партнери в країнах ЄС.</p> <p>13. Розпорошеність – беремось за різні проєкти, які не завжди сприяють досягненню мети.</p> <p>14. “Провисає” аналітичний аспект діяльності організації.</p>
<p><b>Можливості</b></p>	<p><b>Загрози</b></p>
<p>1. Готовність донорів інвестувати в розвиток малих громад.</p> <p>2. Співпраця у сфері реалізації інфраструктурних проєктів.</p> <p>3. Запит від громад (ОМС та громадських діячів) на залучення грантових коштів на проєкти місцевого економічного розвитку.</p> <p>4. Запит від ОМС в малих громадах на розробку стратегій місцевого розвитку.</p> <p>5. “Монетизація” чи масштабування організації через залучення бази активістів і партнерів мінімум із 6 регіонів України. Створення та модерація коаліцій як можливість для зміцнення спроможності.</p> <p>6. Зміцнення стійкості діяльності організації, в т.ч. через надання платних послуг.</p> <p>7. Міжнародні донори відкриті до підтримки українських організацій.</p> <p>8. Вихід організації на всеукраїнський та міжнародний рівень.</p> <p>9. Запит від громадських діячів в громадах на навчання та саморозвиток.</p> <p>10. Реалізація спільних проєктів із громадами.</p> <p>11. Розширення фахового потенціалу команди є можливістю для реалізації більшої кількості проєктів, а значить посилення стійкості організації.</p> <p>12. Нові напрямки діяльності організації можуть сприяти зростанню стійкості, “новим ковтком повітря”.</p>	<p>1. Втрата офісу через відсутність фінансування.</p> <p>2. Відтоку кадрів (якщо ключові фахівці організації підуть).</p> <p>3. Відсутність мотивації, азарту через відсутність нових проєктів та втоми команди від втілення “старих” проєктів.</p> <p>4. Різна трактовка бачення перспективи руху організації у команди.</p> <p>5. Відсутність грантового фінансування.</p> <p>6. Краща діяльність конкурентів та збільшення їхньої кількості.</p> <p>7. “Політичний окрас” організації через залученість окремих членів команди до політичних партій.</p> <p>8. Зменшення кількості донорських організацій, які підтримують громадські ініціативи.</p> <p>9. Коливання курсу валют.</p> <p>10. Пандемії, в т.ч. COVID-19</p> <p>11. Зміна керівництва громад, в т.ч. політичний підтекст.</p>

## Аналіз взаємозв'язків

### Взаємозв'язки факторів SWOT у секторі «Порівняльні переваги»

#### Сектор «Порівняльні переваги»

Сильні сторони	Посилюють	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фаховість членів команди.</li> <li>2. Хороша грантова історія.</li> <li>3. Репутація серед ЦА та донорів, партнерів.</li> <li>4. База даних громадських активістів та організацій 6-ти областей заходу України.</li> <li>5. Взаємопідстраховка та взаємодопомога, високий рівень відповідальності кожного члена команди.</li> <li>6. Наявність офісного приміщення.</li> <li>7. Гнучкі та інноваційні у втіленні проектних ініціатив.</li> <li>8. Наявна база експертів і спеціалістів.</li> <li>9. Вміння відповідати на запити цільової аудиторії.</li> <li>10. Команда, яка прагне розвитку.</li> <li>11. Досвід роботи окремих членів команди в органах місцевого саморядування та міжнародних донорських організаціях дозволяє розуміти “внутрішню кухню” цих партнерів</li> <li>12. Чітко розмежований функціонал в середині організації, у кожного є своя зона відповідальності.</li> <li>13. Добре налагоджена система планування в організації, а також дотримання дедлайнів.</li> <li>14. Навички розробки проектів мають усі члени команди.</li> <li>15. Ведеться постійна комунікація через сайт організації, сторінки в facebook, instagram, YouTube, Telegram.</li> <li>16. Потужний лідер команди.</li> <li>17. Відкрите публічне звітування. Наявні звіти у відкритому доступі.</li> <li>18. Фаховість організації - впровадження інструментів громадської участі в громадах та навчання, як їх застосовувати. Освітні проекти із молодіжної політики.</li> <li>19. Досвід в реалізації проектів місцевого економічного розвитку (Відкритий ринок, проєкт із бізнес-планування, “Громада дружня до бізнесу”).</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Готовність донорів інвестувати в розвиток малих громад.</li> <li>2. Співпраця у сфері реалізації інфраструктурних проектів.</li> <li>3. Запит від громад (ОМС та громадських діячів) на залучення грантових коштів на проекти місцевого економічного розвитку.</li> <li>4. Запит від ОМС в малих громадах на розробку стратегій місцевого розвитку.</li> <li>5. “Монетизація” чи масштабування організації через залучення бази активістів і партнерів мінімум із 6 регіонів України. Створення та модерація коаліцій як можливість для зміцнення спроможності.</li> <li>6. Зміцнення стійкості діяльності організації, в т.ч. через надання платних послуг.</li> <li>7. Міжнародні донори відкриті до підтримки українських організацій.</li> <li>8. Вихід організації на всеукраїнський та міжнародний рівень.</li> <li>9. Запит від громадських діячів в громадах на навчання та саморозвиток.</li> <li>10. Реалізація спільних проектів із громадами.</li> <li>11. Розширення фахового потенціалу команди є можливістю для реалізації більшої кількості проектів, а значить посилення стійкості організації. Нові напрямки діяльності організації можуть сприяти зростанню стійкості, “новим ковтком повітря”.</li> </ol>

