

**Українсько-канадський проект
«Інклюзивна освіта для дітей
з особливими потребами в Україні»
www.education-inclusive.com**

Тренінговий модуль «Врядування неурядових організацій»

Київ • 2010

*Розроблено за підтримки
Канадської агенції міжнародного розвитку (CIDA)
в рамках компоненту «Громадянське суспільство» українсько-канадського проекту
«Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні»*

*Жодна частина цієї публікації не може бути відтворена
в будь-якому вигляді та будь-якими засобами без попередньої згоди
Всеукраїнського фонду «Крок за кроком»*

Л. Климанська, Д. Макферсон. Врядування неурядових організацій: Тренінговий модуль / За заг. ред. О. Краснокувої-Енз, О. Софій, М. Сварника. — Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні» — К., 2010. — 54 с.

Тренінговий модуль «Врядування неурядових організацій» висвітлює особливості, ефективність та розвиток врядування неурядових організацій. У модулі проаналізовано сутність, значення та процес стратегічного планування. Акцент зроблено на аналізі та формуванню мети, місії, стратегії організації через розуміння того, як концентрується і розподіляється влада, як формуються бачення, головні ідеї, принципи та загальна культура організації.

Модуль містить передмову, вступ, тематичний план, теоретичні відомості, методичні матеріали, термінологічний словник проекту, а також список використаної літератури та Інтернет-джерел.

Особлива увага приділяється методологічній основі опанування тем модулю, для кожної з яких зазначається актуальність, завдання для вивчення теми, перелік роздавальних матеріалів, термінологічний словник, зміст теми та пропонований час, а також додаються навчально-теоретичні та методичні матеріали.

Описується технологія організації й проведення занять з поданням теоретичного матеріалу до кожної теми, видів і змісту навчальної діяльності.

Адресовано представникам громадських і батьківських організацій, батькам дітей з особливими потребами\ дітей з інвалідністю, керівникам загальноосвітніх навчальних закладів, методичним, науково-педагогічним та науковим працівникам, слухачам курсів підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів освіти, науковцям та іншим фахівцям, зацікавленим у врядуванні неурядових організацій.

© Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні», 2010
© Л. Климанська, Д. Макферсон, 2010

ЗМІСТ

Передмова	4
Вступ	5
Тематичний план	7
Термінологічний словник проекту	8
Тема 1. Вступ до теми «Врядування неурядових організацій»	9
Тема 2. Ефективність врядування	14
Тема 3. Розвиток врядування	22
Тема 4. Сутністі значення стратегічного планування	28
Тема 5. Процес стратегічного планування	35
Тема 6. Стратегічний план НУО	43
Практичні поради в питаннях і відповідях. Підведення підсумків тренінгу	51
Використані інформаційні та Інтернет джерела	52

ПЕРЕДМОВА

Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні» ґрунтується на партнерстві освітніх, урядових і громадських організацій, які об'єднують свої зусилля заради розбудови інклюзивної моделі освіти в Україні, в основі якої лежить соціальний підхід, гендерна рівність, передача знань та дотримання прав людей з наголосом на освітні питання.

Фактором позитивного впливу проекту на розбудову інклюзії в Україні є системний підхід, який охоплює найважливіші сфери: політику, освіту та громадянське суспільство на національному, регіональному та місцевому рівнях.

У сфері політики проект спрямовує свої зусилля на внесення змін в існуючі законодавчі та нормативні документи та розробку нових законодавчих і нормативних документів, використовуючи галузевий та міжгалузевий підхід на національному, обласному та місцевому рівнях.

В освітній сфері проект розвиває інклюзивну практику на рівні загальноосвітнього навчального закладу, забезпечуючи педагогів, адміністраторів шкіл, батьків знаннями та вміннями, які сприяють досягненню успіху всіма дітьми; сприяє змінам у системі підготовки та перепідготовки педагогічних кадрів; формує новий підхід управління закладом освіти в умовах інклюзивного навчання.

У секторі громадянського суспільства проект ставить за мету розширення руху «Школа одна для всіх!» шляхом розбудови спроможностей батьків дітей з особливими потребами, батьківських і громадських організацій, партнерства з державними установами, тим самим сприяючи розбудові інклюзивного суспільства, в якому цінується кожна особистість незалежно від стану здоров'я, особливих потреб, інвалідності, віку, статі тощо.

Реалізація проекту стала можливою за підтримки Уряду Канади шляхом його фінансування Канадською агенцією міжнародного розвитку (CIDA) та партнерської співпраці ряду канадських та українських організацій: Канадського Центру Вивчення Інвалідності (м. Вінніпег, Канада), Університету Грента Мак'Юена (м. Едмонтон, Канада), Національної Асамблеї інвалідів України, Інституту спеціальної педагогіки НАПН України, Всеукраїнського фонду «Крок за кроком».

Пілотними регіонами проекту обрано Львівську область та АР Крим.

Основи принципи та переконання проекту:

Як зазначено вище, проект розглядає розбудову інклюзії як системний процес, який спрямовано на задоволення права кожної дитини на якісну, доступну

освіту за місцем проживання та задоволення її спеціальних освітніх потреб під час навчального процесу та реалізацію всіх необхідних сфер у повсякденному житті дитини з особливими потребами, інвалідністю.

Ключовим акцентом проекту є перехід до розуміння того, що проблемою є не дитина — проблема полягає в системі, в перенесенні акценту з визначення медичних діагнозів на усунення соціальних проблем. Що в свою чергу впливає на розуміння інвалідності, не як міри втрати здоров'я, а як процесу взаємодії між людиною з інвалідністю та перешкодами у стосунках із середовищем, які заважають повноцінній і дієвій участі в житті суспільства на рівні з іншими (*Конвенція ООН про права інвалідів*).

Отже, інклюзія розглядається проектом як процес реалізації права на освіту дітей з особливими потребами, інвалідністю та різнобічного сприяння цьому процесу на рівні класу, школи, родини, громади, держави в цілому.

Для більш широкого інформування громадськості з різних питань розбудови інклюзивного простору, проектом обрані різні технології, які охоплюють питання практики, політики, громадянського суспільства: проведення семінарів, тренінгів, конференцій, форумів, проведення інформаційних компаній, акцій, розробка інформаційних матеріалів, навчальних курсів, видання практичних посібників, проведення наукових досліджень та публікація їх результатів, розміщення матеріалів із питань інклюзії та дотичних сфер на сторінках вебсайту проекту www.education-inclusive.com, які розраховані на педагогів, батьків, громадських діячів, фахівців будівельної, транспортної, медичної, соціальної сфери, керівників освітньої та інших галузей, парламентарів та просто пересічних громадян.

Матеріали, які представлено в модулі «Врядування неурядових організацій», забезпечують розкриття практичних питань інклюзивного навчання, враховують сучасні тенденції, передовий канадський, міжнародний та український досвід. Автори модулю прагнули використовувати найсучасніші матеріали, вживаючи міжнародну термінологію на позначення особливих психофізичних станів, форм і методів роботи з учнями з особливими потребами, організації навчально-виховного процесу тощо та термінологію, відповідну до чинного законодавства і нормативно-правових актів України, які регулюють правовідносини у різних сферах життя осіб з особливими потребами та їх родин.

Юлія Найда,
національний координатор проекту в Україні

Ольга Краснокува-Енз,
директор проекту

ВСТУП

Одним із чинників стабільності й успішності організації є ефективне врядування. Врядування, по своїй суті, передбачає наявність та ефективну роботу певних органів, що можуть називатися по-різному: правління, рада директорів, управлінська рада, наглядовий комітет, дорадча група тощо. В цьому контексті важливо розрізнити дві основні функції діяльності будь-якої неприбуткової, як, до речі, й прибуткової організації, які в Україні часто не розрізняють функції врядування і менеджменту.

«Врядування» означає структуру, що дбає про місію організації, збереження її цінностей, а також забезпечення дотримання базових демократичних цінностей у роботі: чесності, прозорості та підзвітності. Врядування — це відповідальність за ефективну діяльність організації в цілому, а не заглиблення в деталі вимірювання цієї ефективності, що власне належить до функцій менеджменту.

Однією із ключових функцій врядування неурядової організації (НУО) є стратегічне планування. Стратегічне планування являє собою спосіб мислення про організацію в майбутньому, її роль та місце серед собі подібних. Головним продуктом стратегічного планування є формування місії НУО. Саме місія задає основний напрям розвитку організації. На жаль, більшість існуючих організацій в Україні не тільки не мають своєї місії, але навіть не знають, що вона собою становить. А левова частка тих організацій, що мають сформульовані місії, зробила це виключно формально, на вимогу донорів, замовників чи під впливом інших зовнішніх чинників.

Для успішного стратегічного планування важливо передбачити у ньому достатню участь якомога ширшого кола зацікавлених осіб, а також відповідну кількість часу, коштів, уваги, адміністративної роботи та інших ресурсів.

Матеріали тренінгового модулю «Врядування неурядових організацій» крок за кроком висвітлюють означені вище аспекти врядування НУО та мають на меті допомогти представникам НУО, педагогам, представникам органів влади та іншим зацікавленим особам у практичній роботі з реалізації проекту інклюзивної освіти, який є актуальним і важливим на нинішньому етапі розвитку громадянського суспільства в Україні.

Даний модуль складається з шести навчальних тем, які представлені в логічній послідовності: 1) Вступ до теми «Врядування неурядових організацій»; 2) Ефективність врядування; 3) Розвиток врядування; 4) Сутність і значення стратегічного

планування; 5) Процес стратегічного планування; 6) Стратегічний план НУО.

Загальна тривалість тренінгу — 17 год. Модуль доповнює інформацію інших тренінгових модулів компоненту «Громадянське суспільство», зокрема: «Менеджмент неурядових організацій», «Організаційний розвиток НУО», «Життєздатність неурядових організацій» в контексті покращення врядування НУО. Такий підхід дає можливість більш гнучкого планування тренінгу чи кількох тренінгів відповідно до можливостей учасників.

Модуль розроблено **з метою** забезпечити необхідні базові знання щодо одного із ключових елементів НУО — системи врядування; надати практичні навички в питаннях організації процесу стратегічного планування, розвитку належного врядування та його окремих складових із метою ефективного впровадження ідеї інклюзивної освіти в Україні.

Завдання модуля:

◆ Систематизувати знання щодо:

- понять «врядування» та «менеджмент» НУО;
- ролі врядування в діяльності НУО згідно «Ідеальної моделі організації»;
- принципів ефективного врядування;
- понять «конфлікту інтересів» і «делегування повноважень»;
- основних елементів /компонентів врядування НУО згідно «Ідеальної моделі організації»;
- етапів розвитку організації в контексті врядування;
- ролі стратегічного планування в розвитку врядування НУО;
- організації процесу стратегічного планування;
- принципів та етапів стратегічного планування;
- визначення місії організації;
- цілей і завдань стратегічного плану;
- змісту плану дій по впровадженню стратегічного плану;
- проблем і здобутків розвитку врядування НУО в Україні.

◆ Сформувати вміння (навички):

- визначати основні функції врядування;
- використовувати механізми делегування та розподілу повноважень в організації;
- подолання кризових ситуацій в організації, пов'язаних із врядуванням;
- визначати основні етапи розвитку врядування організації;
- формулювання місії організації;

ВСТУП

- збору інформації;
- проведення SWOT – аналізу;
- створення документу «Стратегічний план»;
- використовувати практики належного врядування на прикладі успішних НУО;
- уміння адекватно реагувати на організаційні кризи;
- навички групової і командної роботи.

Кожен навчальний модуль містить актуальність теми, завдання теми, перелік роздавального матеріалу до теми, термінологічний словник до теми, матеріал до теми, а також список літератури, яку тренер може використати при підготовці до тренінгу.

Кожна тема супроводжується, окрім стислого викладу лекційного матеріалу, практичними тренінго-

вими вправами, які допоможуть зрозуміти учасникам тренінгу життя та діяльність сучасних організацій та використати ці знання для реалізації проекту «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні».

У кожному темі включено матеріал, створений для відкритого обговорення. Нашою метою не є надати фіксовані відповіді на питання. Це має бути думка кожного учасника тренінгу з урахуванням власного досвіду та знань. Матеріали можуть доповнюватися, доопрацьовуватися.

Бажаємо успіхів тренерам, які є високопрофесійними особистостями!

Колектив авторів

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Тема, підтеми	Час (год. \ хв.)
1. Вступ до теми «Врядування неурядових організацій»	
1.1. Суть поняття «Врядування». Визначення термінів	70
1.2. Структура організації. Ідеальна модель організації	40
1.3. Функції врядування та управління (менеджменту)	30
Загальний час	2 год.20 хв.
2. Ефективність врядування	
2.1. Принципи ефективного врядування	40
2.2. Конфлікт інтересів	70
2.3. Делегування та розподіл повноважень в організації	30
Загальний час	2 год.20 хв.
3. Розвиток врядування	
3.1. Складові врядування	40
3.2. Розвиток врядування НУО	90
3.3. Сучасний стан врядування НУО в Україні	30
Загальний час	2 год.40 хв.
4. Сутність і значення стратегічного планування	
4.1. Необхідність стратегічного планування для ефективного розвитку НУО	20
4.2. Принципи стратегічного планування	20
4.3. П'ять етапів стратегічного планування	30
4.4. Місія організації	110
Загальний час	3 год.00 хв.
5. Процес стратегічного планування	
5.1. Організація процесу стратегічного планування	30
5.2. Інформаційне забезпечення процесу стратегічного планування	60
5.3. SWOT – аналіз	80
Загальний час	2 год.50 хв.
6. Стратегічний план НУО	
6.1. Цілі й завдання стратегічного плану	70
6.2. Плани дій	80
6.3. Стратегічний план НУО	10
6.4. Процес впровадження стратегічного плану	30
Загальний час	3 год.10 хв.
Практичні поради в питаннях і відповідях	20
Підведення підсумків тренінгу	20
Загальний час	40 хв.
Усього за модулем	17 год. 00 хв.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК ПРОЕКТУ

Адвокатство, адвокаті — процес захисту прав окремих індивідів і груп населення вповноваженими представниками з метою отримання доступу до послуг установ, на які клієнт має право, але не в змозі їх отримати.

Громадянське суспільство — окрема структура, яка не відноситься до органів влади чи бізнесу. Під цим терміном ми розуміємо певне коло інституцій, наприклад: професійні об'єднання, релігійні групи, активні громадянські групи, які обстоюють інтереси різних секторів суспільства та посилюють участь громадськості в діяльності демократичної системи.

Діти з особливими потребами — поняття, яке широко охоплює всіх учнів, чії освітні потреби виходять за межі загальноприйнятої норми. Воно стосується дітей з особливостями психофізичного розвитку, обдарованих дітей та дітей із соціально-вразливих груп (наприклад, вихованців дитячих будинків).

Інвалідність — поняття, яке еволюціонує і є результатом взаємодії, яка відбувається між людьми з інвалідністю та перешкодами у стосунках і середовищі, і яка заважає їхній повноцінній і дієвій участі в житті суспільства на рівні з іншими (*Конвенція ООН про права інвалідів*).

Інвалідність — міра втрати здоров'я та обмеження життєдіяльності, що перешкоджає або позбавляє конкретну особу здатності чи можливості здійснювати діяльність у спосіб та в межах, що вважаються для особи нормальними залежно від вікових, статевих, соціальних і культурних факторів (*Закон України «Про реабілітацію інвалідів в Україні»*).

Інклюзія — процес реалізації права на освіту дітей з особливими потребами, інвалідністю та різнобічного сприяння цьому процесу на рівні класу, школи, родини, громади, держави в цілому.

Інклюзивна освіта — це система освітніх послуг, що ґрунтується на принципі забезпечення основного права дітей на освіту та права навчатися за місцем проживання, що передбачає навчання в умовах загальноосвітнього закладу. З метою забезпечення рівного доступу до якісної освіти інклюзивні освітні заклади повинні адаптувати навчальні програми та плани, методи та форми навчання, використання існуючих ресурсів, партнерство з громадою до індивідуальних освітніх потреб і різних стилів навчання дітей з особливими освітніми потребами. Інклюзивні освітні заклади повинні забезпечити спектр необхідних послуг відповідно до різних освітніх потреб таких дітей.

Інклюзивне навчання — це система освітніх послуг, що базується на принципі забезпечення основного права дітей на освіту та права навчатися за місцем проживання, яка передбачає навчання в умовах загальноосвітнього закладу.

Інклюзивна школа — це заклад освіти, який забезпечує інклюзивну освіту як систему освітніх послуг, зокрема: адаптує навчальні програми та плани, фізичне середовище, методи та форми навчання, використовує існуючі в громаді ресурси, залучає батьків, співпрацює з фахівцями для надання спеціальних послуг відповідно до різних освітніх потреб дітей, створює позитивний клімат в шкільному середовищі.

Лінза інвалідності — це інструмент для розроблення і впровадження політики, яка є інклюзивною по відношенню до осіб з інвалідністю. «Лінза інвалідності» допомагає з'ясувати проблемні аспекти будь-якої законодавчої ініціативи, планів, програм які прямо чи опосередковано стосуються людей з інвалідністю та накреслити шляхи виходу з ситуації.

Лобіювання — це цілеспрямоване здійснення впливу на владні структури з метою досягнення своїх цілей.

Соціальна модель «інвалідності» — розглядає «інвалідність» як проблему, створену суспільством і вважає соціальну дискримінацію найбільш суттєвою, а також причиною багатьох проблем. Порівнюючи медичну та соціальну модель «інвалідності», можна навести такий приклад. Особа з інвалідністю, яка пересувається на візку хоче потрапити до усього закладу, школи, кінотеатру тощо, але не може. Чому дана особа не може потрапити до цих закладів? Прихильники медичної моделі скажуть: «Тому, що людина пересувається на візку? Отже, проблема в візку та в самій людині з інвалідністю». Прихильники соціальної моделі скажуть: «Людина на візку не може потрапити до цих закладів через існуючі бар'єри — сходи, і це є єдиною проблемою. Архітектори, проектувальники, які будували ці заклади «просто забули, що є люди з інвалідністю», і створили оточуюче середовище, яке робить людину «інвалідом».

Дана модель вважає «інвалідність» нормальним аспектом життя, а не відхиленням.

Соціальна політика — це діяльність держави та її інститутів, органів місцевого самоврядування, вітчизняних і зарубіжних підприємств, установ усіх форм власності, їх об'єднань і асоціацій, громадських і приватних фондів, громадських і релігійних організацій, громадян щодо розвитку й управління соціальною сферою, щодо збалансування розвитку суспільства, забезпечення стабільності державного правління, соціального захисту населення, створення сприятливих умов для існування індивідів і соціальних спільнот.

ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК БАЗОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНОГО ЖИТТЯ



Актуальність теми:

Сформувані в слухачів розуміння поняття «врядування», ролі врядування в діяльності НУО, основних функцій та органів врядування; пояснити різницю між врядуванням і менеджментом НУО та шляхи оптимізації їх співвідношення для підвищення ефективності НУО.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- понять «врядування» та «менеджмент» НУО;
- ролі врядування в діяльності НУО згідно «Ідеальної моделі організації»;
- функцій врядування та управління.

Сформувані вміння (навички):

- визначати основні функції врядування.

Роздавальний матеріал до теми: відсутній



Термінологічний словник до теми:

Благодійна організація — недержавна організація, головною метою діяльності якої є здійснення благодійної діяльності в інтересах суспільства або окремих категорій осіб.

Відповідальні співробітники (менеджери НУО) — особи, які керують організацією щоденно у відповідності до рішень органів врядування.

Врядування — процес прийняття рішень, який дає змогу колегіальному органу врядування НУО в ефективний і підзвітний спосіб використовувати ресурси і застосовувати владу, спираючись на спільні цінності, що забезпечує діяльність НУО в інтересах громади чи суспільства в цілому.

Громадська організація — об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів.

Менеджмент — це процес планування, організа-

ції, керування та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Наглядова рада — орган, що виконує розпорядчі та контролюючі функції в благодійній організації, персональний склад якої визначається засновниками (засновником).

Організація — група людей, спільна діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети.

Процес — діяльність або набір дій під час якого використовуються ресурси для перетворення інвестицій («вхід») в результати (послуги, товари, «вихід»).

Правління / Рада директорів — виконавчий органом благодійної організації, повноваження якого визначаються статутом (положенням) благодійної організації.

Піклувальник. Рада директорів (trustee, board of directors) — центральний керівний орган неприбуткової організації (інколи іменованій «рада піклувальників»). Забезпечує загальне керівництво і приймає рішення щодо програмних і фінансових питань.

Система управління — система, яка дає змогу встановлювати політику та цілі і досягати цих цілей.

Стандартизація — комплекс норм, правил і вимог до якості продукції.

Управління — це обов'язок виконавчих структур (менеджменту) та персоналу. Менеджмент відповідає за підтримку процесу розробки стратегії і за її впровадження після узгодження з правлінням, за втілення у дію та за адміністрування систем і процедур, необхідних для отримання результатів.

Члени НУО — особи, які пов'язані з організацією та часто є частиною групи або громади, яким організація надає допомогу.

Якість — сукупність властивостей, які зумовлюють придатність продукту задовольняти певні потреби споживачів відповідно до його призначення.



Зміст теми та пропонувані час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонуваний час (хв.)
1. Вступ до теми «Врядування неурядових організацій»		
1.1. Суть поняття «Врядування». Визначення термінів		
Організаційна частина	Цілі та завдання, очікування	10
Представлення	«Взаємне представлення»	20
Міні-лекція	Суть поняття «Врядування». Визначення термінів	20
Дискусія	Суть поняття «Врядування». Визначення термінів	20
	Загальний час	70

Тема 1. Організація як базовий елемент соціального життя

1.2. Структура організації. Ідеальна модель організації		
Міні-лекція	Ідеальна модель організації	20
Дискусія	Ідеальна модель організації	20
	Загальний час	40
1.3. Функції врядування і управління (менеджменту)		
Міні-лекція	Функції врядування та управління	15
Дискусія	Функції врядування та управління	15
	Загальний час	30
	Усього (тема 1 в цілому):	140 хвилин

Змістове наповнення теми «Врядування неурядових організацій»

1.1. Суть поняття «Врядування». Визначення термінів

Організаційна частина

Цілі та завдання модуля.
Очікування учасників.

Методи навчання: презентація, «Взаємне представлення»

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Кожен, хто входить до зали, записує на аркуші великого паперу свої очікування:
— *Я очікую від семінару...*
2. Представте учасникам інформацію про проект, спонсорів, локальних співорганізаторів, цілі та завдання модулю.
3. Проаналізуйте записи учасників щодо очікуваних результатів модуля.
4. Представлення. Запропонуйте учасникам представитись та надати відповіді на такі запитання: «Чи берете Ви участь в роботі НУО? Які Ваші функції?».

Суть поняття «Врядування».

Визначення термінів

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 1.1.

Суть поняття «Врядування».

Визначення термінів

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на фліп-чарті ключові зауваження

учасників, після чого зробіть аналіз та підведіть підсумки.

1.2. Структура організації. Ідеальна модель організації

Ідеальна модель організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- слайд «Ідеальна модель організації»
- теоретичні матеріали до теми 1.2

Ідеальна модель організації

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на фліп-чарті ключові зауваження учасників, після чого зробіть аналіз та підведіть підсумки.

1.3. Функції врядування та управління (менеджменту)

Функції врядування

та управління (менеджменту)

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 1.3

Функції врядування

та управління (менеджменту)

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на фліп-чарті ключові зауваження учасників, після чого зробіть аналіз та підведіть підсумки.



Теоретичні матеріали до теми 1.1 Суть поняття «Врядування». Визначення термінів

Матеріал до міні-лекції «Суть поняття «Врядування». Визначення термінів»

Одним із чинників стабільності й успішності організації є ефективне врядування (від англ. *governance*). Термін «врядування» є типовим українським словом, яке з давніх-давен асоціювалося із прозорим процесом прийняття рішень при залученні всіх членів громади (віче, сходина, сходки тощо). Це слово означає демократичність, можливість урахування голосу кожного.

У сучасному розумінні цей термін означає спосіб розуміння, передачі й здійснення владних повноважень у суспільстві або організації.

Існує три центри влади в середині НУО: врядування; відповідальні співробітники та члени. Перші дві категорії відомі для загалу як «керівництво». Врядування в НУО є як функцією, так і структурою.

Врядування як функція передбачає загальне керівництво і нагляд за організацією.

Врядування як структура передбачає наявність та ефективну роботу певних органів, що можуть називатися по-різному: правління, рада директорів, управлінська рада, наглядовий комітет, дорадча група тощо. У цьому контексті важливо розрізнити дві основні функції діяльності будь-якої неприбуткової, як, до речі, і прибуткової організації, які в Україні часто не розрізняють — функції врядування і менеджменту.

Основні ролі врядування (правління) полягають в прийнятті рішень щодо стратегічного планування; призначенні відповідальних співробітників; поданні детального огляду ринку; схваленні фінансової документації організації на наступний рік; звітуванні членам щодо виконання фінансових показників за минулий рік; здійсненні нагляду за діяльністю відповідальних співробітників.

Правління може обрати варіант делегування деяких повноважень, проте воно несе відповідальність за всі рішення прийняті цими малими групами. Існують певні обмеження, проте їх небагато. Оскільки делегування можливо, інколи невеликі групи (такі як комітети або робочі групи) можуть допомогти організації залучити більше людей для спільного виконання базуючись на конкретній кваліфікації, інтересах або проєктах.

На думку зарубіжних фахівців «належне врядування» — це й є розподіл функцій у прийнятті рішень, щоб влада й ресурси не були акумульовані в руках однієї людини чи групи. Належне врядування — це зрозумілий і прозорий процес прийняття рішень, який дає змогу колегіальному органу врядування неприбуткової організації в ефективний і підзвітний спосіб використовувати ресурси і застосовувати владу, спираючись на спільні цінності. Є декілька

ознак, за якими відрізняють добре правління: відданість; різноманітність поглядів; різноманітність різних навичок; спроможність членів правління працювати разом для досягнення цілей організації; відповідне навчання для членів правління; правильний розмір; кар'єрне зростання для людей в середині структури правління. Якщо в організації здійснюється належне врядування, коли вона має внутрішню систему розподілу влади, це забезпечує те, що НУО слугують інтересам громади чи суспільства в цілому.

Визначаючи орган врядування як організовану групу людей, що має владу колективно стимулювати та контролювати діяльність організації, керування якою здійснюється кваліфікованим виконавчим директором, слід наголосити, що влада передбачає формальне право органу врядування здійснювати управління організацією. Стимулювання означає те, що більшість часу орган урядування присвячує наданню допомоги та підтримці організації, а не контролю за її діяльністю. Контроль органу врядування реалізується в особливому праві оцінювати відповідність поточної діяльності організації до її стратегічних цілей, здійснення місії.

Відповідальні співробітники (менеджери) є головними «виконавцями» в організації. Це означає, що відповідальні співробітники є старшими особами, які керують організацією щоденно. Основна роль відповідальних співробітників полягає у дотриманні до кінця стратегічного бачення, сформульованого правлінням. Вони зазвичай мають більш регулярні контакти з організацією ніж члени правління. У великих організаціях, відповідальні співробітники зазвичай є оплачуваними працівниками організації. У невеликих організаціях, відповідальні співробітники є волонтерами, які не отримують зарплату до тих пір, поки організація не матиме достатньо ресурсів, щоб дозволити платити штатним членам.

Ще одна річ, яку мають робити відповідальні співробітники — підтримувати зв'язок з правлінням. Треба пам'ятати, що відповідальні співробітники знають набагато більше про щоденну діяльність організації, ніж члени правління, проте членам правління потрібно мати цю інформацію для прийняття відповідних рішень. Іншими словами, незважаючи на те, що правління відокремлене від відповідальних співробітників, обидві групи мають функціонувати у симбіозі для найбільш ефективної роботи. Одні покладаються на інших. Правління мають інформувати відповідальні співробітники про події, що відбулися в організації після останнього засідання ради. Відповідальні співробітники мають багато інформації потрібної для правління, щоб виконувати свою роботу. Відповідальні співробітники потрібні допомагати правлінню в багатьох напрямках.

Тема 1. Організація як базовий елемент соціального життя

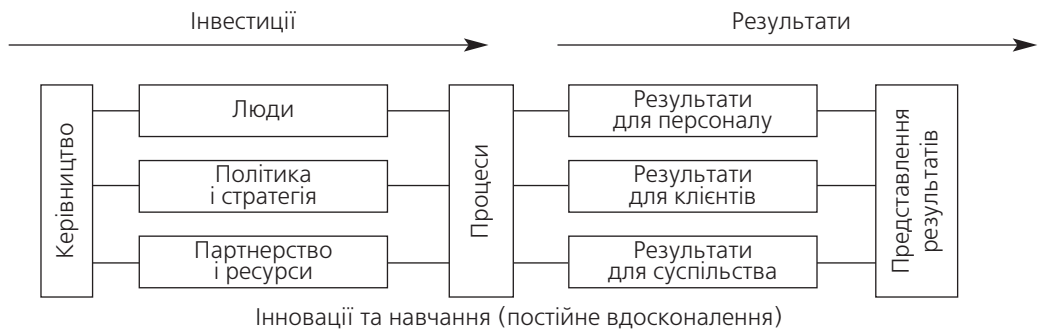
Члени НУО — це ті особи, які пов'язані з організацією та часто є частиною групи або громади, яким організацію намагається надати допомогу. Наприклад, у випадку соціальної НУО, членами є люди, чий інтерес пов'язаний з вивченням непрацевдатності. Багато з них є вчителями. Інші є учнями або колишніми учнями, що вивчали цю дисципліну, та представники інших організацій. Що спільного мають всі члени, так це бажання бачити організацію успішною у досяганні своєї мети. Зазвичай члени роблять невеликі внески, що складають дохід організації, і також більшість організацій запроваджує невеликі щорічні членські внески. Ці платежі мають на меті ще одну ціль. Часто це використовується для відокремлення тих в середині громади, кому надається активний голос у вирішенні

справ організації, від інших, хто такого голосу не має. Але, важливо зазначити, що членські внески створені як певна перешкода. Якщо хтось дійсно віддано підтримує організацію, фінансовий тягар членських внесків ніколи не має бути високим аби будь-яка особа могла стати членом.

Найголовніша можливість членів впливати на НУО є в тім, що фактично члени обирають членів правління через голосування. Така найголовніша можливість, як мають члени, дозволяє переконатися, що члени правління фактично виконують покладені на них обов'язки. Якщо правління не виконує те, що на думку членів останні мають робити, член правління, який не справляється може бути усунений членами.

Теоретичний матеріал до теми 1.2 «Структура організації. Ідеальна модель організації»

Слайд «Ідеальна модель організації»



Матеріал до міні-лекції «Ідеальна модель організації»

Інвестиції охоплюють чотири елементи схеми: керівництво, персонал, політика і стратегія, партнерство і ресурси, результати діяльності (через «постійне вдосконалення»).

Процеси охоплюють все те, що організація робить, як вона функціонує.

Результати охоплюють чотири елементи схеми:

результати для персоналу, клієнтів, суспільства та представлення результатів і відображають, що отримує організація на виході після інвестицій та процесів.

Інновації та навчання (постійне вдосконалення) обіймає наступні дії: збирання інформації (моніторинг), аналіз і оцінка існуючої ситуації, ідентифікація ділянки на якій треба провести вдосконалення, запровадження вдосконалення.

Теоретичний матеріал до теми 1.3 «Функції врядування і управління»

Матеріал до міні-лекції «Функції врядування і управління»

Термін «Врядування», що його часто неправильно перекладають, калькуючи з російської мови, як «Управління», означає структуру, що дбає про місію організації, збереження її цінностей, а також забезпечення дотримання базових демократичних цінностей у роботі: чесності, прозорості та підзвітності. Врядування — це відповідальність за ефективну діяльність організації в цілому, а не заглиблення у деталі вимірювання цієї ефективності.

Фактично «управління» (менеджмент) займається повсякденним плануванням, підготовкою звітів, координацією роботи персоналу та дотриманням установлених термінів тощо.

Функції врядування.

Політика і стратегія організації. Структури врядування, наприклад правління несе повну відповідальність за визначення й прийняття місії і стратегії організації. Члени правління погоджують і приймають політики й процедури, що відповідають головній меті діяльності організації й стандартам її роботи (наприклад, як вчинити із невикористаними коштами). Правління також має здійснювати моніторинг діяльності відповідно до затверджених планів.

Представницькі функції. Обов'язок членів правління — прислухатися до думки всіх людей, зацікавлених у діяльності організації. Сюди входять користувачі послуг, донори, персонал, а часто також члени громади, які зацікавлені у роботі НУО.

Тема 1. Організація як базовий елемент соціального життя

Відповідальність за організацію. Правління несе відповідальність за ефективне планування діяльності організації, за призначення виконавчого директора, за дотримання законів і етичних стандартів та за звітність організації.

Розв'язання конфліктних ситуацій, що виникають у середині організації. По суті НУО репрезентують інтереси різних категорій людей, а саме: засновників і членів організації, споживачів послуг, донорів, персоналу і волонтерів, тому правління має виступати в ролі арбітра, котрий може вирішувати спірні питання.

За той обмежений час, що члени правління приділяють організації, їхні зусилля мають зосереджуватися на головних функціях, яких ніхто, крім них, не може виконувати. Найбільша помилка, якої припускаються члени правління, — це витрачання часу на виконання завдань, котрі потрібно делегувати персоналу.

Рішення правління.

Найголовніші рішення стосовно організаційного розвитку готуються правлінням. Наприклад, правління призначає відповідальних співробітників (виконавчого директора). Відповідальні співробітники, це люди, які несуть відповідальність на щоденну діяльність організації або виконуючи роботу самостійно, або делегуючи її штатним працівникам.

Стратегічне планування, як функція правління, є такою ж важливою, як все, що вона робить. Де б не знаходилась організація, вона завжди має рухатися вперед. Що означає «вперед» — це для кожної окремої організації визначається правлінням.

Організації потрібні кошти, або, можливо, поради щодо інвестицій для фондів, що вона вже має. Хто буде управляти цими інвестиціями? В якому банку будуть розміщені рахунки організації? Які є релевантні критерії для прийняття подібних рішень? Всі ці питання можуть бути поставлені перед правлінням.

По-друге, правління звітує своїм членам щодо фінансової звітності за минулий рік. Іншими словами, дуже важливо, коли правління розуміє основні моменти того, що відбулося в організації протягом останнього року.

По третє, правління має дивитися вперед на наступний рік. Зазвичай, це означає схвалення бюджету на наступний рік. Це також означає схвалення основних проектів, що будуть виконуватися відповідальними співробітниками.

По четверте, передбачається, що правління представитиме детальний огляд ринку, про що згадувалось раніше. В той час, коли штатні працівники можуть бути дуже занепокоєні завершенням сучасних проектів, це робота правління (з допомогою відповідальних співробітників), дослідити, де організація має себе позиціонувати для продовження успішної діяльності протягом наступних шести місяців, року або навіть двох від сьогодні.

Таким чином, підсумовуючи, частково роль правління — це нагляд за відповідальними праців-

никами. Цей нагляд, по-перше, забезпечує відповідність того, про що звітувалося раніше, як у фінансових звітах, так і про загальну діяльність. По-друге, правління має наглядати та схвалювати запропоновані для організації заходи на майбутнє для забезпечення роботи того, що організація повинна робити. По третє, правління має тримати колективне око, спостерігаючи на навколишнім світом, щоб організація приймала найкращі рішення.

Управління — це обов'язок виконавчих структур (менеджменту) та персоналу. Менеджмент відповідає за підтримку процесу розробки стратегії і за її впровадження після узгодження з правлінням, за втілення у дію та за адміністрування систем і процедур, необхідних для отримання результатів.

Гармонійне поєднання відповідальності між врядуванням та управлінням (менеджментом) являється одним із ключових завдань для забезпечення ефективного і сталого розвитку організації. Організації, у яких персонал працює ефективно й поділяє спільні цінності, потребує меншого втручання з боку правління. У таких випадках правлінню легше виконувати свою роль.

Організації із сильним правлінням і слабким менеджментом частіше матимуть справу з втручанням із боку правління, яке зменшуватиме функції управління і врядування. Такі ситуації часто трапляються у невеликих організаціях із малим штатом, де члени правління працюють на волонтерських засадах. В організаціях із професійним персоналом і слабким правлінням існує ризик, що в довгостроковій перспективі знизиться прозорість і підзвітність діяльності.

Організації із слабким правлінням і персоналом мають найсерйозніші труднощі, адже ніхто не може ефективно вирішувати робочі питання. Наявність такої ситуації може утворити спіраль занепаду. Вона починається з погіршення репутації, що у свою чергу, призводить до проблем із залученням кваліфікованого персоналу та членів правління, а це врешті веде до погіршення якості надання послуг. Змінити ситуацію можна шляхом призначення висококваліфікованого виконавчого директора, залучення компетентного й відданого голови правління чи зовнішнього консультанта.

Вважається, що не існує єдиної структури правління і ролі, яку воно виконує. Кожна організація має визначити їх самостійно за своїми потребами. Однак є низка рекомендацій щодо формування ефективного врядування:

- ефективне врядування здійснюється невеликою групою людей;
- правління мусить бути відкритою системою, яка має ефективні механізми взаємодії;
- ефективна структура правління важлива, але вміло організований процес комунікацій є основою ефективного врядування;
- регулярний перегляд виконання своїх функцій має бути невід'ємною складовою роботи правління.

Тема 2. Ефективність врядування

ТЕМА 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВРЯДУВАННЯ



Актуальність теми:

Сформувані в слухачів базові поняття щодо принципів ефективного врядування та системного підходу до управління неурядовою організацією. Продемонструвати головні складові врядування та їх роль в житті НУО.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- принципів ефективного врядування;
- поняття «конфлікту інтересів» і «делегування повноважень».