## Взаємозв'язки факторів SWOT у секторі «Виклики»

Сектор «Виклики». Тип стратегії – динамічна, конкурентна.

Слабкі сторони	Мінімізують	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чітко не визначені пріоритети діяльності</li> <li>2. Відсутні розроблені політики і процедури, які допомагають в організації внутрішніх процесів в організації, а також втрачаються деякі можливості донорського фінансування.</li> <li>3. Відсутність планів індивідуального розвитку членів команди.</li> <li>4. Фінансовий менеджмент і бухгалтерський облік зав'язані на одній особі.</li> <li>5. Відсутній фінансовий аудит.</li> <li>6. Низький рівень підготовки проектних заявок на участь у грантових конкурсах (поки показник на рівні 20%).</li> <li>7. Невизначеність напрямку руху організації. Як поєднати професіоналізм команди, потреби цільових аудиторій та можливості?</li> <li>8. Відсутність диверсифікації доходів організації (100% залежність від грантових коштів).</li> <li>9. Команда мислить маленькими проектами. Відсутність досвіду у команді в розробці і реалізації інфраструктурних проектів.</li> <li>10. Відсутній розроблений брендбук організації.</li> <li>11. Шаблонний підхід у розробці та реалізації проектів організації.</li> <li>12. Відсутні партнери в країнах ЄС</li> <li>13. Розпорошеність – беремось за різні проекти, які не завжди сприяють досягненню мети.</li> <li>14. “Провисає” аналітичний аспект діяльності організації.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1/ Готовність донорів інвестувати в розвиток малих громад.</li> <li>2. Співпраця у сфері реалізації інфраструктурних проектів.</li> <li>3/ Запит від громад (ОМС та громадських діячів) на залучення грантових коштів на проекти місцевого економічного розвитку.</li> <li>4. Запит від ОМС в малих громадах на розробку стратегій місцевого розвитку.</li> <li>5. “Монетизація” чи масштабування організації через залучення бази активістів і партнерів мінімум із 6 регіонів України. Створення та модерація коаліцій як можливість для зміцнення спроможності.</li> <li>6. Зміцнення стійкості діяльності організації, в т.ч. через надання платних послуг.</li> <li>7. Міжнародні донори відкриті до підтримки українських організацій.</li> <li>8. Вихід організації на всеукраїнський та міжнародний рівень.</li> <li>9. Запит від громадських діячів в громадах на навчання та саморозвиток.</li> <li>10. Реалізація спільних проектів із громадами.</li> <li>11. Розширення фахового потенціалу команди є можливістю для реалізації більшої кількості проектів, а значить посилення стійкості організації.</li> <li>12. Нові напрямки діяльності організації можуть сприяти зростанню стійкості, “новим ковтком повітря”.</li> </ol>

## Взаємозв'язки факторів SWOT у секторі «Ризики»

Сектор «Ризики». Тип стратегії – оборонна.