Сформувані вміння (навички):

- використовувати механізми делегування та розподілу повноважень в організації;
- подолання кризових ситуацій в організації, пов'язаних із врядуванням.

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- Інструкція до вправи «Криза в організації»;
- Рольова інструкція «Порада 1» до вправи «Криза в організації»;
- Рольова інструкція «Порада 1» до вправи «Криза в організації»;
- Рольова інструкція «Порада 1» до вправи «Криза в організації».

Термінологічний словник до теми:

Делегування повноважень — методологія, згід-

но якої співробітникам надаються повноваження і відповідальність за рішення на тому рівні, на якому вони діють. Делегування повноважень передбачає, що керівник передає частину своїх повноважень підлеглим, одночасно їх навчаючи. Делегування повноважень засноване на розумінні того, що проблеми найкраще вирішують самі люди, які працюють над проблемою, а не вище керівництво.

Конфлікт інтересів — ситуація, за якої особа має приватний або особистий інтерес, достатній для того, щоб визнати його таким, що впливає на об'єктивне виконання службових обов'язків.

Корпоративна культура — це комплекс думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, стосунків і способів ведення діяльності, що поділяються членами організації і обумовлюють індивідуальність організації.

Принципи ефективного врядування — етичні норми поведінки; вироблення, визнання та дотримання певних стандартів у публічній сфері; проведення прозорої політики і звітування перед суспільством; некоруптованість.

Змістове наповнення теми «Ефективність врядування»

2.1. Принципи ефективного врядування

Принципи ефективного врядування

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 2.1



Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
2. Ефективність врядування		
2.1. Принципи ефективного врядування		
Міні-лекція	Принципи ефективного врядування	20
Дискусія	Принципи ефективного врядування	20
	Загальний час	40
2.2. Конфлікт інтересів		
Міні-лекція	Конфлікт інтересів	10
Робота в групах	«Криза в організації»	60
	Загальний час	70
2.3. Делегування та розподіл повноважень в організації		
Міні-лекція	Делегування та розподіл повноважень в організації	10
Дискусія	Делегування та розподіл повноважень в організації	20
	Загальний час	30
	Усього (тема 2 в цілому):	140 хвилин

Принципи ефективного врядування

Методи навчання: дискусія.

Матеріали: аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.

2.2. Конфлікт інтересів

Конфлікт інтересів

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 2.2

Вправа «Криза в організації»

Методи навчання: робота в групах.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Вступ до вправи — її мета, процедура, завдання.
2. Об'єднати учасників у 3 групи. Кожному дати інструкцію (інструкція до вправи «Криза в організації»).
3. Представити ситуацію. Запропонувати групам прочитати інструкцію. Запропонувати групам продумати аргументацію для відповіді на запитання «Яких заходів має вжити «AlterNation» для того, щоб подолати кризу?» та спланувати переконливу презентацію.
4. Сформувати 3 нові групи. Кожній групі дати рольові інструкції (інструкції: «Порада 1», «Порада 2», «Порада 3»).
5. Запропонувати новим групам прочитати інструкції, продискутувати та спланувати переконливу презентацію «Поради». Продумати аргументацію для власної позиції групи щодо презентованих «Порад».
6. Запропонувати всім поділитися враженнями.

Інструкція до вправи «Криза в організації»

Організація «AlterNation» (уявна НУО) створена 1993 року, є неурядовою організацією, що займається посередництвом у сфері соціальної політики. Організація була створена вузьким колом досвідчених енергійних осіб та активістів, які поділяли певні основні цінності, мали спільне бачення і демонстрували відданість справі. Завдяки досвіду і знанням, вкладеним засновниками в розвиток цієї організації, вона невдовзі стала однією з найбільш відомих у країні. На початкових етапах розвитку організація стикалася з проблемами, традиційними для багатьох НУО. Однак завдяки тому, що «AlterNation» зробила загальноновизнаний внесок у розбудову держави під час перехідного періоду, нині вона має в суспільстві ім'я і чудову репутацію. Хоча спро-

можність організації виконувати проекти і досягати результатів є дуже значною, наразі вона стикнулася з проблемами, пов'язаними з урядуванням, лідерством і фінансуванням.

В перші роки своєї діяльності «AlterNation» у підтримці своєї основної діяльності і програм покладалася на кошти іноземних донорів.

Кожен із засновників вкладав у розбудову організації дуже багато часу і творчої енергії; всі рішення приймалися у дружній і неформальній обстановці.

На даний момент «AlterNation» нараховує 35 членів, 9 із яких є найманими працівниками. Всі члени організації мають право голосу на право голосу на зборах і раз на рік збираються на засідання.

У 2000 році «AlterNation» заснувала Наглядну раду, членами якої є засновники організації. Рада несе формальну відповідальність за розробку політики, прийняття стратегічних рішень і відстоювання/лобіювання інтересів, водночас надаючи організації безкоштовні професійні кваліфіковані послуги. Один член ради найнятий організацією; він обіймає дві посади — є членом ради і виконавчим директором, а президент організації виконує також і обов'язки голови ради. Всі п'ятеро членів ради є відомими в суспільстві діячами і користуються довірою в спонсорів, донорів і громадськості.

Учасники зборів є або колишніми працівниками, або прихильниками організації, які, як правило, не надто активно долучаються до її діяльності.

На практиці ролі і міра відповідальності управлінської структури «AlterNation» і її ради розділені нечітко. Крім керування повсякденною роботою організації, виконавчий директор також відповідає за забезпечення фінансування її діяльності, налагодження стосунків із донорами та пошук спонсорів. Внесок інших працівників у цю діяльність дуже незначний.

Члени ради формально зустрічаються раз чи два на рік і насправді турбуються про організацію, яку вони допомогли створити. Однак у них уже нема часу повною мірою включатись у роботу «AlterNation», відтак вони починають відчувати власну віддаленість від того, що насправді відбувається в організації, і збентежені тим фактом, що більше не в змозі робити достойний внесок у програми, виконувані «AlterNation». Окрім того, їм також складно об'єктивно оцінювати роботу виконавчого директора, оскільки він є їхнім близьким другом.

У той же час працівники чимдалі дужче відчують, що рада недостатньо поінформована про проблеми, які виникають в організації, а відтак неспроможна виробляти належні стратегічні рішення. Стиль роботи виконавчого директора дедалі більше стає схожим на авторитарний. Декілька висококваліфікованих працівників нещодавно пішли з організації, оскільки вважали, що їхній внесок не було належно оцінено, а багато інших працівників переконані, що їх організація стає «старомодною».

Тема 2. Ефективність врядування

Отож хоча формально саме рада має ухвалювати стратегічні рішення, які потім так само формально мають затверджуватися на зборах, більшість як оперативних, так і стратегічних рішень фактично приймає виконавчий директор. Відповідно, принципи підзвітності стали нечіткими, відтак незрозуміло, хто несе відповідальність за успіхи і невдачі — виконавчий директор бере на себе забагато відповідальності за велику кількість справ і починає почувати себе занадто завантаженим та перевтомленим. На додаток до цього кілька нових працівників нещодавно звинуватили його в неувазі до поширення належної інформації та налагодження дієвого інформаційного обміну, а також у недостатній прозорості його дій та в обмеженості його підходів, і це ще більше погіршило ситуацію. Ця організаційна криза згодом іще й загострилася з огляду на виникнення значних фінансових ускладнень.

«AlterNation» визнає потребу у відвертому обговоренні питань лідерства й урядування в організації і планує порушити їх на наступних зборах, які мають відбутися через два місяці.

Рольова інструкція «Порада 1».

Перевантажений виконавчий директор і значні фінансові складнощі — це тільки два з багатьох сигналів, які свідчать про те, що «AlterNation» має приділити пильну увагу питанням урядування та ефективного менеджменту в організації.

Йдеться про два основних питання — це конфлікт інтересів і бездіяльна рада. Через те, що багато асоціацій мають колову структуру, конфлікт інтересів зазвичай виникає тоді, коли працівники, які отримують зарплату, входять до складу загальних зборів і навіть безпосередньо до ради.

У випадку з «AlterNation» особою, навколо якої розгорівся конфлікт, є виконавчий директор, який не тільки керує поточною діяльністю НУО, але й також узяв на себе функції нагляду і вирішення стратегічних питань від імені ради. І той факт, що працівники починають висловлювати обурення з приводу диктаторського стилю роботи виконавчого директора, не викликає подиву: ніхто краще за них не знає, що відбувається в цьому «човні».

Ситуації можна було б уникнути, якби Наглядова рада більш серйозно ставилася до своїх повноважень щодо нагляду і прийняття рішень, зокрема стратегічного характеру. Наразі належить вести пошук нових членів ради, готових більш активно долучатися до життя організації. Рада невідкладно має зібратися для того, щоб визначити більшу вагомість своєї ролі і надати пропозиції щодо введення нових членів.

Рольова інструкція «Порада 2».

Щоб посилити організацію, «AlterNation» повинна вдатися до таких заходів:

- чітко розділити ролі й обов'язки, які стосуються керування й управління; встановити термін перехідного періоду; призначити на засіданні ради відповідальну особу, яка стежитиме за дотриманням нового розподілу ролей і обов'язків;
- окреслити посадові обов'язки виконавчого директора і основного персоналу та розподілити роботу між ними;
- забезпечити основному персоналу вільний доступ до представників ради;
- виключити з ради працівників, які отримують зарплату, включаючи виконавчого директора; наймані працівники мають входити до складу ради відповідно до своїх посадових обов'язків; на строк перехідного періоду забезпечити представництво таких працівників можна шляхом призначення офіційним членом ради того з них, чия кандидатура погоджена з усім персоналом;
- забезпечити членам Наглядової ради доступ до інформації про поточну діяльність «AlterNation» шляхом регулярного надсилання їм електронних бюлетенів або в інший прийнятний для них спосіб;
- щоб мати змогу об'єктивно оцінити роботу виконавчого директора, необхідно визначити цілі його роботи і скласти відповідний план, який містив би в собі індикатори, що їх можливо оцінити чи перевірити. Для надання оцінки рада має призначити одного з членів або незалежного консультанта (якщо є підозри щодо того, що конфлікт інтересів буде значним). Основним працівникам теж необхідно надати можливість узяти участь в оцінці роботи виконавчого директора;
- розглянути можливість розробки нової організаційної структури, здатної забезпечити залучення персоналу до процесу стратегічного планування.

Рольова інструкція «Порада 3».

Найпростішим шляхом подолання кризи в організації «AlterNation», можливо, буде рішення дозволити виконавчому директору перейти на іншу роботу поза межами організації. Найкраще рішення — це одно- або дворічне професійне навчання за кордоном. Оскільки в організації фінансова криза, для цього, швидше за все, доведеться шукати нових донорів чи переконувати одного з теперішніх донорів у тому, що це піде на користь організації. Якщо без жартів, то, як здається, організація має потребу в обговоренні питань стосовно існуючого стилю урядування та лідерства. Оскільки збори відбудуться вже за два місяці, важливо створити робочу групу з їх підготовки, до якої повинні ввійти представники як персоналу, так і ради, а також

і виконавчий директор. За допомогою консультанта зі сторони (якщо це можливо) робоча група має підготувати проект чіткого розподілу роботи та посадових обов'язків членів ради, до якого слід включити пропозицію про більш часті їх зустрічі (принаймні чотири рази на рік). Відтак нинішні члени ради могли би побачити, скільки часу вони повинні присвячувати організації. Чітке окреслення їх посадових обов'язків також слугувало б основою для введення нових членів. На зборах належить обговорити посадові обов'язки членів ради і, можливо, вибрати нових членів. На своєму першому засіданні нова рада має затвердити посадові обов'язки виконавчого директора, чиї обов'язки, відповідальність і завдання не можуть дублювати обов'язки, відповідальність і завдання ради.

2.3. Делегування та розподіл повноважень в організації

Теоретичний матеріал до теми 2.1 «Принципи ефективного врядування»

Матеріал до міні-лекції

«Принципи ефективного врядування»

Належне врядування включає кілька засадних принципів без яких неможливий сталий розвиток організації. Такі принципи включають: етичні норми поведінки; вироблення, визнання та дотримання певних стандартів у публічній сфері; проведення прозорої політики і звітування перед суспільством; некоруптованість.

Дотримання етичних стандартів є важливим кроком на шляху забезпечення належного врядування і підвищення довіри до організації в громаді.

Розробка етичних стандартів є першим кроком на шляху підвищення спроможності НУО у сфері належного врядування.

Потрібно також розробити стандарти врядування НУО, чітко визначити структуру і скласти перелік обов'язків органів управління НУО.

Важливо також розробити систему оцінки якості врядування в організаціях.

Особливо слід відзначити важливість роботи з членами наглядових рад організацій, де особлива увага має приділятися їх мотивуванню, проведенню спеціалізованих тренінгів та консультуванню. Досвід засвідчує: щоб добитися результатів, до процесу мають бути залучені консультанти високого рівня, які зможуть створити атмосферу довіри та відкритості в роботі з організаціями, з котрими вони співпрацюють.

На часі також покращення правового регулювання питань щодо врядування і підзвітності НУО.

Проте найголовніше — це **дотримуватися принципів належного врядування у своїй роботі!** Тобто йдеться не лише про вдосконалення законодавства, але насамперед про зміну ставлення людей. А це завдання не одного дня і навіть не одного року, тому

Делегування та розподіл повноважень в організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 2.3

Делегування та розподіл повноважень в організації

Методи навчання: дискусія.

Матеріали: аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.



важливо виховувати в людей таке розуміння і навички починаючи з раннього віку шляхом активізації шкільного та студентського самоврядування тощо. На жаль, навіть сам термін «врядування» здається надто абстрактним багатьом людям, проте такі слова, як «прозорість», «відкритість» та «підзвітність» зрозумілі і прийнятні для будь-якого громадянина.

Добре врядування.

Добре врядування (правління) має декілька ключових компонентів. Перший компонент — відданість. У світі неурядових організацій (не так як у прибутковому бізнесі), людям не платять за їх час. Таким чином, якщо особа раніше:

- повністю не розуміла цілей; або
- повністю не погоджувалася з ними,

тоді потрібно серйозно подумати, перш ніж прийняти рішення про відповідність цієї особи для правління. Друга частина відданості складається із запитання, чи в змозі людина запропонувати свій час для роботи в правлінні в належному обсязі для того, щоб ефективно здійснювати свою діяльність. Наприклад, деякі правління вимагають від своїх членів не пропускати два або три засідання поспіль без поважної причини.

По-друге, відмінність поглядів — це добре. Важливо досягати згоди щодо цілей організації. Проте, як досягати цих цілей, зазвичай є предметом певних дебатів. Це, загалом, хороша річ. Організація може виграти від різних точок зору. Одна з причин, чому правління повинна бути структурою з багатьма членами, полягає в забезпеченні того, що будуть почуті різні точки зору і організація зможе прийняти найкраще можливе рішення. Це може включати відмінність гендерів, типів неспроможності і також, можливо, інші фактори.

Тема 2. Ефективність врядування

Третій елемент хорошого правління складається з навчання нових членів. Типово, організації будують-ся індивідуалами, які мають спільне розуміння проблем, що потрібно вирішувати. Із зростанням організації, до неї часто приєднується більше людей. Коли організація має в своєму штаті оплачуваних робітників, які щоденно там працюють, з часом виникає натуральне прилаштування до того, як зазвичай працює організація, та до її історії. Члени правління не завжди мають таке щоденне прилаштування. Проте, оцінка того, як працює організація, також важлива для членів правління. Для того, щоб члени правління отримали таку освіту, їх потрібно відповідно навчати.

Наступна велика ознака хорошого правління — правильний розмір. Якщо правління має дуже багато членів, проста логістика проведення засідання може бути незграбною. Просте заслуховування думки кожного члена з окремого питання може зайняти години. Якщо правління має замало членів — не буде почуто різних голосів, і окреме бачення правлінням ринку може бути втрачено. Зазвичай, не менше ніж 5 і не більше 15 осіб вважається доречним. Точна кількість в цьому діапазоні часто залежить від кількох факторів, унікальних як для конкретної організації, так і для членів, які входять до складу правління.

П'ятий елемент хорошого правління — різноманіття талантів. Наприклад, в складі правління є представники університетів (багато з них мають великий адміністративний досвід), бухгалтери (фінансові експерти), люди, які витрачають багато свого часу працюючи на захист та надання послуг людям з вадами (які проводять кожен день у вирішенні питань щодо зміни потреб громади) та юристи. Кожен з них приносить правлінню міць. Жоден (враховуючи їх уміння) не є більш (або менш) важливим, ніж інший. Але різноманіття їх навичок — це добра річ.

Наступний важливий елемент щодо правильного функціонування правління — спроможність різних членів ради працювати разом. Це не означає, що всі в раді мають бути найкращими друзями для того,

щоб діяльність була успішною. Навпаки, спроможність кожного працювати як одне ціле, є критичним занепокоєнням. Якщо будь-хто з членів дозволить висловити свої особисті почуття по відношенню до іншого члену (позитивні або негативні), що заціпатиме його спроможність до прийняття об'єктивних рішень, це може бути підставою не мати таку особу в складі правління.

Фінальним ключовим елементом є рух уперед в тому вигляді, що є зрозумілим для організації. Організації не обов'язково є само забезпечуваними. Коли якась одна особа перебирає на себе дуже багато відповідальності в середині організації, існує велика імовірність того, що ця особа «згорить» (тобто, не буде спроможною підтримувати рівень енергії, необхідний для виконання завдань організації). Успішний план протягом багатьох років може зменшити можливість втрати важливих людей (ресурсів організації) через зміну того, що очікує людина протягом часу. Це може допомогти підтримувати інтерес особистостей до діяльності організації. Такий самий підхід може розвинути різні навички в різних сферах всередині організації. Деякі академічні організації, наприклад, мають кар'єрне зростання виконавчого персоналу. Протягом першого року особа працює секретарем. На другий рік особа стає скарбником. На наступний рік, та ж сама особа стає віце-президентом організації, а на останній рік, особа стає почесним президентом. Кожна з цих ролей має різну відповідальність в середині організації.

Подібний процес може використовуватися для членів правління. Члени правління мають розуміти, наприклад, як читати фінансові звіти, як їм представляють відповідальні співробітники. Таким чином, протягом часу, кожному члену доведеться спілкуватися із скарбником організації та представляти фінансові звіти правлінню. Подібно до цього, кожному з членів доведеться виконувати роль головуючого для того, щоб розвинути ці навички. Це тільки приклади, але вони мають бути прив'язані до потреб конкретної організації та потреб (включаючи набір існуючих навичок) членів правління.

Теоретичний матеріал до теми 2.2 «Конфлікт інтересів»

Матеріал до міні-лекції «Конфлікт інтересів»

Конфлікт інтересів можна визначити як «ситуацію, за якої особа має приватний або особистий інтерес, достатній для того, щоб визнати його таким, що впливає на об'єктивне виконання службових обов'язків». Оскільки таке визначення охоплює ширше коло ситуацій, ніж це зазвичай припускають, варто було б обговорити, що ж насправді означає «конфлікт» та про який такий «інтерес» ідеться.

Найчастіше люди визначають конфлікт інтересів як ситуацію, коли посадова особа приймає профе-

сійне рішення з метою отримання особистої фінансової вигоди. Проте інтерес необов'язково може мати фінансовий чи навіть суто особистий характер.

Конфлікт інтересів наявний у будь-якій ситуації, за якої особисті почуття, стосунки чи вподобання, висловлені в будь-який спосіб, можуть впливати на прийняття професійних рішень.

Вигода, отримана в результаті такого рішення, може спрямовуватися на членів сім'ї, друзів або організацію, з якою дана особа пов'язана або яку підтримує з інших, ніж професійні, причин. Наприклад, вибір компанії вашого друга для виконання



Тема 2. Ефективність врядування

робіт для вашої організації без пошуку інших компаній, що пропонують вигідніші умови, є теж конфліктом інтересів.

Конфлікт інтересів може бути дійсним, потенційним чи навіть уявним. Якщо потенційний конфлікт означає ситуацію, за якої можливе перетворення в реальний конфлікт, то уявний конфлікт виникає в ситуації, за якої справжнього конфлікту інтересів не існує, але громадськість з якихось причин сприймає її як конфлікт. Хоча справжній конфлікт інтересів не обов'язково означає, що особа зробила якийсь неетичний чи такий учинок, що суперечить інтересам організації, проте потенційний чи уявний конфлікт може несприятливо впливати на публічний імідж та репутацію організації в суспільстві.

Тоді як питання конфлікту інтересів у державному секторі вже широко обговорюється та регулюється, серед хорватських НУО ця дискусія тільки починає розгортатись. Один з аспектів цієї полеміки стосується того, чи повинна держава взагалі регулювати організаційну діяльність НУО, а якщо так, то якою мірою.

Тим часом НУО вирішують на свій розсуд, як їм запобігати виникненню ситуацій, пов'язаних із конфліктом інтересів, та як діяти за таких обставин. Якщо вони отримують державні кошти, то чи слід дотримуватися тих же стандартів щодо конфлікту інтересів, що й посадовці? Навіть якщо вони не отримують державних коштів, очевидним є той факт, що в інтересах сектора — унеможливити зловживання службовим становищем задля створення атмосфери прозорості та підзвітності, яка сприятиме залученню приватних пожертв.

На початковому етапі функціонування НУО можна порадити розробити власну політику щодо конфлікту інтересів, пристосовану до специфічних ситуацій, характерних для НУО.

Такий документ повинен роз'яснювати, що розуміється під конфліктом інтересів, визначати, на кого розповсюджується ця політика, встановлювати чіткі процедури та описувати сфери повноважень щодо врегулювання таких ситуацій. Загалом політика повинна зобов'язувати та заохочувати всіх співробітників негайно повідомляти про будь-яку потенційну чи поточну ситуацію, що містить конфлікт інтересів, надавати організації можливість вирішувати, чи дійсно існує конфлікт та чи необхідно вживати відповідних заходів.

Наступний крок — попросити співробітників та членів правління щорічно подавати інформацію про виявлені конфлікти інтересів — заяву, в якій вони засвідчують свою обізнаність із політикою стосовно конфлікту інтересів та вказують на всі потенційні конфлікти.

Не існує універсальних рішень для всіх можливих конфліктних ситуацій, але є універсальний

принцип, згідно з яким в організаціях, котрі заявляють, що працюють на користь суспільства, не може бути місця для конфліктів інтересів — реальних, потенційних чи уявних, що залишались би поза увагою.

Хоч усі особи, залучені до організації (навіть волонтери та зовнішні консультанти), повинні погоджуватися з її політикою щодо конфлікту інтересів, очевидним є той факт, що посадовці найвищого рівня, які ухвалюють рішення, мають ретельніше перевіритися на предмет потенційного конфлікту. В багатьох НУО це зазвичай стосується керівництва, особливо коли члени правління, що ухвалюють стратегічні та фінансові рішення, є водночас їх виконавцями. Наприклад, конфлікт інтересів виникає в ситуації, коли співробітник бере участь у прийнятті рішення щодо посадових окладів персоналу, включно з установленням своєї власної зарплатні. Такий приклад наочно демонструє, чому виконавчий персонал організації не повинен входити до правління.

Члени правління зазвичай працюють на добровільних засадах, нерідко вони є співробітниками чи консультантами іншої організації, що якимсь чином пов'язана із сектором НУО.

Проблеми можуть виникнути в тому разі, коли такі дві організації стають формально пов'язаними в той чи інший спосіб (наприклад, коли одна організація замовляє послуги у другій чи навіть виступає в ролі її донора). За таких умов член правління з потенційною «подвійною прихильністю» мусить, не зволікаючи, повідомити правління про потенційну можливість виникнення конфлікту інтересів. Правління повинно вирішити, чи відмовити особі, що перебуває під стороннім впливом, у праві голосу, чи дозволяти їй брати участь в обговоренні, чи, можливо, існує потреба в ужитті й серйозніших заходів.

Наприклад, правління може ухвалити рішення про те, що будь-яка форма співробітництва з такою організацією є неприйнятною. Це питання є особливо важливим для донорських організацій, а надто щодо взаємин їх персоналу з іншими організаціями. Щоб унеможливити вплив (навіть опосередкований) особистих стосунків на процес прийняття рішень про надання грантів, деякі донорські організації йдуть далі, забороняючи всім своїм співробітникам виконувати будь-яку роботу в будь-якій організації з числа грантоодержувачів.

Хоча запропоновані регулювання можуть бути дуже корисними у справі, що стосується конфлікту інтересів, проте якщо відсутня воля, сила та сміливість серйозно врегулювати такі ситуації та щоденно працювати над створенням прозорої і підзвітної організації, то будь-яка політика щодо конфлікту інтересів (не має значення, як добре вона виписана) залишиться лише аркушем паперу.

Тема 2. Ефективність врядування

Теоретичний матеріал до теми 2.3 «Делегування та розподіл повноважень в організації»

Матеріал до міні-лекції «Делегування та розподіл повноважень в організації»

Більшість керівників НУО охоче визнають важливість і значущість делегування повноважень у процесі управління організацією. Однак, коли мова заходить про конкретну ситуацію, багато хто тут же прагнуть довести співрозмовникові, що механізм делегування повноважень або не функціонує, або вже точно не може бути застосований у даній конкретній ситуації.

Головним аргументом стають скарги на недостатню компетентність персоналу і страх перед загрозою допущення помилки підлеглими. В результаті такого ставлення керівник виявляється перевантажений оперативними завданнями, так що йому буквально «ніколи підняти голову». НУО «загниває» без належного стратегічного розвитку, упускаються вигідні можливості, а керівництво часто розплачується за відмову делегувати повноваження своїм вільним часом, сімейними стосунками, нарешті, здоров'ям.

Делегування повноважень.

Це методологія бізнесу, в якій співробітникам надаються повноваження і відповідальність за рішення на тому рівні, на якому вони діють. Цю методологію слід активно використовувати і у третьому секторі.

Делегування повноважень передбачає, що керівник не є «авторитарним тираном», а передає частину своїх повноважень підлеглим, одночасно їх навчаючи. Делегування повноважень засноване на розумінні того, що проблеми найкраще вирішують самі люди, які працюють над проблемою, а не вище керівництво. Цей аргумент — розумний, оскільки чим вище «піднімаєшся» в організації, тим менше знаєш про робочі проблеми.

Переваги делегування повноважень.

По-перше, цей метод управління накладає менше обмежень на персонал та надає їм більше свободи в досягненні загальної мети організації. У таких НУО заохочують культуру і дух самонавчання і саморозвитку персоналу. А, як відомо, персонал, який навчається — працює найбільш ефективно. Організація, яка використовує механізм делегування повноважень, націлена на досягнення позитивного результату, а не на виконання якихось процедур чи правил.

Отже, використання механізму делегування повноважень дасть змогу:

- звільнити керівника від оперативного управління процесом;
- підвищити вмотивованість персоналу;
- підвищити рівень оперативності реагування НУО на зовнішні чинники;
- створити стійку структуру НУО з опорою на потенційне зняття з персоналу механізмів контролю.

Більшість керівників, які змушені діяти таким чином, побоюються втратити контроль над організацією. Однак делегування повноважень — це не втрата контролю, а лише передача його іншим особам. Отже, для успішної передачі функцій необхідно обопільна довіра сторін один одному і бажання вчитися.

Проте, коли доходить до діла, саме менеджери виявляються не готові розлучитися з колишніми стереотипами.

Шість типових заперечень делегування.

Відмовляючись від впровадження механізму делегування повноважень, керівники найчастіше схильні висувати одні й ті ж причини. Обійти ці заперечення неважко, якщо проаналізувати справжні причини. Перед вами шість типових причин відмови від делегування повноважень.

1. Я не можу делегувати повноваження своїм співробітникам, коли вони і так завантажені роботою.

Промовляючи ці слова, насправді керівник зізнається в тому, що не в змозі змінити організацію роботи, порядок взаємодії співробітників, налагодити правильне планування роботи відділу. Вдумайтеся, чи так уже вдячні вам співробітники за «огорожу» від додаткових навантажень, коли вони зайняті монотонними рутинними операціями?

2. Мої співробітники не здатні взяти на себе це доручення. Вони недостатньо компетентні.

Під цим запереченням найчастіше ховаються невміння і небажання управлінця навчати свої кадри. Сумніви в компетентності персоналу нерідко, на жаль, мають під собою страх побачити поряд потенційного конкурента: як відомо, керівниками не народжуються — ними стають. Але щоб отримати необхідні знання та навички, потрібно вчитися. Звідки ж ваші підлеглі отримають необхідні навички, якщо ви не готові навчити їх?

3. Співробітники не прагнуть до додаткової відповідальності. Вони не бажають виходити за рамки виконання своїх обов'язків.

Подібні заперечення маскують авторитарний стиль керівництва самого керівника. Відмовляючись від відповідальності, персонал просто дотримується раніше встановлених «правил гри». Відсутність мотивації пов'язана з тим, що співробітники не розуміють зони своєї відповідальності і не впевнені в своїх повноваженнях. Та й звідки взятися впевненості, коли ви довго привчали їх до того, що всі рішення приймає тільки керівник, а будь-яка ініціатива карається?

4. Мені просто нема кому це доручити. У нас і так не вистачає персоналу.

Іншими словами, мова про те, що обсяг завдань не відповідає реальним можливостям працівників підрозділів. Можливо, вам варто замислитися над тим, як скоротити або мінімізувати незначущі функції, по-іншому організувати роботу і розподілити завдання. У цьому ваші найкращі помічники — самі співробітники, оскільки саме вони бачать «зворотний бік» робочого процесу і знають, без чого цілком можна обійтися. Саме механізм делегування повноважень дозволить вам оптимально вирішити проблему нестачі кадрів.

5. У мене немає часу пояснювати. Простіше зробити це самому.

Сенс заперечень по суті зводиться до невміння менеджера управляти власним часом і знову-таки до небажання виступати в ролі вчителя. На перших порах, коли відбувається передача співробітнику нових для нього функцій, процес виконання роботи може йти істотно повільніше, ніж якщо б роботу виконували ви самі. Може постраждати і якість. Однак по завершенні етапу навчання ви зможете вивільнити значно більше часу, передавши цю роботу у відання вашого підлеглого, ніж якщо б продовжували робити її самі.

6. Краще мені самому це зробити. Тоді я буду впевнений в результаті.

Сенс цього аргументу простий: «Я не впевнений в тому, що мої співробітники впораються зі справою, і боюся випустити процес з-під контролю». Керівник боїться втратити контроль над процесом виконання конкретних робіт, тому що ризикує втратити контроль над ситуацією в цілому, втратити владу. Страх втрати влади і появи сильного конкурента «гніздиться» в першу чергу в непевності керівника у власних силах і відсутності довіри до співробітників. Така ситуація часто складається в компаніях з жорстким, авторитарним стилем керівництва. Можлива вона і в силу особливостей характеру менеджера. Проте делегувати повноваження без довіри неможливо. Саме віра в компетентність і добрі наміри партнера дозволяють зробити це. В кінці кінців, ви проробляєте таку процедуру щоразу, коли довіряєте своє життя водієві таксі, фінанси — банкірові, а здоров'я — лікарю.

Як правильно делегувати повноваження?

При всіх очевидних плюсах делегування повноважень їх не можна передати за один день. Так що

слід набратися терпіння і пам'ятати, що співробітники — живі люди і навряд чи зможуть моментально навчитися тому, що керівник освоював довгі роки. До того ж управління — творчий стан. Отже, як би того не хотілося, неможливо делегувати повноваження в наказовому порядку. Для успіху необхідно зацікавлена згода підлеглих.

Перша умова успішного делегування повноважень — передача контролю над процесом у відання співробітника.

Друга умова — чіткий опис зони відповідальності і повноважень співробітника. Передоручаючи йому ділянку роботи або окремих проект, керівник повинен конкретно обумовити, яку частку рішень він може приймати самостійно, а яку — погоджувати з вищим керівництвом. Щоб повноваження не стали фікцією, про них слід сповістити інших співробітників, що задіяні в цьому проекті.

Третя умова — чітко сформульовані очікування. Ви повинні точно визначити, в якому вигляді і в які терміни повинні бути представлені результати робіт.

Четверта умова — передача ресурсів. Ваш співробітник повинен знати, на які ресурси — фінансові, матеріальні та людські — він може розраховувати в ході виконання своєї роботи.

П'ята умова успішного делегування повноважень — позначення винагороди, яку отримає працівник у результаті своєї праці. Це можуть бути гроші чи інші, нематеріальні блага, але так чи інакше ваш підлеглий повинен представляти, за що він працює. І ця нагорода повинна бути значущою для нього. В результаті він отримує організаційну, фінансову, юридичну та психологічну свободу маневру, таку необхідну для реального вирішення поставлених завдань.

Делегування повноважень правлінням.

У відповідності до прописаних законів, існують певні рішення, що не можуть бути делеговані (включаючи прийняття підзаконних актів, що містять багато внутрішніх правил НУО). Однак, поза межами цих декількох обмежень, правління може делегувати права щодо прийняття рішень. Незважаючи на це, вся правління залишається відповідальною та підзвітною за рішення тих людей, яким вона делегувала свої повноваження.

Тема 3. Розвиток врядування

ТЕМА 3. РОЗВИТОК ВРЯДУВАННЯ



Актуальність теми:

Сформувані в слухачів базові поняття щодо основних складових врядування та етапів розвитку врядування – від створення НУО до сталої системи. Продемонструвати сучасний стан врядування НУО в Україні – головні проблеми та здобутки.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- основних елементів /компонентів врядування НУО згідно «Ідеальної моделі організації»;
- етапів розвитку організації в контексті врядування;
- проблем і здобутків розвитку врядування НУО в Україні.

Сформувані вміння (навички):

- визначати основні етапи розвитку врядування організації;
- використовувати практики належного врядування на прикладі успішних НУО.

Роздавальний матеріал до теми: відсутній

Термінологічний словник до теми:

Етичні норми – прийняті в даному середовищі принципи, норми й нормативи, відповідно до яких зобов'язані діяти люди як усередині трудового колективу, так і поза ним – у побуті, у родині, під час відпочинку тощо. На сучасному етапі вирізняють такі види етичних норм: економічні, службові, професійні, соціальні, ситуаційні, екологічні тощо.

Місія («політика», «філософія») – це загальна мета організації, яка показує причину її існування та цілі, заради досягнення яких формується, функціонує і розвивається організація як цілісна система.

Організаційна культура – специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації. В межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

Оцінка – аналіз результатів діяльності і/або отриманого ефекту і співвіднесення цих результатів з певними критеріями.

Партнерство – це спільна діяльність декількох сторін, об'єднаних спільним бажанням досягти кращих результатів

Система прийняття рішень у розширеному розумінні ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив.

Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

Стратегія служить довгостроковому плануванню діяльності організації відповідно до місії.



Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
3. Розвиток врядування		
3.1. Складові врядування		
Міні-лекція	Складові врядування	15
Дискусія	Складові врядування	25
	Загальний час	40
3.2. Розвиток врядування НУО		
Міні-лекція	Початковий та базовий рівень врядування	15
Дискусія	Початковий та базовий рівень врядування	15
Робота в групах	«Розвиток врядування»	40
Міні-лекція	Сталий рівень врядування	20
	Загальний час	90
3.3. Сучасний стан врядування НУО в Україні		
Міні-лекція	Сучасний стан врядування НУО в Україні	10
Дискусія	Сучасний стан врядування НУО в Україні	20
	Загальний час	30
	Усього (тема 3 в цілому):	160 хвилин

**Змістове наповнення теми
«Розвиток врядування»**

3.1. Складові врядування

Складові врядування

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 3.1

Складові врядування

Методи навчання: дискусія.

Матеріали: аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на фліп-чарті ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.

3.2. Розвиток врядування НУО

Початковий та базовий рівень врядування

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 3.2

Початковий та базовий рівень врядування

Методи навчання: дискусія.

Матеріали: аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на фліп-чарті ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.

Вправа «Розвиток врядування»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- Великі аркуші паперу, фломастери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Об'єднайте учасників у 3 групи орієнтовно по 6–7 осіб. Перша група представляє складову врядування «Структура розподілу влад (законодавча, виконавча, наглядова)». Друга група представляє складову врядування «Система та стиль прийняття рішень». Третя група представляє складову врядування «Місія організації».
2. Кожна група повинна:
 - обговорити зміст запропонованих складових врядування стадії «Розвиток врядування»
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали

Сталий розвиток врядування

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 3.2

3.3. Сучасний стан врядування НУО в Україні

Сучасний стан врядування НУО в Україні

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 3.3

Сучасний стан врядування НУО в Україні

Методи навчання: дискусія.

Матеріали: аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на фліп-чарті ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.

Теоретичний матеріал до теми 3.1 «Складові врядування»

Матеріали до міні-лекції «Складові врядування»



Елементи ІМО	Складові врядування
Врядування	Структура розподілу влад (законодавча, виконавча, наглядова)
	Система прийняття рішень
	Стиль прийняття рішень
	Система нагляду
	Організаційна культура
	Етичні норми
Політика і стратегія	Місія організації
	Стратегія організації

Тема 3. Розвиток врядування



Теоретичний матеріал до теми 3.2 «Розвиток врядування НУО»

Матеріал до міні-лекції «Розвиток врядування НУО»

Місія організації.

Початковий стан. Організація не має чітко окресленої місії. Люди об'єднуються довкола загальних задач, що відповідають особистим потребам. Правління не бачить потреби у формуванні місії.

Базовий рівень. Місія організації задекларована, але на ній не акцентують уваги. Розмаїття проектів і пропозицій, якими займається організація, не відповідають задекларованій місії. Про місію згадують у випадках виникнення конфліктів по напрямкам діяльності. Нові члени організації не мають уяви про місію і не можуть її назвати.