Слабкі сторони	Посилюють ←	Загрози
<p>15. Чітко не визначені пріоритети діяльності.</p> <p>16. Відсутні розроблені політики і процедури, які допомагають в організації внутрішніх процесів в організації, а також втрачаються деякі можливості донорського фінансування.</p> <p>17. Відсутність планів індивідуального розвитку членів команди.</p> <p>18. Фінансовий менеджмент і бухгалтерський облік зав'язаний на одній особі.</p> <p>19. Відсутній фінансовий аудит.</p> <p>20. Низький рівень підготовки проектних заявок на участь у грантових конкурсах (поки показник на рівні 20%).</p> <p>21. Невизначеність напрямку руху організації. Як поєднати професіоналізм команди, потреби цільових аудиторій та можливості?</p> <p>22. Відсутність диверсифікації доходів організації (100% залежність від грантових коштів).</p> <p>23. Команда мислить маленькими проектами. Відсутність досвіду у команді в розробці і реалізації інфраструктурних проектів.</p> <p>24. Відсутній розроблений брендбук організації.</p> <p>25. Шаблонний підхід у розробці та реалізації проектів організації.</p> <p>26. Відсутні партнери в країнах ЄС.</p> <p>27. Розпорошеність – беремось за різні проекти, які не завжди сприяють досягненню мети.</p> <p>28. “Провисає” аналітичний аспект діяльності організації.</p>		<p>1. Втрата офісу через відсутність фінансування.</p> <p>2. Відтоку кадрів (якщо ключові фахівці організації підуть).</p> <p>3. Відсутність мотивації, азарту через відсутність нових проектів та втоми команди від втілення “старих” проектів.</p> <p>4. Різна трактовка бачення перспективи руху організації у команді.</p> <p>5. Відсутність грантового фінансування.</p> <p>6. Краща діяльність конкурентів та збільшення їхньої кількості.</p> <p>7. “Політичний окрас” організації через залученість окремих членів команди до політичних партій.</p> <p>8. Зменшення кількості донорських організацій, які підтримують громадські ініціативи.</p> <p>9. Коливання курсу валют.</p> <p>10. Пандемії, в т.ч. COVID-19</p> <p>11. Зміна керівництва громад, в т.ч. політичний підтекст.</p>

Висновки та ідентифікація пріоритетів розвитку:

### Порівняльні переваги

(визначені в результаті аналізу сильних сторін і можливостей)

- Тенденція донорів підтримувати мережі, коаліції, консорціуми організацій громадянського суспільства є можливістю для ГО “Освітньо-аналітичний центр розвитку громад”, оскільки Організація вже має напрацювання із мережування та має сформовану базу координаторів у 6-ти західних областях України. Подальше зміцнення мережі Організації у західному регіоні, в

т.ч. її інституціоналізація, дає змогу Організації стати більш цікавою для донорів в плані співпраці, а значить стати організаційно та фінансово стійкішою.

- Реформа децентралізації та адмінреформа в Україні надали територіальним громадам більше повноважень та можливостей в частині розпорядження власними ресурсами. Ці процеси викликають потребу проведення соціально-економічного аналізу в громадах і розробки стратегій розвитку. Оскільки члени команди Організації мають відповідні компетенції та досвід в сфері стратегічного менеджменту, то для команди зазначена потреба ОМС може стати нішею для подальшого розвитку та формування додаткових джерел надходжень в Організацію.
- В сучасних умовах ОМС мають змогу залучати додаткові ресурси для втілення інфраструктурних та міжнародних проєктів в громади. Для цього часто потребують співпраці із організаціями громадянського суспільства. ГО «Освітньо-аналітичний центр розвитку громад» має фахові компетенції у розробці проєктів, хорошу репутацію та позитивний досвід співпраці із ОМС. Отже, Організація може просувати себе як провайдера та партнера для ОМС в частині спільної розробки та реалізації інфраструктурних та міжнародних проєктів, таким чином формуючи для себе нову нішу та джерело надходжень.