Достатній рівень. Організація має чітко визначену місію та відповідні напрямки діяльності. Проте, не всі працівники можуть чітко сформулювати місію, а у сторонніх людей не завжди складається враження, що в даній організації саме така місія. Місія стає інструментом для прийняття рішень та переглядається через певний час.

Сталий процес. Місія організації знайома широкому колу громадян і відповідає напрямкам діяльності. В організації є процедури по доведенню і тлумаченню місії для нових членів. Складові місії є інструментом для прийняття оперативних рішень та стимулювання членів організації. Підсумки діяльності організації розглядаються через призму місії.

Стратегія організації.

Початковий стан. Організація не має стратегії розвитку, довгострокові цілі не окреслені, критерії оцінки діяльності не визначені. Люди працюють над вирішенням завдань, які ставляться сьогоднішнім днем. Різноманіття проектів.

Базовий рівень. Стратегічний план в організації існує в першу чергу як документ. Часто він складається керівником самотужки або з залученням деяких інших осіб. Правління в його створенні виконує роль дорадчого органу. План втілюється частково. Здебільшого він складається тому, що вимагається донорами.

Достатній рівень. Організація має чітко визначену стратегію у напрямках діяльності. Критерії оцінки діяльності відомі як членам організації, так і широкому колу громадян. Члени Правління приймають активну участь у розробці стратегічного плану, встановлені терміни його перегляду. Зі змістом плану ознайомлені усі працівники.

Сталий процес. Стратегічний план існує як ефективний інструмент. Є процедури стратегічного планування, в організації втілена система стратегічного керування. Члени організації та громадськість залучаються до розробки стратегічного плану. Зміст плану відомий широкому колу громадськості.

Структура розподілу влад (законодавча, виконавча, наглядова).

Початковий стан. Розподіл влади існує тільки на рівні статуту або положення. Фактично рішення приймаються однією особою й нею ж контролюється їх виконання. Роль членів Правління незрозуміла. Наглядова рада або відсутня, або не працює.

Базовий рівень. Члени Правління приймають участь у прийнятті рішень, розуміють свою роль і як вона співвідноситься з функціями Виконавчого Директора. Розроблені положення, що регулюють діяльність відповідних органів. До складу Наглядової ради входять тільки члени організації, рада працює формально.

Достатній рівень. Є чіткий розподіл влади на три гілки. Органи врядування є дієвими та відповідають потребам організації. Розроблена процедура уникнення конфлікту інтересів між різними органами врядування. До складу Правління залучаються не тільки члени організації, а й представники партнерів або клієнти.

Сталий процес. Побудована стабільна і прозора система розподілу виконавчих і представницьких функцій. Члени органів врядування чітко усвідомлюють свої функції, їх співвіднесення з функціями інших; компетентні, є каталізаторами довгострокового розвитку організації. Громадськість приймає участь у прийнятті рішень та здійснює контроль-ревізійні функції.

Формування органів врядування.

Початковий стан. Органи врядування обираються на хвилі першого сплеску ентузіазму в період заснування організації. Перевага надається особистим симпатіям, ніж фаховим навичкам, довгостроковий розвиток організації не завжди береться до уваги.

Базовий рівень. Існує процедура виборів, проте зустрічі та ротація членів відбуваються рідко, не систематично. Більшість членів організації мало активні, діють по принципу аби уникнути відповідальності. Члени органів врядування розуміють свою роль та повноваження, але функції виконуються формально.

Достатній рівень. Кваліфікація членів органів врядування відповідає потребам організації. Ротація членів здійснюється систематично. Існує механізм заміни неактивних членів. Рядові члени організації активні та набувають реальної можливості впливати на формування органів врядування, хоча претенденти, як правило, відбираються керівництвом.

Сталий процес. Органи врядування обираються за участю усіх членів організації з широким залученням громадськості. Процес виборів є відомим та здійснюється систематично згідно вимог статуту та потреб організації.

Система прийняття рішень.

Початковий стан. Члени органів врядування не розуміють своєї ролі та співвіднесення її з роллю інших органів врядування. Рішення приймаються безпосередніми засновниками та одним (двома) членами відповідних органів врядування. Майже відсутні контрольні функції.

Базовий рівень. Члени органів врядування розуміють свою роль та як вона співвідноситься з функціями та роллю інших органів врядування. Проте не існує практики її застосування. Органи врядування є швидше дорадчими, де затверджуються пропозиції однієї-двох активних осіб. Контрольні функції виконуються формально та майже не впливають на прийняття рішень.

Достатній рівень. Члени органів врядування реально впливають на прийняття рішень, можуть заблокувати або ініціювати ті чи інші рішення. Проте частіше за все рішення обговорюються за рекомендацією директора або засновників. Дії органів врядування ще розрізнені, керуються особистими інтересами, або інтересами свого напрямку діяльності. Контроль стає реальною функцією і впливає на прийняття довгострокових рішень.

Сталий процес. Члени органів врядування оперативно реагують на виникаючі можливості, ініціюють розробку напрямків діяльності організації, допомагають у розширенні зв'язків, є каталізаторами довгострокових змін. Рішення приймаються шляхом консенсусу. Дії органів врядування є узгодженими та керованими інтересами організації. Контроль впливає на прийняття оперативних рішень.

Стиль прийняття рішень.

Початковий стан. Авторитарний стиль правління. Рішення передаються організації зверху від директора або Голови Правління, при цьому членів рідко, а той взагалі не питають про їхню точку зору.

Базовий рівень. Більшість управлінських рішень приймаються директором та Правлінням, деколи за участю одного або двох працівників. Рішення доводяться до членів організації.

Достатній рівень. Сформовано організаційний стиль прийняття рішень. Функціонують формалізовані процедури: рішення директора чи Голови Правління затверджуються керуючим органом. Управлінські рішення все частіше приймаються координаторами проектів відповідно до існуючої процедури та повноважень.

Сталий процес. Колегіальний стиль прийняття рішень. Члени і працівники організації впливають на рішення під час планування так само, як директор та Правління. Інші управлінські рішення приймаються на відповідному адміністративному рівні і в стилі, відповідному до ситуації.

Система нагляду.

Початковий стан. Нагляд за діяльністю відсутній і існує тільки у формі звіту Голови правління. Статутні докумен-

ти передбачають можливість ефективної діяльності наглядових органів, але органи створені формально.

Базовий рівень. Відповідні наглядові органи сформовані. Члени розуміють свою роль, проте діяльність ведеться досить формально і не систематично. Орган нагляду виконує свої функції в основному з ініціативи керівництва організації або при розв'язанні конфліктних ситуацій.

Достатній рівень. Наглядові функції здійснюються постійно і у взаємодії з іншими органами. Наглядові органи до своєї діяльності активно залучають членів організації.

Сталий процес. Наглядові функції здійснюються постійно і у взаємодії з іншими органами. Наглядова діяльність вносить елементи креативу в діяльність організації. Існує наглядовий орган, до складу якого входять представники громадськості.

Організаційна культура.

Початковий стан. Традиції формуються стихійно, започатковуються лідерами, базуючись на їх особистих бажаннях та потребах.

Базовий рівень. Існують деякі традиції, проте їх не аналізують з точки зору відповідності місії організації та її цінностям. Традиції підтримуються часткою активу організації, процедури по закріпленню відсутні.

Достатній рівень. Здійснюється пошук можливостей для розвитку традицій, які посилюють позитивний імідж організації та сприяють розвитку команді, проте з ними не завжди знайомлять нових членів організації. Традиції стають важливим консолідуючим елементом внутрішнього життя організації.

Сталий процес. Традиції переглядаються та корегуються відповідно до стратегії організації. Є ефективні механізми по закріпленню традицій та доведення їх до персоналу. В організації втілена процедура орієнтації та адаптації нових співробітників. Традиції організації знайомі широкому колу громадськості.

Етичні норми.

Початковий стан. Організаційні етичні норми відсутні. Діяльність здебільше керується неписаними правилами, які виходять з особистих етичних норм лідерів.

Базовий рівень. Виявлені сфери, які потребують введення етичних норм. З'являються окремі вербалізовані етичні норми, що стосуються тих чи інших процедур.

Достатній рівень. Існують формалізовані етичні норми, що стосуються низки процедур, проте поділяються вони не всіма членами організації. Не існує системи заохочення їх використання та донесення до усіх членів організації.

Сталий процес. Етичні норми організації поділяються усіма членами та впливають на прийняття рішень. З кодексом можна ознайомитися ширшому колу громадськості. Існує система заохочення та низка процедур, які підтримують етичні стандарти.

Тема 3. Розвиток врядування



Теоретичний матеріал до теми 3.3 «Сучасний стан врядування НУО в Україні»

Матеріал до міні-лекції «Сучасний стан врядування НУО в Україні»

Слід зазначити, що належне врядування в конкретній організації сприяє якійсь роботі та покращенню позитивного іміджу не лише її одної, а й усього сектора НУО в силу того, що суспільна думка про весь сектор загалом формується на основі інформації про діяльність конкретних НУО. Тому якщо в якійсь окремій НУО система врядування перебуває на неналежному рівні чи й узагалі відсутня, то це впливає негативно на імідж усього сектора. На жаль, через різні обставини неурядовому сектору в Україні сьогодні доводиться нелегко: йому належить ламати певні суспільні стереотипи, а часом і спростовувати виключно негативні оцінки своєї ролі в розбудові суспільства. Відтак кожна НУО повинна постійно дбати про покращення репутації всього сектора, що має покращити репутацію громадянського суспільства загалом, підтвердити його правомочність у загальній структурі врядування і сприяти визнанню його державою надійним партнером.

Говорячи про систему врядування у неурядовому секторі України, слід визначити кілька головних проблем.

На жаль, більшість українських НУО має незрозумілу організаційну структуру, зокрема йдеться про невизначені ролі і відповідальність у сфері врядування, що спричиняє конфлікти і непрозорість їх діяльності. Відповідно до законодавства та усталених практик найвищим органом громадської організації є загальні збори, котрі, своєю чергою, призначають керівництво організації або правління. Через те, що загальні збори є часом формальною структурою, до якої можуть входити навіть працівники організації, вони не спроможні здійснювати постійний нагляд за розвитком організації, а відтак уся влада часто зосереджується в одних руках — керівника організації, котрий на додаток іще може бути її засновником.

Нечітко визначене питання членства в НУО є серйозною перепорою на шляху застосування належних практик в організаціях. На запитання, хто є членом вашої організації, її представники часто відповідають приблизно так: «Це люди, які в ній працюють, волонтери тощо». Організації часто не ведуть обліку своїх членів і не обирають людей, яким вони повинні бути підзвітними. Як уже було зазначено, найвищою владою в багатьох українських організаціях є загальні збори їх членів, а тому такі організації просто не можуть реально зібрати представницькі загальні збори. А присутність на них працівників, котрі отримують в організації платню, лише посилює конфлікт інтересів в управлінських структурах організації.

Для багатьох НУО наглядова рада — це така собі незрозуміла та бюрократична структура, котра «може наприймати купу рішень, а персоналу доведеться виконувати їх та ще й відповідати перед різними державними органами». Тому дуже важливо, щоб у наглядовій раді працювали люди, які не лише розуміють проблеми організації, але й можуть бачити трохи далі, ніж її персонал. Досвід роботи міжнародних донорів в Україні демонструє, що питання належного врядування не стоять на порядку денному більшості українських організацій, не кажучи вже про активне просування найкращих практик. Наприклад, коли одна з донорських організацій організувала робочі засідання з питань врядування та етики із залученням міжнародного експерта, то з десятка українських організацій, що зголосилися взяти у ній участь, на зустріч з'явилися представники лише одної. Це засвідчує погану обізнаність і недостатнє усвідомлення важливості питань врядування та підзвітності, які є нечітко окресленими і розуміються неправильно.

На жаль, відсутність належної регуляторної бази щодо врядування і підзвітності НУО лише сприяє усталенню неналежної практики. Загалом мусимо констатувати, що існуючі стандарти та практики врядування НУО не допоможуть у розбудові життєздатних організацій громадянського суспільства.

Проте досить непогано обстоять справи із застосуванням принципів прозорості і відкритості в організаціях, що співпрацюють із місцевою владою та користуються її підтримкою. Коли такі організації отримують від місцевої влади якісь ресурси, наприклад приміщення, вони вимушені виходити на звітність та прозорість перед громадою. На щастя, на сьогоднішній день влада іноді добровільно, іноді під тиском центральних органів дедалі частіше шукає можливостей започаткування співпраці з НУО через проведення тендерів та різних конкурсів.

Незважаючи на зазначені вище проблеми у сфері врядування чимдалі більше міжнародних донорів та українських НУО усвідомлюють важливість питання доброго врядування для стабільного розвитку третього сектора й активно працюють над поширенням найкращих практик належного врядування та етичних принципів у роботі НУО.

І недосконалість законодавства не може і не повинна бути перепорою в цій роботі. Відтак важливо проводити розрізнення між **законом**, тобто наявною законодавчою базою, **статутами** і підзвітними документами, а також **етикою** і **найкращими практиками**, тобто **принципами**, що застосовуються в повсякденній роботі. Іншими словами, навіть якби в законодавстві існували конкретні вимо-

ги щодо розділення функцій врядування і менеджменту в роботі організації, на практиці це б не гарантувало дотримання таких вимог усіма українськими НУО, можливо, через недостатнє розуміння важливості цієї практики.

За сприяння проекту UCAN підготовлено «Декларацію етичних засад діяльності організацій громадянського суспільства України», до якої приєдналися вже близько 40 НУО України. Розробка етичних стандартів є першим кроком на шляху підвищення спроможності українських НУО у сфері належного врядування.

Про застосування принципів належного врядування в діяльності НУО. Програма «Демократизація

України» намагається поширювати принципи належного врядування та підзвітності в коаліціях і в окремих місцевих НУО, що підтримуються нею. Умовою включення до Програми було створення коаліцій громадських організацій та здійснення проектів у співпраці з місцевою владою, бізнесом і ЗМІ. Такий підхід вимагає створення належної управлінської структури з чітким розділенням двох функцій: **врядування і менеджменту**. Всі коаліції пілотних громад створили ради коаліції з числа представників організацій-виконавців та партнерів проектів і прописали свої обов'язки та права в положеннях про таку раду. У більшості громад такі коаліції працюють ефективно.

Тема 4. Сутність і значення стратегічного планування

ТЕМА 4. СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ



Актуальність теми:

Сформувані в слухачів базові поняття щодо ролі стратегічного планування в розвитку врядування НУО та визначення місії організації; принципів та етапів стратегічного планування. Продемонструвати приклади місії НУО соціального спрямування.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- ролі стратегічного планування в розвитку врядування НУО;
- принципів стратегічного планування;
- етапів стратегічного планування;
- визначення місії організації.

Сформувані вміння (навички):

- формулювання місії організації.

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- набір ілюстрацій цих матеріалів до вправи «Наша організація»;
- інструкція до вправи «Місія організації».



Термінологічний словник до теми:

Стейкхолдер — це будь-яка особа або група осіб, що є об'єктом або суб'єктом діяльності організації через її продукцію, політику або виробничі процеси. Стейкхолдером вважається будь-яка особа або група осіб, що впливає на діяльність організації або відчуває на собі вплив цієї діяльності. Це може бути місцева громада, яка хоче мати інформацію про стан забруднення навколишнього середовища місцевим підприємством, споживачі, які прагнуть до володіння об'єктивною інформацією про продукцію тощо.

Стратегія — це засіб визначення місії організації у контексті її довгострокових цілей, планів дій і розподілу ресурсів.

Стратегічний аналіз є основним елементом стратегічного планування, інструмент стратегічного управління, за допомогою якого керівництво організації виявляє і оцінює свою діяльність з метою вкладення коштів в перспективні напрямки розвитку організації.

Стратегічне бачення являє собою спосіб мислення про організацію в майбутньому, її роль та місце серед собі подібних



Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
4. Сутність і значення стратегічного планування		
4.1. Необхідність стратегічного планування для ефективного розвитку НУО		
Міні-лекція	Необхідність стратегічного планування	10
Дискусія	Необхідність стратегічного планування	10
	Загальний час	20
4.2. Принципи стратегічного планування		
Міні-лекція	Принципи стратегічного планування	10
Дискусія	Принципи стратегічного планування	10
	Загальний час	20
4.3. П'ять етапів стратегічного планування		
Міні-лекція	П'ять етапів стратегічного планування	15
Дискусія	П'ять етапів стратегічного планування	15
	Загальний час	30
4.4. Місія організації		
Міні-лекція	Місія організації	10
Дискусія	Місія організації	10
Робота в групах	«Наша організація»	45
Робота в групах	«Місія організації»	45
	Загальний час	110
	Усього (тема 4 в цілому):	180 хвилин

Тема 4. Сутність і значення стратегічного планування

Змістове наповнення теми «Сутність і значення стратегічного планування»

4.1. Необхідність стратегічного планування для ефективного розвитку НУО

Необхідність стратегічного планування

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.1

Необхідність стратегічного планування

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші великого паперу, фломасте-
ри, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на фліп-чарті ключові зауваження учасників, після чого зробіть аналіз та підведіть підсумки.

4.2. Принципи стратегічного планування

Принципи стратегічного планування

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.2

Принципи стратегічного планування

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші великого паперу, фломасте-
ри, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на фліп-чарті ключові зауваження учасників, після чого зробіть аналіз та підведіть підсумки.

4.3. П'ять етапів стратегічного планування

П'ять етапів стратегічного планування

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.3

П'ять етапів стратегічного планування

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші великого паперу, фломасте-
ри, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на фліп-чарті ключові зауваження учасників, після чого зробіть аналіз та підведіть підсумки.

4.4. Місія організації

Місія організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.4

Місія організації

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші великого паперу, фломасте-
ри, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на фліп-чарті ключові зауваження учасників, після чого зробіть аналіз та підведіть підсумки.

Вправа «Наша організація»

Методи навчання: робота в групах.

Матеріали: аркуші великого паперу, фломасте-
ри, нижниці, ілюстративний матеріал.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Учасники об'єднуються в 3 групи (по 6–7 осіб). Кожна група має створити колаж нерядової організації у довільній формі.
2. Групи презентують створені колажі.
3. Тренер коментує колажі, відмічаючи основні риси структури будь-якої організації

Вправа «Місія організації»

Методи навчання: робота в групах.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Учасники залишаються в 3 групах (за результатами поділу у вправі «Місія організації»). Кожна група має обговорити та сформулювати місію своєї організації.
2. Групи презентують створені колажі.
3. Тренер та учасники коментують презентації, відмічаючи характерні риси місії будь-якої організації

Інструкція до вправи «Місія організації»

Отже, у правильному визначенні місії кожен має знайти короткі відповіді на такі запитання про організацію:

Тема 4. Сутність і значення стратегічного планування

- Яка наша мета? Чому ми робимо те, що ми робимо?
- Для кого ми працюємо і як?
- Чому саме наші послуги потрібні?
- Які цінності та пріоритети нашої організації?

Місія формулюється дуже коротко — у вигляді заяв, слоганів, гасел і т. п. Насправді ж, місія — це не стільки документ/гасло, скільки реальне, формалізоване і структуроване усвідомлення і керівництвом, і членами свого призначення і основоположних принципів діяльності.

Основні характеристики визначення місії мають бути такими.

Лаконічність: кілька речень — близько десяти рядків. Воно повинно у стислій формі давати сторонній людині об'єктивне уявлення про навчальний заклад, його призначення та діяльність.

Зрозумілість: уникайте професійних термінів. Визначення місії повинно бути зрозумілим для кожного.

Зорієнтованість на майбутнє: визначає виклики, з якими НУО стикатиметься в майбутньому, та роз'яснює, яким чином їх буде подолано.

Приклад: місія Всеукраїнського фонду «Крок за кроком» — сприяти втіленню освітніх реформ з реалізації особистісно-орієнтованої, інклюзивної освітньої моделі з активним залученням сімей і громад шляхом проведення тренінгів для освітян, батьків, представників громадських організацій; ініціювання та реалізації проектів, спрямованих на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для усіх дітей, включаючи дітей з особливими потребами; залучення сімей і громади до освітнього та управлінського процесів.



Теоретичні матеріали до теми 4.1 «Необхідність стратегічного планування для ефективного розвитку НУО»

Матеріал до міні-лекції «Необхідність стратегічного планування для ефективного розвитку НУО»

Стратегічне бачення являє собою спосіб мислення про організацію в майбутньому, її роль та місце серед собі подібних. Метою стратегічного мислення є створення стратегії, яка буде гармонійною і узгодженою, комплексною, інтегративною основою для прийняття рішень, особливо рішень про управління та використанню ресурсів. Головною метою стратегічного планування є виділення способів, за допомогою яких організації вдасться «перехитрити» і обійти конкурентів у плані розвитку, а також підвищити власну ефективність — в організаційному.

Можна без будь-яких сумнівів стверджувати, що без стратегічного плану не можна ефективно управляти організацією. У разі відсутності системи стратегічного планування керівництво повинне залишити надії на грамотні рішення з відбору та найму персоналу, його оцінки та атестації, оплати праці, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Перекопувати себе в зворотному, значить просто жити себе ілюзіями.

У чому відмінність стратегічного планування від оперативного та тактичного? Два останні види планування пов'язані з описом того, як повинна виконуватися робота, а стратегічне планування визначає те, що повинно бути зроблено. Таким чином, тактичні та оперативні плани пов'язані з встановленням вимірюваних цілей і етапів, які повинні бути реалізовані робочими групами та окремими працівниками в рамках організації в межах коротких і більш точно визначених періодів.

Стратегічне планування як процес відповідає на три основні питання, які ставляться в будь-якій організації.

Перше з них — «Куди ми йдемо?» Без ясного почуття напрямку, без формулювання місії організації, ясності сфери діяльності, операцій, цілей і завдань, будь-яка організація — просто предмет, що пливе за течією. При відповіді на друге питання **«Яке навколишнє середовище?»** організація змушена кинути на себе важкий і об'єктивний погляд, проаналізувати зовнішнє середовище, конкурентів, ті загрози і можливості, які з цим пов'язані. Більше того, організація повинна оцінити різницю між поставленими цілями і можливостями для їх досягнення. Останнє питання, на яке відповідає процес стратегічного планування — це **«Як досягти запланованого?»** Іншими словами, якими є кроки, що їх повинна зробити організація для досягнення бажаних цілей і як, в зв'язку з цим, розподілити свої ресурси.

Для всебічного розуміння концепції стратегічного планування необхідно враховувати шість чинників.

1. Стратегія — це логічно послідовна і інтегрована схема прийняття рішень. Це означає, що розробка стратегії повинна вестися усвідомлено, точно і бути проєктивною, тобто враховувати вплив середовища і передувати практичним діям.
2. Стратегія — це засіб визначення місії організації у контексті її довгострокових цілей, планів дій і розподілу ресурсів. Розподіл ресурсів, є подобою лакмусового папірця для перевірки стратегічного плану організації.
3. Стратегія — це визначення конкурентної ніші організації, формулювання того, яким видом діяльності займатиметься організація в майбутньому. Це питання аж ніяк не таке просте, як це здається на перший погляд.
4. Стратегія є реакцією на внутрішні сильні і слабкі сторони організації, а також на зовнішні можли-

Тема 4. Сутність і значення стратегічного планування

вості та загрози з метою створення переваг у конкурентній боротьбі.

5. Стратегія — це логічна система для диференціації управлінських завдань на верхньому середньому і нижньому рівні управління організацією, з тим щоб оргструктура «йшла» за функцією, впливала з неї.

6. Стратегія — це спосіб визначення економічних і неекономічних вигод, які організація може забезпечити своїм членам, тобто обґрунтування необхідності «існування» НУО.

Наші спроби відповісти на питання «Навіщо займатися стратегічним плануванням?» можна підсуму-

вати у формі твердження, що таке планування забезпечує основу дій, необхідність яких повинна бути усвідомлена як організацією в цілому, так і її конкретними працівниками. Створюється можливість оцінювати ділові ситуації на єдиній основі, обговорювати альтернативи, користуючись єдиною термінологією і приймати рішення, які необхідно виконати в певний період часу базуючись на єдиному наборі цінностей і взаєморозуміння. Короткий варіант цього твердження зводиться до формулювання: **єдиним реальним завданням стратегічного планування є забезпечення можливості стратегічного управління організацією.**

Теоретичні матеріали до теми 4.2 «Принципи стратегічного планування»



Матеріал до міні-лекції

«Принципи стратегічного планування»

Найбільш важливі вимоги до стратегічного планування можна сформулювати у вигляді принципів стратегічного планування, які обов'язково повинні враховувати управлінці та керівники:

Принцип системності планування означає, що основні елементи системи планування і взаємозв'язки між ними повинні забезпечувати цілісність і комплексність процесу планування. Сутність комплексної системи планування полягає в єдності, логічній послідовності і повноті процесу формування планів. Система планування і прогнозування включає прогнози та сценарії розвитку, які повинні створювати варіанти перспектив розвитку, в залежності від розвитку зовнішнього і внутрішнього середовищ організації. На основі прогнозів по кожному сценарію розвитку слід формувати стратегічні плани, таких планів не повинно бути менше, ніж сценаріїв розвитку.

Принцип довгострокового планування на основі стратегічних сценаріїв. У сучасному світі ніхто не може точно прогнозувати майбутнє, але можлива побудова різних варіантів станів навколишнього середовища. Для найбільш ймовірних варіантів необхідно розробляти стратегії організації в цих умовах і способи переходу від однієї стратегії до іншої. Порушення цього принципу призводить до того, що в нових умовах компанія або слідує колишній, вже неефективній стратегії, або починає діяти з великим запізненням.

Принцип єдності, цілісності та взаємозв'язку довгострокового, середньострокового та короткострокового видів планування. Цей принцип ґрунтується на ієрархічній трансформації планів — стратегічних у тактичні, тактичних в оперативні. Плани залежать один від одного, повинні утворювати єдине ціле, і не повинні суперечити один одному. Цей принцип, на жаль, часто порушується. Так, буває, застосовують не всі види планів, в результаті

немає зв'язку між довгостроковими і середньостроковими планами. Часто керівники обмежуються взагалі тільки оперативними планами. У результаті стратегія компанії стає невизначеною і не забезпеченою механізмом реалізації. Стратегічні, тактичні та оперативні плани повинні спиратися на альтернативні плани дій в умовах відхилень, а також на цільові програми, проекти, адміністративні плани та індивідуальні комплекси цілей, що зв'язують цілі компанії з цілями кожного працівника.

Принцип комплексності та науковості методів планування і їх відповідності розв'язуванням завданням. Сьогодні розроблено цілий ряд методів планування, але на практиці реалізується лише незначна їх частина. У розробці стратегічного плану керівники часто покладаються на інтуїцію, розрізнені розрахунки по окремих показниках. Такий підхід призводить до прорахунків, позбавляє керівників можливості комплексного аналізу перспектив розвитку, збільшує ймовірність великих втрат.

Визначальний вплив людського фактора на якість стратегічного планування та виконання стратегічних планів (команда, рівень підготовки кадрів, мотивація і стимулювання). При формальній організації планування людський фактор явно не враховується. Але саме мислення керівників і менеджерів, їх внутрішні цінності, принципи поведінки, культура компанії мають вирішальний вплив на розробку та прийняття тієї чи іншої стратегії. Ігнорування цього призводить до того, що теорія стратегічного планування різко розходиться з практикою, більше того, це одна з причин кризи стратегічного планування в 70–90-ті роки минулого століття і появи безлічі дескриптивних шкіл менеджменту. Ефективність стратегічного планування залежить, в першу чергу, від мотивації, кваліфікації, вміння працювати в команді розробників стратегій. Типовий погляд на стратегічне планування, як на посадовий обов'язок керівників, який не повинен винагороджуватися окремо. Але стратегічне планування

Тема 4. Сутність і значення стратегічного планування

вимагає інноваційних ідей, а принципи ефективного менеджменту вимагають обов'язкового винагороди менеджера за інноваційні ідеї та розробки. Невмотивовані чи погано мотивовані менеджери не створюють нічого крім формальних і стандартних планів, тим самим позбавляють компанію можливості добитися успіхів в конкурентній боротьбі. Демотивація персоналу та бюрократизація стратегічного планування призводять до перетворення його на формальну процедуру, яка поглинає час та фінанси, але ніяких відчутних результатів не дає.

Єдність стратегічного планування та стратегічного контролю, конкретизація і персоніфікація особистої відповідальності за виконання стратегічних планів і їх розділів. Втрата відповідальності за виконання стратегічних планів — один з найбільш широко поширених дефектів управління. На відміну від оперативних планів, за реалізацію середньострокових і довгострокових планів в багатьох компаніях часто взагалі немає ніякої відповідальності. Але план без відповідальності — це в кращому випадку прогноз. Вихід полягає в точній вказівці, як конкретних кінцевих результатів плану, так і проміжних результатів та термінів їх досягнення, персоніфікації, призначення

осіб, відповідальних за них. Часто замість конкретних працівників вказують на підрозділ чи відділ, але в практиці ефективного менеджменту такий шлях є хибним, вказувати потрібно конкретних осіб.

Наведені принципи утворюють основу системи ефективного стратегічного планування. Вони визначають організацію стратегічного планування в компаніях на основі системного підходу до управління людським фактором, єдності та координації планів, передбачають застосування наукових методів, мотивацію і підготовку розробників стратегій та управлінців, які впроваджують стратегії, координацію і контроль, розробку систем управління впровадженням стратегій.

Неефективне стратегічне планування характеризується розривами зв'язків між елементами планування, слабкою координацією дій керівників з працівниками, низькими рівнями контролю та мотивації персоналу.

Порушення будь-якого з принципів стратегічного планування веде до руйнування цілісності всієї системи стратегічного планування в організаціях. З іншого боку суворе їх дотримання забезпечує організації максимальні можливості успіху в суперечливих і мінливих умовах сьогодення.



Теоретичні матеріали до теми 4.3 «П'ять етапів стратегічного планування»

Матеріал до міні-лекції

«П'ять етапів стратегічного планування»

Процес стратегічного планування розвитку організації складається з кількох етапів. Традиційно їх поєднують у п'ять груп:

- Визначення місії і цілей організації.
- Аналіз середовища, що включає в себе збір інформації, аналіз сильних і слабких сторін фірми, а також її потенційних можливостей на підставі наявної зовнішньої і внутрішньої інформації.
- Вибір стратегії.
- Виконання стратегії.
- Оцінка і контроль виконання.

Визначення місії та цілей

Цільова функція починається із встановлення місії організації, що виражає філософію і сенс його існування. Місія — це концептуальний намір рухатися у визначеному напрямку. Зазвичай в ній деталізується статус організації, описуються основні принципи його роботи, справжні наміри керівництва, а також дається визначення найважливіших характеристик. Місія виражає спрямованість у майбутнє, показує те, на що будуть направлятися зусилля організації, які цінності будуть при цьому пріоритетними. Тому місія не повинна залежати від поточного стану справ в організації, на ній не повинні позначатися фінансові проблеми і т. д.

Цілі — це конкретизація місії організації у формі,

доступній для управління процесом їх реалізації.

Виходячи з місії і цілей існування організації будуються стратегії розвитку, визначається політика організації.

Аналіз середовища

Стратегічний аналіз або як його ще називають «портфельний аналіз» є основним елементом стратегічного планування. У літературі зазначається, що портфельний аналіз виступає в якості інструменту стратегічного управління, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє і оцінює свою діяльність з метою вкладення коштів в найбільш прибуткові і перспективні її напрямки.

Стратегічний аналіз зародився в кінці 60-х років. У цей час великі фірми і більшість середніх перетворилися в комплекси, які поєднували в собі випуск різномірної продукції і виходили на багато товарні ринки. Однак зростання тривало вже далеко не на всіх ринках, а деякі з них навіть були неперспективними. Така розбіжність виникла через відмінності в ступені насичення попиту, зміни економічних, політичних та соціальних умов, зростаючою конкуренцією і швидкими темпами оновлення технологій.

Стало очевидно, що просування в нові галузі не допоможе компанії вирішити свої стратегічні проблеми або використати весь свій потенціал. Ситуація вимагала від керуючих радикальної зміни кута зору. У таких умовах на зміну екстраполяції прийшло стратегічне планування і портфельний аналіз.

Тема 4. Сутність і значення стратегічного планування

Одиницею портфельного аналізу є «стратегічна зона господарювання» (СЗГ). СЗГ представляє із себе будь-який ринок, на який фірма має або ж намагається знайти вихід. Кожна СЗГ характеризується певним видом попиту, а також певною технологією. Як тільки на зміну одній технології приходить інша, проблема співвідношення технологій стає стратегічним вибором фірми. У ході портфельного аналізу фірма оцінює перспективи того чи іншого напрямку діяльності.

Вибір стратегії відповідно до результатів стратегічного аналізу. Стратегія — це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілям.

Стратегія вибирається з урахуванням:

- конкурентної позиції фірми в даній стратегічній зоні господарювання;
- перспектив розвитку самої стратегічної зони господарювання;
- в деяких випадках з урахуванням технології, якою володіє фірма.

Технологічний фактор повинен бути присутнім при виборі стратегії для підприємства, що хазяйнує в галузі, де даний фактор має вирішальне значення, і технології швидко змінюються.

Існує чотири основних типи стратегій:

1. Стратегії концентрованого росту — стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.
2. Стратегії інтегрованого зростання — стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вперед йде вертикальної інтеграції.
3. Стратегії диверсифікаційних зростань — стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизон-

тальної диверсифікації.

4. Стратегії скорочення — стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення штату, стратегія скорочення витрат.

Оцінка вибраної стратегії

Оцінка обраної стратегії полягає у відповіді на питання: чи призведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей? Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться за наступними напрямками:

- відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення;
- відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям фірми;
- прийнятність ризику, закладеного в стратегії.

Виконання та контроль стратегії

І. Ансофф у своїй книзі «Стратегічне управління» формулює наступні принципи стратегічного контролю:

- Через невизначеність і неточності розрахунків стратегічний проект може легко перетворитися на порожню витівку. Допускати цього не можна, витрати повинні приводити до запланованих результатів. Але на відміну від звичайної практики виробничого контролю увага має бути сконцентрована на окупності витрат, а не на контролі за бюджетом.
- У кожній контрольній точці необхідно зробити оцінку окупності витрат протягом життєвого циклу нового товару. До тих пір, поки окупність перевищує контрольний рівень, реалізацію проекту слід продовжувати. Коли вона виявиться нижче цього рівня, слід розглянути інші можливості, у тому числі припинення проекту.

Теоретичні матеріали до теми 4.3 «П'ять етапів стратегічного планування»



Матеріал до міні-лекції «Місія організації»

Місія організації

Вихідною точкою врядування будь-якою організацією є її місія. Саме місія організації задає основний напрямок розвитку організації. На жаль, більшість існуючих організацій не тільки не мають своєї місії, але навіть не знають, що вона собою становить. А лівова частка тих організацій що мають сформульовані місії, зробила це виключно формально, на вимогу донорів, замовників чи під впливом інших зовнішніх чинників.

Так що ж таке місія організації?

Перш за все, при відповіді на це питання необхідно зрозуміти: ким і для чого організації створюються.

Будь-яка організація створюється людьми, зацікавленими в ефективному функціонуванні цієї організації.

О. С. Віханський в книзі «Стратегічне управління» зазначає: «Цільове начало в діяльності організації виникає тому, що організація — це об'єднання людей, які переслідують певні цілі», тобто організації створюються зацікавленими людьми для досягнення певних цілей. Виникає інше питання: як визначити коло зацікавлених осіб? Чи обмежене це коло людьми, безпосередньо зацікавленими у функціонуванні організації і в отриманні з цього зиску (фінансового, морального, соціального тощо)? Чи є цілий ряд інших зацікавлених, що перебувають поза організаційними рамками?

Без сумніву, коло осіб, зацікавлених у функціонуванні організації, так званих «стейкхолдерів» організації, набагато ширше.

Основні групи стейкхолдерів.

Кожна група стейкхолдерів так чи інакше зацікавлена у функціонуванні організації, розглянемо

Тема 4. Сутність і значення стратегічного планування

кожну групу і спробуємо відповісти на запитання: у чому проявляється інтерес кожної з груп?

Перша група — це *засновники*, вони зацікавлені в організації, тому що вона їм або забезпечує їм дохід, або інший довгостроковий інтерес, пов'язаний з цією організацією.

Працівники зацікавлені в організації, тому що вона дає їм можливість задовольняти свої потреби як нижнього рівня (зарплата, умови роботи, гарантія найму тощо), так і більш високі (розвиток особистості, кар'єра, відчуття потрібності та ін.)

Споживачі зацікавлені в організації, тому що їх приваблюють послуги, що надаються цією організацією.

Інтерес місцевої спільноти проявляється в робочих місцях, які надає організація, затребуваність надаваних послуг, позитивним іміджем керівництва міста тощо.

Партнери зацікавлені в організації, тому що їх цікавлять зв'язки з представниками цієї організації, а також будь-яка допомога в рамках цієї співпраці.

Постачальники зацікавлені нашої діяльністю через потенційну можливість продати нам свої продукти/послуги.

І, нарешті, *держава*. Вона прагне одержати від організації податки в державну скарбницю, ноу-хау, підтримку своїм діям і т. д.

Всі перераховані групи стейкхолдерів можна об'єднати в одну велику групу — суспільство в цілому. Воно зацікавлене в отриманні від нашої організації частини створюваного нею продукту для забезпечення суспільного добробуту і розвитку.

Таким чином, організація не може обмежитися у своїй діяльності тільки інтересами засновників, вона повинна брати до уваги інтереси всіх перерахованих вище груп. А для того, щоб ці інтереси були враховані, перш за все, необхідно визначити сенс існування організації, тобто місію організації. Саме в місії організації повинні знайти своє відображення інтереси всіх груп стейкхолдерів.