### **Виклики**

*(визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей)*

- В питомій структурі надходжень Організації переважають ресурси від фондів та організацій міжнародної технічної допомоги. Такі надходження складають практично 100%. Для посилення фінансової стійкості Організації необхідно диверсифікувати надходження шляхом розширення кількості джерел. До прикладу, Організація може надавати платні послуги цільовим аудиторіям (громадським організаціям, органам місцевого самоврядування та ін.), залучати спонсорську підтримку від бізнесу, практикувати цільові надходження від фізичних осіб тощо, застосовувати різні інструменти фандрейзingu).
- Організація відчуває потребу в постійному підвищенні професійних навичок та вмій кожного із членів команди (до прикладу, в розробці та управлінні проєктами, фінансовому менеджменті, бухгалтерському та податковому обліку та ін.), оскільки від цього залежить ефективність діяльності Організації в цілому. Усвідомлення кожним членом команди необхідності розвиватися та системна інвестиція Організацією в особистісний та професійний розвиток забезпечить інституційну та фінансову сталість ГО «Освітньо-аналітичний центр розвитку громад».

### **Ризики**

*(визначені в результаті аналізу слабких сторін і загроз)*

- Зміна політики фінансування донорських організацій, в т.ч. зменшення підтримки організацій громадянського суспільства в регіонах, створює ризик подальшої діяльності Організації;
- Відсутність фінансування, демотивація у зв'язку із відсутністю власного професійного розвитку членів команди ведуть до професійного вигорання та створюють ризик плинності кадрів.

### **Бачення**

**Громадська організація «Освітньо-аналітичний центр розвитку громад» (далі – ЦРГ або Організація) через 5 років** – команда професіоналів, яка має досвід реалізації всеукраїнських та міжнародних проєктів, в тому числі інфраструктурних. ЦРГ постійно інвестує у розвиток власного кадрового потенціалу. ЦРГ гнучко реагує на потреби та запити цільової аудиторії: органів місцевого самоврядування та громадських діячів в територіальних громадах України. ЦРГ є однією із

найвідоміших і найпотужніших громадських організацій в Україні у сфері підтримки місцевого самоврядування та активізації громадянського суспільства в громадах.

ЦРГ є фінансово-стійкою: має кілька джерел фінансування, кілька сталих донорів та довготермінові проекти тривалістю від 2-ох і більше років. Організація є ментором в розвитку спроможності інших громадських організацій в західному регіоні України. Організація є центром підтримки і професійної підготовки проектних менеджерів для органів місцевого самоврядування в регіоні. Організація задає тенденцію і тренд для інших організацій громадянського суспільства.

ЦРГ має хорошу репутацію серед донорів і партнерів, Організацію рекомендують до співпраці. ЦРГ має офіційну розгалужену мережу надійних партнерів в інших регіонах України. ЦРГ є активним гравцем в інформаційному полі діяльності організацій громадянського суспільства.

### **Місія:**

Допомога територіальним громадам України в їх соціально-економічному розвитку.

**Гасло Організації:** Об'єднуємо вмотивованих людей, які змінюють свої громади на краще.

### **Цінності:**

1. **Розвиток особистості та організації.** Ми цінуємо прагнення до розвитку кожного члена команди. Нам важливо, щоб розвивалась організація в цілому – напрацьовувались та реалізовувались стратегічні документи, залучались нові донори та партнери, покращувалась комунікація з цільовою аудиторією.
2. **Командний підхід в діяльності.** Кожен знає свою роль та усвідомлює ступінь відповідальності, взаємодопомога та взаємозамінність (за потреби), спільне обговорення важливих питань та колегіальне прийняття рішень. Ініціативність та творчий підхід вітається.
3. **Орієнтованість на результат.** Нам подобається те, що ми робимо, але результат нашої роботи є дуже важливим для нас. Ми усвідомлюємо очікувані результати кожного проекту, який реалізуємо, та постійно звіряємо наші дії з досягненням відповідних індикаторів. Нам важливо, щоб результат нашої роботи був затребуваним у нашої цільової аудиторії та донорів.