Місія відображає сенс створення та існування організації, її роль і значення в навколишньому світі. Добре продумана і сформульована місія:

- дає уявлення про наміри та напрямки розвитку організації, вносить істотний внесок у формування її іміджу;
- підвищує рівень мотивації членів організації і стимулює їх до досягнення організаційних цілей;
- сприяє створенню та підтриманню розвинутої організаційної культури, формування почуття спільності у всіх членів організації;
- визначає систему цінностей організації в її відносинах з представниками основних зацікавлених груп.

Звичайно місія включає в себе опис наступних аспектів:

Предмет діяльності — тип і характер потреб людей («клієнтів»), які організація прагне задовольняти. Тут же — орієнтовне коло цих клієнтів.

Базові стратегічні наміри організації — це те, до чого прагне організація в довгостроковій перспективі. Це може бути ідея підвищення конкурентоспроможності або завоювання світового (регіонального) домінування, або досягнення вищого рівня якості надання послуг і т. п.

Головні конкурентні переваги організації. Тут визначаються ті спеціальні знання та навички, технології, інші нюанси, завдяки яким організація має переваги на ринку.

Цінність (унікальність) організації. Звичайно в основі цінностей лежить успішність організації, але важливо віддавати собі звіт в тому, якою ціною ця успішність може досягатися — у справедливій і чесній конкурентній боротьбі або з використанням нелегальних або квазі-легальних (тіньових) прийомів. Часто головною цінністю виступає імідж, репутація, справедливість, чесність, і т. п. Визначення головної цінності має величезне значення, оскільки на її основі формується віра співробітників в свою організацію, бажання в ній працювати і вносити внесок в її розвиток та/чи процвітання.

Основні зацікавлені групи і їхні очікування. Місія може визначати такі групи (перелік не є вичерпним): споживачі, працівники, засновники, постачальники, партнери, місцева спільнота, держава.

Основоположною складовою визначення місії є декларація цінностей, якими керується організація при прийнятті рішень. Це доводить до відома як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін пріоритети організації. У галузі освіти існує чимало цінностей, які нерідко між собою конкурують. Так, цінністю для системи є доступність, тобто у безоплатне одержання освіти соціально незахищеними верствами населення. Нерідко, однак, така цінність несумісна із системою навчання, яка головним пріоритетом ставить академічну успішність. Особливо у випадку обмеженості ресурсів керівництву навчального закладу доводиться приймати непрості рішення на основі пріоритетів і цінностей організації. Місія підказує всім зацікавленим сторонам, які міркування будуть найголовнішими, коли потрібно буде зробити непростий вибір.

Після розмірковувань, однак, між цими, на перший погляд, конфліктуючими цінностями можна знайти спільні сторони. З іншого боку, відбираючи цінності для визначення місії, група зі стратегічного планування повинна пам'ятати, що вони можуть нести як позитивне, так і потенційно негативне значення для внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Тому із представниками всіх сторін необхідно проводити всебічні консультації через фокус-групи, які не тільки визначають відповідні цінності, а й дозволять уникнути такого сприйняття конфліктуючих цінностей, що може призвести до зворотного результату.

ТЕМА 5. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів базові поняття щодо організації процесу стратегічного планування; інформаційного забезпечення процесу та проведення аналітично-дослідницької роботи. Продемонструвати ефективні методи збору інформації та приклади ефективного SWOT – аналізу НУО.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- організації процесу стратегічного планування;
- інформаційного забезпечення процесу;
- SWOT – аналізу НУО.

Сформувати вміння (навички):

- збору інформації;
- проведення SWOT – аналізу НУО.

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- інструкція до вправи «Збір інформації»

- таблиця «Форма звітності для завдання «Збір інформації»
- таблиця «Форма звітності для завдання «SWOT – аналіз»

Термінологічний словник до теми:

Група зі стратегічного планування (ГСП) – група осіб, наділена повноваженнями координувати участь зацікавлених сторін у підготовці стратегічного плану.

SWOT-аналіз – аналіз в стратегічному плануванні, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) та небезпек (Threats).

Фокус-група – це, групове інтерв'ю, яке проводиться у вільній формі за заздалегідь розробленим сценарієм. Учасники не знайомі із змістом сценарію фокус-групи. Він відомий тільки модератору – професійному ведучому, під керівництвом якого проходить обговорення.



Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
5. Процес стратегічного планування		
5.1. Організація процесу стратегічного планування		
Міні-лекція	Організація процесу стратегічного планування	15
Дискусія	Організація процесу стратегічного планування	15
	Загальний час	30
5.2. Інформаційне забезпечення процесу стратегічного планування		
Міні-лекція	Інформаційне забезпечення процесу	10
Робота в групах	«Збір інформації»	50
	Загальний час Всього	60
5.3. SWOT – аналіз		
Міні-лекція	SWOT – аналіз	20
Робота в групах	SWOT – аналіз	60
	Загальний час	80
	Усього (тема 5 в цілому):	170 хвилин

Змістове наповнення теми «Процес стратегічного планування»

5.1. Організація процесу стратегічного планування

Організація

процесу стратегічного планування

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 5.1

Організація

процесу стратегічного планування

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на фліп-чарті ключові зауваження учасників, після чого зробіть аналіз та підведіть підсумки.

Тема 5. Процес стратегічного планування

5.2. Інформаційне забезпечення процесу стратегічного планування

Інформаційне забезпечення процесу

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 5.2

Вправа «Збір інформації»

Методи навчання: робота в групах.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Учасники залишаються в 3 групах (за результатами об'єднання у вправі «Місія організації»).
2. Попросіть учасників ознайомитись з інструкцією до вправи «Збір інформації».
3. Кожна група повинна:
 - обговорити і створити опис «Збір інформації» (форма звітності)
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали
4. Підсумуйте виступи

Інструкція до вправи «Збір інформації»

Компоненти ІМО	Компоненти (початкова стадія розвитку організації)
Врядування	
Місія	Організація не має чітко окресленої місії. Люди об'єднуються довкола загальних задач, що відповідають особистим потребам. Наявне загальне формулювання в Статуті
Стратегія	Організація не має стратегії розвитку, довгострокові цілі не окреслені критерії оцінки діяльності не визначені. Наявне загальне формулювання в Статуті
Розподіл гілок влад и	Розподіл влади існує тільки на рівні Статуту. Рішення приймаються однією особою. Роль членів органів врядування (правління) невизначена.
Ресурси	
Кваліфікація персоналу	Недостатня кількість персоналу володіє необхідними для роботи знаннями та навичками. Недостатній рівень, або повна відсутність навчання
Волонтери	Волонтери не беруть участі в діяльності організації.
Кадрова політика	Кадрова політика невизначена. Відбір персоналу відбувається виходячи з особистих переконань керівника або лідерів організації.
Мотивація	Переважає «самомотивація», кожен член організації має свої власні мотиви, які спонукають його до діяльності
Фінансові ресурси	Фінансування досить обмежене та залежать від наявних можливостей. У здійсненні статутної діяльності часті перерви в зв'язку з закінченням проекту/гранту.
Матеріально-технічна база	Організація має найпростіші технічні засоби, в тому числі передачі інформації.
Партнерство	
Партнерство «Громада»	Невдало, або взагалі не мобілізуються місцеві ресурси громади. Члени громади не довіряють організації.
Влада	Всі діляться на «ми» і «вони». Не розвинений процес обміну інформацією. Часто з'являється тертя між владою та організацією.
Партнерство «Бізнес»	Бізнесові структури не сприймаються як реальні партнери організації. НЕ здійснюється ніяких кроків по встановленню партнерських стосунків.
Партнерство «ЗМІ»	За ініціативи преси деколи з'являються публікації. Організація не приділяє уваги, підвищенню свого іміджу.
Партнерство «НУО»	Організація не має досвіду роботи з іншими НУО. Інші НУО її не знають або не довіряють їй.
Процеси	
Організаційна структура	Схема організаційної структури аморфна. Чітко визначеними є лише певні посади, проте система відносин між ними не розроблена. Організаційна робота здійснюється одним керівником.
Розподіл обов'язків	Не існує чіткого розподілу обов'язків. Працівники виконують ті чи інші завдання виходячи із конкретної ситуації.
Комунікація	Інформація всередині персоналу передається спонтанно. Немає системи формального інформування
Контроль	У більшості випадків присутній лише зовнішній контроль — з боку донорів. Контроль з боку керівника організації здійснюється епізодично, без використання чітких критеріїв виконання.
Моніторинг	Моніторинг практично не ведеться.
Оцінка	Оцінка роботи в організації не відбувається. Лише у випадках гучних провалів відбуваються пошуки крайнього.
Звітність	Звітність ведеться перед донорами. Інформація для членів організації недоступна, або в ній важко розібратися.

Тема 5. Процес стратегічного планування

Облік	Облік матеріальних цінностей не ведеться, або ведеться нерегулярно. Ревізійна й інвентаризаційна комісії працюють формально.
Результати	
Результати для клієнтів	Організація орієнтується на потреби засновників, донорів та наявних в організації послуг. Організація з власної ініціативи визначає кількість і рівень якості послуг для своїх клієнтів.
Результати для персоналу	В організації недостатньо звертається увага на професіоналізм персоналу, не передбачені ресурси для навчання. Персонал не залучається до управління.
Результати для суспільства	Окрім донорів організації та безпосередніх користувачів послуг організацію мало хто знає. Організація не працює над формуванням іміджу – виконує проекти.
Зворотній зв'язок	Зворотній зв'язок з клієнтами відсутній. В окремих випадках організація цікавиться думкою клієнтів, проте не враховують їх при плануванні, орієнтується на власні оцінки ситуації.

Форма звітності для завдання:

Компоненти ІМО	Опис джерел інформації і методів збору інформації
Місія	
Стратегія	
Кваліфікація персоналу	
Фінансові ресурси	
Матеріально-технічна база	
Партнерство «Громада»	
Влада	
Розподіл обов'язків	
Оцінка	
Звітність	
Облік	
Результати для клієнтів	
Результати для персоналу	

5.3. SWOT — аналіз

SWOT — аналіз

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 5.3

Вправа «SWOT — аналіз»

Методи навчання: робота в групах.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- Учасники залишаються в 3 групах (за результатами об'єднання у вправі «Місія організації»).
- Кожна група повинна:
 - обговорити і створити опис «SWOT — аналіз нашої НУО» (форма звітності)
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали
- Підсумуйте виступи

Теоретичні матеріали до теми 5.1 «Організація процесу стратегічного планування»



Матеріал до міні-лекції «Організація процесу стратегічного планування»

Організація процесу стратегічного планування повинна передбачати:

- формування групи стратегічного планування (ГСП);
- встановлення графіку роботи та конкретних термінів виконання;
- розробку детальної структури документу;
- визначення джерел збору інформації та рівень доступу до неї;
- опрацювання отриманої інформації;
- підготовку кінцевої версії документу.

Виконавши цей етап, учасники процесу стра-

тегічного планування:

- визначають «зацікавлені сторони» організації;
- зрозуміють та застосують такий процес прийняття рішень, де вони сприймаються, а не диктуються «згори», що є фундаментальним моментом стратегічного планування;
- визначають ролі та відповідальність кожного з його членів, необхідні для виконання стратегічного плану;
- визначають, чи існує можливість подальшого навчання для членів ГСП.

Стратегічне планування відрізняється від інших видів планування тим, що визначальними для процесу є «зацікавлені сторони». Зацікавлена сторона

Тема 5. Процес стратегічного планування

для організації, що розробляє стратегічний план, — це особа, група та (або) інша організація, яка має справедливі очікування щодо неї.

Пам'ятаючи, що для стратегічного планування пріоритетними є зовнішні чинники, до процесу необхідно залучати зацікавлені сторони, зовнішні для організації. Проте залучення зовнішніх зацікавлених сторін до процесу планування не відбувається однозначно. Традиційно рішення приймають декілька людей, які обіймають керівні посади та працюють у самій організації. І хоча першочергова важливість зовнішніх клієнтів загалом визначається, вони майже ніколи не мають офіційного чи безпосереднього впливу на організацію. Визначаючи цю дилему, стратегічне планування використовує модель прийняття рішень «знизу-догори», змінюючи традиційні механізми управління через надання зовнішнім зацікавленим сторонам центрального значення у процесі. У результаті перед початком стратегічного планування особи, які наділені керівними повноваженнями всередині організації, повинні бути готовими визнати провідну роль зовнішніх зацікавлених сторін, а також тенденцій і проблем, які вони демонструють.

Продемонструвати готовність приймати рішення за принципом «знизу-догори»

Для успіху такого підходу керівники НУО повинні чітко продемонструвати всім зацікавленим сторонам свою готовність працювати за цим принципом. Оскільки він суперечить багатьом традиційним концепціям керівництва, не слід очікувати, що інші відразу приймуть його.

Процес стратегічного планування слід починати тільки тоді, коли керівники організації щиро та повністю підтримують надання повноважень іншим зацікавленим сторонам. Якщо почати без такої підтримки, це тільки необґрунтовано підніме очікування зацікавлених сторін і спричинить розчарування, коли їх не буде досягнуто.

Таким чином, перший крок у процесі стратегічного планування — це демонстрація підтримки з боку керівництва організації. Форми підтримки можуть бути різними, але оскільки процес стратегічного планування документується, керівники повинні за будь-якої можливості демонструвати свою підтримку всім зацікавленим сторонам.

Організувати роботу групи зі стратегічного планування (ГСП)

Відразу після забезпечення підтримки з боку головних посадових осіб організації необхідно переходити до формування групи зі стратегічного планування, яка має бути наділена повноваженнями координувати участь зацікавлених сторін у підготовці стратегічного плану.

Для щоденної координації роботи ГСП з метою завершення стратегічного планування потрібно ввести

посаду так званого координатора процесу. В ідеалі цю посаду повинен обіймати хтось із керівників НУО, що демонструвало б зацікавленість у забезпеченні процесу стратегічного планування. Проте зрозуміло, що керівники не завжди можуть знайти час для роботи на цій посаді, що вимагає тривалого залучення. Незалежно від посади координатора всередині організації, ця людина повинна мати достатньо часу, енергії та можливостей для координації розробки стратегічного плану.

Особа, обрана координатором процесу, має:

- повністю розуміти мету та завдання стратегічного планування, уміти організувати сам процес планування;
- мати право передавати повноваження членам ГСП та забезпечувати виконання завдань;
- мати можливість заохочувати діяльність зацікавлених сторін протягом процесу стратегічного планування.

Таким чином, координатор процесу не мусить бути головною особою в організації, проте повинен мати повноваження (власні або передані) для забезпечення ресурсів, необхідних для завершення плану.

Робота в ГСП вимагає від кожного члена групи значної витрати часу та зусиль. Це можна очікувати від представників самої організації, що проводить стратегічне планування, проте зовнішні члени групи часто-густо не можуть приділити час і ресурси, необхідні для роботи в якості повних членів групи. Тому до групи слід включати тільки тих внутрішніх і зовнішніх представників, які повністю готові виділити необхідний час і ресурси. Подальші етапи процесу передбачають безпосередню консультацію з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, тому в разі виникнення труднощів їх внесення до складу групи не є абсолютно обов'язковим.

Гонорар для зовнішніх членів групи не передбачається, а мотивом членів групи повинно бути щире бажання зробити внесок у покращення системи навчання, а не фінансове заохочення.

Кількісний склад групи може коливатися від 10 до 30 осіб. Кількість адміністративних працівників у робочій групі не повинна перевищувати 50 %. Чим більше представників громади залучено до цього процесу стратегічного планування, тим більшим є ефект. З іншого боку, дуже велика група суттєво ускладнює, а інколи і унеможливує ефективну роботу. Корисним є включення до групи, яка займається плануванням, активістів місцевих громад. Їх точка зору в багатьох питаннях може бути ближчою до реальних умов життя територіальної громади.

ГСП необхідно визначити:

- частоту і кількість зустрічей, які відбудуться з представниками громади;
- коли саме вони повинні бути проведені;

- скільки осіб, хто персонально, і на якому етапі будуть залучені до процесу планування;
 - хто персонально відповідатиме за збір та обсяг базової інформації;
 - чи це не заважатиме їм виконувати свої професійні обов'язки;
 - коли і в який спосіб проводити анкетування;
 - кого залучати до опрацювання результатів опитування;
 - чи потрібне спеціальне навчання для членів групи;
- Для підготовки стратегічного плану необхідно розробити детальний оперативний план дій та заходів.

Теоретичні матеріали до теми 5.2 «Інформаційне забезпечення процесу стратегічного планування»



Матеріал до міні-лекції «Інформаційне забезпечення процесу стратегічного планування»

Для проведення SWOT-аналізу застосовуються певні засоби збору необхідної інформації. Перш за все слід зібрати якомога більше інформації стосовно стану системи соціальних послуг, освіти, а також відповідних соціальних та освітніх закладів, неурядових організацій, що мають відношення до проблем інклюзії

До релевантних даних (якщо їх можливо отримати), зокрема можна віднести:

- кількість (перелік) пропонованих соціальних послуг;
- рівень задоволення освітніх та соціальних потреб дітей з особливими потребами та членів їх родин;
- рівень безробіття на місцевому та регіональному рівні;
- рівень працевлаштування молодих людей з особливими потребами та членів їх родин;
- відсоток молодих людей з особливими потребами, які продовжують навчання у вищих навчальних закладах;
- кількість педагогічних працівників на одного учня;
- навчальні плани та програми;
- соціальні програми національного та місцевого рівнів.

Джерела даних

Збір інформації для опрацювання аналітично-діагностичної частини проводиться шляхом розсилки офіційних листів у відповідні інстанції з проханням надати необхідну інформацію та шляхом анкетування мешканців територіальної громади.

Джерелом надання інформації є:

- відділи статистики;
- бібліотеки;
- наукові і навчальні установи;
- адміністративні структури;
- депутатські комісії;
- громадські організації;
- мешканці територіальної громади.

Інформаційні матеріали з яких формується описово-діагностична частина стратегічного плану

можуть представлятися у формі анкет, карт, таблиць, графіків, діаграм, тестових документів.

Методи збору даних

Тоді як більшість кількісних даних доступна з офіційних джерел системи управління освітою, соціального забезпечення та держадміністрацій, водночас необхідно зібрати якісні дані для уявлень про організацію з боку внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Це можна зробити кількома шляхами.

Анкети/опитування

Зацікавленим сторонам можна розіслати анкети для самостійного заповнення. Однак їх повертають далеко не завжди, тому не слід покладати особливі надії на дані, отримані за допомогою таких опитувань. Зацікавленим сторонам (особливо зовнішнім) особливо легко проігнорувати такі анкети. Крім того, зовнішні зацікавлені сторони часто підозріло ставляться до мотивів організаторів дослідження, тому існує значна ймовірність ненадійності отриманої інформації. Багатьом державним організаціям і закладам слід розвивати міцніші відносини з їхніми зацікавленими сторонами — особливо із приватними. Найкраще це досягається через безпосередній особистий контакт.