### **Цільові аудиторії:**

1. Представники органів місцевого самоврядування:
  - 1.1. Керівництво і спеціалісти виконавчих органів.
  - 1.2. Депутати місцевих рад.
2. Громадські діячі:
  - 2.1. Лідери громадських організацій.
  - 2.2. Окремі громадські активісти.
  - 2.3. Члени молодіжних рад.
3. Місцевий малий бізнес.

**Акцент діяльності ЦРГ** - сільські і селищні територіальні громади.

**Географія діяльності Організації:** Тернопільська, Рівненська, Хмельницька, Чернівецька, Івано-Франківська, Львівська, Закарпатська, Волинська області та інші регіони України.

## **Стратегічні цілі:**

### **Стратегічна ціль №1. Посилити роль громадського сектору в територіальних громадах.**

- 1.1. Популяризувати громадську активність на місцях.
- 1.2. Посилити потенціал місцевих громадських організацій та громадських діячів.
- 1.3. Посилити участь громадськості у процесах прийняття рішень на місцевому рівні.

#### **Індикатори досягнення Стратегічної цілі №1.**

- кількість громадських організацій в громадах зростає;
- зростає кількість людей, які долучаються до заходів громадських організацій у якості учасників;
- зростає кількість поданих (підтриманих) проектних заявок громадськими організаціями до донорських установ;
- зростає кількість консультативно-дорадчих рад при ОМС та комунальних установах.

### **Стратегічна ціль №2. Посилити соціально-економічну спроможність громад.**

- 2.1. Удосконалювати професійні компетенції спеціалістів ОМС та депутатів місцевих рад;
- 2.2. Підготовка та реалізація спільних проектів із ОМС та бізнесом.

#### **Індикатори досягнення Стратегічної цілі №2.**

- кількість спеціалістів ОМС, які підвищили свої професійні компетенції;
- кількість задіяних до співпраці ОМС;
- кількість розроблених проектів у співпраці із ОМС;
- кількість реалізованих проектів у співпраці із ОМС;
- кількість розроблених проектів у співпраці із бізнесом;
- кількість реалізованих проектів у співпраці із бізнесом;
- кількість задіяних до співпраці представників бізнесу (юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців);

### **Стратегічна ціль №3. Розвинути власну спроможність Центру розвитку громад.**

- 3.1. Розвиток інституційної та організаційної спроможності ЦРГ.
- 3.2. Забезпечення фінансової стійкості ЦРГ.
- 3.3. Удосконалення професійних компетенцій членів команди.

#### **Індикатори досягнення Стратегічної цілі №3.**

- кількість джерел фінансування організації;
- наявні плани індивідуального розвитку членів команди;
- наявний пакет політик і процедур діяльності організації;
- в організації удосконалено систему врядування (загальні збори, ревізійна комісія, адміністративно-виконавчий апарат тощо),

## **Матриця ризиків**



<b>Ризик</b>	<b>Ймовірність настання (висока, середня, низька)</b>	<b>Вплив ризику (високий, середній, низький)</b>	<b>Дії, які ми робимо для мінімізації ризику</b>
Неможливість виконувати функціональні обов'язки окремими членами команди в повній мірі (зважаючи на суб'єктивні та об'єктивні фактори)	висока	високий	Делегування, перерозподіл обов'язків; найняти на роботу нових співробітників
Запровадження повного локдауну в Україні	висока	високий	При підготовці заявок прораховувати можливість проведення онлайн заходів
Втрата офісного приміщення	середня	високий	Пошук донорів (нових та/або постійних). Надання платних послуг іншим
Зміна пріоритетів донорів	середня	високий	Моніторинг зовнішнього середовища діяльності. Посилення інституційної спроможності організації
Ескалація військових дій на Сході України	малий	високий	Повна професійна переорієнтація
Конкуренція, в т.ч. недобросовісна	середня	високий	Підвищення компетенції спеціалістів Організації. Просування власних послуг
Професійне вигорання співробітників/стагнація	середня	середня	Проведення тимблдінгових заходів. Залучення до команди нових членів, спеціалістів.
Відсутність фінансування	середня	високий	диверсифікація доходів