Інтерв'ю

Досвід інтерв'ю у Східній Європі довів, що особисті інтерв'ю є надійним методом збору даних. Вони дають ідеальну можливість для взаємодії між організацією та її зацікавленою стороною. Власне кажучи, у багатьох випадках інтерв'ю як частина SWOT-аналізу може бути першим проявом змістовних відносин між організацією та багатьма зовнішніми зацікавленими сторонами.

Стандартний формат інтерв'ю повинна розробити група стратегічного планування, яка зосереджується на отриманні необхідних даних. Після цього слід скласти невеликого (одна-дві сторінки) листа, який би пояснював мету процесу стратегічного планування та яким чином отримані дані будуть використовуватись для покращення послуг, що надаються зацікавленим сторонам. Наприкінці в листі повинно міститись прохання про зустріч для проведення інтерв'ю протягом найближчих двох-трьох тижнів.

Тема 5. Процес стратегічного планування

Лист повинна підписати відповідна посадова особа чи координатор процесу. Наступний телефонний дзвінок до зацікавленої сторони через два-три дні після отримання листа підтвердить призначену зустріч і відповідь на можливі запитання щодо безпосереднього процесу інтерв'ю.

Хоча проведення інтерв'ю вимагає часу, критично необхідним є встановлення міцніших взаємозв'язків із зацікавленою стороною. Процес проведення інтерв'ю не слід розглядати як загрозу. Той, хто його проводить, має представити це як щире намагання покращити якість наявних послуг. Зайвими, особливо для зовнішніх зацікавлених сторін, будуть нав'язливі запитання, наприклад, про рівень оплати праці. Вони не створять довірливого клімату, необхідного для збору достовірних якісних даних. Подібним чином внутрішні зацікавлені сторони (такі, як працівники) можуть сприйняти деякі запитання як перевірку відданості організації. Тому запитання слід зосередити на тому, як покращити роботу організації загалом, та уникати запитань, які можуть вимагати критики конкретних осіб.

Фокус-групи

Досвід показує, що для процесу стратегічного планування надзвичайно корисними є засідання фокус-груп, на яких присутні представники зацікавлених сторін (як правило, від 10-ти до 15-ти осіб). Їх зазвичай проводять відразу після інтерв'ю для перевірки зроблених на їх основі висновків.

На коротке (максимум на половину дня) засідання запрошують від 10-ти до 15-ти представників зацікавлених сторін. Групи підбираються на основі спільних інтересів, які впливають із даних інтерв'ю. В ідеалі, протягом стратегічного планування проводиться від п'яти до десяти засідань різних фокус-груп. Кожна група складається із представників однієї зацікавленої сторони (наприклад, директорів навчальних закладів) та обговорює одну спільну тему. Типовими фокус-групами є такі:

Внутрішні зацікавлені сторони

- стейкхолдери
- керівні органи НУО
- персонал
- волонтери

Зовнішні зацікавлені сторони

- діти та молодь з особливими потребами
- лідери громад
- батьки
- керівники відповідних державних закладів
- представники НУО соціального спрямування
- фахівці, експерти
- педагогічні працівники
- соціальні працівники

Під керівництвом представника ГСП фокус-група використовує колективний інтерес, відомий як «мозковий шторм», для перевірки підсумків, зроблених на основі даних інтерв'ю. Група з 10–15-ти осіб роз-

бивається на менші, які складаються з п'яти-шести. Меншим групам ставиться серія запитань і очікуються їхні відповіді. Запитання повинні бути широкими, проте вимагати конкретних відповідей.

Наприклад:

- для керівників навчальних закладів

Як можуть органи влади забезпечити більш ефективне використання ресурсів навчальних закладів для сприяння процесам інклюзії?

- для педагогічних працівників навчальних закладів

Чи маєте ви потребу в підвищенні кваліфікації і яку саме допомогу ви б хотіли отримати?

Учасники розбиваються на кілька невеликих груп і в межах кожної з них проводять «мозковий шторм» кожного запитання. Висловлені ідеї ретельно занотовуються. Учасників заохочуватимуть використовувати ідеї один одного для розвитку своїх власних міркувань. Координатор головуватиме на дискусіях тільки з тим, щоби групи дотримувалися своєї теми. «Неправильних» ідей не існує, тому записуються всі пропозиції. Коли ідеї вичерпуються, кожна мала група пропонує загалу результат своєї роботи над запитанням. Усі коментарі та ідеї записуються та додаються до даних інтерв'ю для подальшого аналізу.

Внутрішній аналіз

Внутрішній аналіз визначає, наскільки ефективна діяльність організації на даний момент. Після завершення такої перевірки можна буде зробити висновок, яку діяльність НУО проводить виключно добре, які внутрішні ресурси особливо міцні. З іншого боку, цей процес повинен також визначити діяльність і ресурси організації, які вимагають покращення.

Внутрішній аналіз складається із групування основних тем у межах даних про саму організацію. У контексті навчальних закладів і відповідної системи загалом ці теми найчастіше стосуються чотирьох головних сфер.

Людські ресурси

Приклади: навички та ентузіазм адміністрації, персоналу, волонтерів, експертів.

Матеріально-технічне забезпечення

Приклади: навчально-методичні комплекси, обладнання, бібліотека, наявність відповідних приміщень для надання послуг тощо.

Процеси (процедури)

Приклади: правильний розподіл ресурсів, накопичення ресурсів для забезпечення послуг і робочого процесу, спілкування з працівниками, управлінцями, методистами та громадою, консультації тощо.

Послуги (результати)

Приклади: відповідність змісту і якості послуг індивідуальним потребам дітей, батьків, громади, особливостям регіонального ринку, участь батьків, громади в організації послуг тощо.

Загалом, більшість зібраних у результаті внутрішнього аналізу даних можна класифікувати як **сильні та слабкі сторони організації**. З ними порівнюють ключові індикатори продуктивності, а також дані інтерв'ю і фокус-груп для визначення збігів і суперечностей. Збіги вказують на високий ступінь достовірності, з якою можна зробити висновок про сильні чи слабкі сторони організації. Суперечності, однак, теж несуть інформацію.

Зовнішній аналіз

Зовнішній аналіз визначає поточні або очікувані тенденції в економічній, соціальній і політичній сферах, які можуть вплинути на організацію. Такий аналіз указує, які із зазначених тенденцій і питань становлять **можливості або загрози** для організації.

Дані стосовно зовнішніх тенденцій і питань зазвичай можна віднести до чотирьох головних категорій (за Сіннетом, 1995) із прикладами для України.

Соціальні

Приклади: етнічні, демографічні зміни, міграція населення всередині країни тощо.

Технологічні

Приклади: інформаційні технології, ширше використання новітніх технологій, потреба в постійному навчанні для користування технологіями, що постійно оновлюються.

Економічні

Приклади: занепад державних підприємств, зростання малих і середніх підприємств, рівень працевлаштування.

Політичні

Потенційна інтеграція в ЄС, децентралізація влади.

Усі інформаційними матеріали про НУО фіксуються, об'єднуються та узагальнюються, на основі чого можливе створення єдиної **інформаційної бази даних**.

База даних для стратегічного планування формується за допомогою цільового підбору інформації з багатьох джерел і представляє собою процес перетворення розрізненої сукупності даних у масиви стратегічної інформації.

Опрацювання зібраних даних проводиться, як правило, фахівцями і може виявити необхідність проведення спеціальних досліджень, напрямок та обсяг яких повинна визначити створена Робоча група.

Перевірка достовірності зібраної інформації проводиться експертами.

Кінцева версія аналітично-діагностичної частини опрацьовується Робочою групою. Обсяг робочої версії даного документу визначається фахівцями в кожному конкретному випадку, але як правило, не регламентується.

При творенні аналітико-діагностичної роботи обов'язково необхідно пам'ятати її призначення:

- встановлення точнішої оцінки передумов для вибору тієї чи іншої Стратегії розвитку НУО в цілому та розробка конкретних стратегічних напрямків розвитку;
- інструмент забезпечення НУО доступу до ресурсів, грантів, інвестицій;
- встановлення переваг НУО у конкурентному полі регіону, області, країни.

Аналітико-діагностичний документ є основою для виконання SWOT-аналізу, визначення стратегічних напрямків та завдань сталого розвитку НУО.

Теоретичні матеріали до теми 5.3 «SWOT — аналіз»



Матеріал до міні-лекції «SWOT — аналіз»

SWOT — аналіз базується на результатах проведеної діагностично-аналітичного документу сталого розвитку НУО та можливостях більш повного використання ресурсів і потенціалу організації.

Абревіатура SWOT впливає з перших букв англійських слів:

Strengths — Сила — сильні сторони

Weaknesses — Вади — слабкі сторони

Opportunities — Можливості — можливість розвитку

Threats — Загрози — труднощі розвитку

У SWOT-аналізі громади визначаються:

- сильні сторони НУО, які відрізняють її від інших організацій та визначають можливі напрями здійснення сталого розвитку;
- слабкі сторони НУО, як потенційні напрями

діяльності для зміцнення розвитку та оцінки можливостей досягнення позитивних змін у найближчому майбутньому;

- загрози розвитку НУО, як об'єктивна оцінка потенціалу розвитку;
- можливості розвитку НУО з врахуванням тенденцій поступу нашого суспільства, змін в законодавчому полі, потреб клієнтів НУО тощо.

SWOT-аналіз виконує цілу низку функцій:

- узагальнює аналітично-діагностичну роботу над стратегічним планом сталого розвитку НУО;
- є базисом для визначення бачення майбутнього та місії НУО;
- є основою для напрацювань стратегічних напрямків, цілей та завдань розвитку НУО;
- є об'єктивною інформацією для організації та поза її межами.

Тема 5. Процес стратегічного планування

Стратегічне планування повинно здійснюватись з врахуванням підсумків SWOT– аналізу через:

- подальший розвиток сильних сторін НУО;
- повного використання існуючих можливостей та створення нових;
- врахування слабких сторін та ліквідації хоча б частини з них, а можливо і перетворення їх в сильні сторони;
- нейтралізацію загроз розвитку НУО.

SWOT – аналіз, проведений загальними зусиллями мешканців територіальної громади, членами Робочої групи, консультантами стратегічного розвитку та експертами дасть можливість уникнути занадто песимістичного, чи занадто оптимістичного підходу до розробки Стратегії сталого розвитку НУО.

Добре виконаний SWOT– аналіз дає достатньо об'єктивну інформацію про НУО і є кульмінаційним моментом стратегічного планування – переходом від оцінки сучасного стану НУО до розробки бачення НУО в майбутньому.

Для прикладу, наводимо аналіз сильних і слабких сторін, загроз та можливостей програми працевлаштування осіб в системі професійно-технічної освіти на місцевому рівні:

Сильні сторони

- наявність напрацьованих зв'язків між навчальними закладами та Центром зайнятості
- існування розгалуженої мережі навчальних закладів
- наявність висококваліфікованих інженерно-педагогічних кадрів
- наявність у навчальних закладів широкого спектру проліцензованих професій
- наявність навчального центру, а також альтернативних можливостей профнавчання на базі громадських організацій
- наявність прецедентів професійного навчання безпосередньо на робочому місці (що сприяє адаптації навчальних програм до вимог роботодавця)
- наявність центрів зайнятості в районах області

Слабкі сторони

- слабка матеріальна та методична база навчальних закладів
- невідповідність навчальних програм конкретним вимогам роботодавців, недостатня

гнучкість (багато теорії, мало виробничого навчання)

- низька мобільність навчальних програм при виникненні термінової потреби
- педагогічні працівники навчальних закладів не вміють працювати з дорослим населенням (безробітними)
- низька адаптованість (психологічна та комунікативна) випускників навчальних курсів
- низька довіра й обізнаність роботодавців щодо рівня підготовки безробітних
- відсутність науково обґрунтованої методології моніторингу перспектив і ринку праці
- дуже слабкий моніторинг перспективних потреб ринку праці
- недостатній рівень профорієнтації населення
- низький рівень базової підготовки безробітних, які поступають на професійне навчання

Можливості

- перспективна потреба у професіях будівельної сфери, особливо опоряджувальниках, які володіють технологіями роботи із сучасними оздоблювальними матеріалами
- потреба у професіях, загальних для всіх галузей економіки (верстатник, електрозварювальник, столяр, електрик, слюсар)
- прогноуються перспективні потреби, пов'язані з відродженням сфери соціально-побутового обслуговування на селі
- тенденція детінізації економіки та пов'язаної з цим легалізації робочих місць
- перспективи децентралізації професійного навчання в Україні

Загрози

- загальна пасивність безробітних у питаннях пошуку роботи
- складна бюрократична процедура документального оформлення професійного навчання безробітних
- недосконала нормативно визначена система фінансування навчальних програм професійного навчання безробітних
- вивільнення робочих місць, особливо у сфері сільського господарства, пов'язане з перспективою вступу України до СОТ і ЄС

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН НУО



Актуальність теми:

Сформувані в слухачів базові поняття щодо цілей й завдань стратегічного плану; планування процесу стратегічного планування та його впровадження. Продемонструвати структуру стратегічного плану та зміст плану дій по його впровадженню.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- цілей і завдань стратегічного плану;
- змісту плану дій по впровадженню стратегічного плану;
- процесу впровадження стратегічного плану.

Сформувані вміння (навички):

- створення документу «Стратегічний план».

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- інструкція до вправи «Плани дій»;
- форма звітності до вправи «Плани дій».

Термінологічний словник до теми:

Завдання — конкретні, обмежені в часі і вимірювальні показники для досягнення стратегічних цілей.

Моніторинг — це постійне відстеження ходу робіт (в рамках проекту, програми або організації) для порівняння поточного стану справ з планом. Систематичний збір інформації про хід робіт, «скасування» ситуації.

Оцінка — аналіз результатів діяльності і/або отриманого ефекту і співвіднесення цих результатів з певними критеріями. За підсумками оцінки робиться висновок про ефективність програми, проекту або організації і формуються рекомендації на майбутнє.

План дій зазначає, які заходи або завдання повинні бути виконані для впровадження стратегічного плану.

Показники — це кількісні та якісні критерії успіху, що дають можливість виміряти та оцінити досягнення поставлених задач.

Результати — кінцеві результати діяльності організації. Результати можуть бути передбачуваними або непередбачуваними та позитивними й негативними.

Самооцінювання — самооцінювання процесів і/або результатів, яке роблять самі виконавці програми/персонал організації.

Цілі — це конкретизація місії організації у формі, доступній для управління процесом їх реалізації.



Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
6. Стратегічний план НУО		
6.1. Цілі й завдання стратегічного плану		
Міні-лекція	Цілі й завдання стратегічного плану	20
Робота в групах	Цілі й завдання стратегічного плану	50
	Загальний час	70
6.2. Плани дій		
Міні-лекція	Плани дій	20
Робота в групах	Плани дій	60
	Загальний час	80
6.3. Стратегічний план НУО		
Міні-лекція	Стратегічний план НУО	10
	Загальний час	10
6.4. Процес впровадження стратегічного плану		
Міні-лекція	Процес впровадження стратегічного плану	15
Дискусія	Процес впровадження стратегічного плану	15
	Загальний час	30
	Усього (тема 6 в цілому):	190 хвилин
Практичні поради в питаннях та відповідях		20
Підведення підсумків тренінгу		20
	Усього (підсумки):	40 хвилин

Тема 6. Стратегічний план НУО

Змістове наповнення теми «Стратегічний план НУО»

6.1. Цілі й завдання стратегічного плану

Цілі й завдання стратегічного плану

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 6.1

Вправа

«Цілі й завдання стратегічного плану»

Методи навчання: робота в групах.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Учасники залишаються в 3 групах (за результатами об'єднання у вправі «Місія організації»).
2. Кожна група повинна:
 - обговорити і створити опис цілей і завдань стратегічного плану своєї НУО
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали
3. Підсумуйте виступи

6.2. Плани дій

Плани дій

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 6.2

Вправа «Плани дій»

Методи навчання: робота в групах.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Учасники залишаються в 3 групах (за результатами об'єднання у вправі «Місія організації»).
2. Попросіть учасників ознайомитись з інструкцією до вправи «Плани дій».
3. Кожна група повинна:
 - обговорити і створити опис «Плани дій» (форма звітності)
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали
4. Підсумуйте виступи

Інструкція до вправи «Плани дій»

ПРІОРИТЕТ: Здоров'я та освіта мешканців району ЦІЛЬ: Реконструкція притулку сімейного типу

Завдання	Заходи	Терміни виконання	Джерела фінансування			Виконавці
			Д/б	М/б	Інвестор	
Виділення земельної ділянки площею 0.5 га	Перегляд земельних ділянок (пропозиції та альтернативи)	10.01.2007	—	—	—	РГ
	Встановлення критеріїв оцінки	17.01.2007	—	—	—	РГ
	Аналіз та оцінка землі	24.01.2007	—	—	—	РГ
	Прийняття рішення про вибір земельної ділянки	26.02.2007	—	—	—	РГ, міська рада
Інформація	Інформування інвесторів у засобах масової інформації	Постійно	—	—	—	Агенція
Попереднє погодження вибору земельної ділянки та затвердження рішення міською радою	Підготовка документів на розгляд сесії міської ради	14.03.2007	—	—	—	РГ
	Роз'яснювальна робота з депутатам	Березень	—	—	—	РГ
	Рішення міської ради	20.03.2007	—	—	—	РГ Міська рада
	Виготовлення умов попереднього погодження	Квітень	—	10,0	—	Агенція
Підведення дороги (50 м)	Виготовлення проектно-кошторисної документації	Лютий 2008	—	—	—	Фірма «XXX»
	Роботи по підведенню дороги	Травень 2008	—	42,0	—	Фірма «XXX»
Підведення електроенергії	Встановлення трансформаторної підстанції потужністю 250 кВт	Червень 2008	—	45,0	—	Фірма «AAA»
Підведення природного газу	Виготовлення технічних умов відповідних розрахунків	Червень 2007	—	2,1	—	Фірма «BBB»
	Виготовлення проектної документації та проведення експертиз	Липень 2007	—	2,5	—	Фірма «BBB»
	Проведення будівельно-монтажних робіт	Серпень 2007	—	8,8	—	Фірма «BBB»
Підведення водопостачання	Виготовлення проектно-кошторисної документації	Травень 2007	—	—	3,8	Фірма «ССС»
	Проведення будівельно-монтажних робіт	Липень 2007	—	10,5	—	Фірма «ДДД»

Підведення каналізації	Виготовлення технічних умов і схем	Березень 2007	—	—	1,0	Проект. інститут
	Виготовлення проектно-кошторисної документації	20.07.07	—	45,0	—	Проект. інститут
	Подача заявки на фінансування з держбюджету	Вересень 2007	—	—	—	РГ
	Проведення будівельно-монтажних робіт	Червень 2008	—	—	—	Згідно ЗУ «Про державні закупівлі»
	Завершення будівельно-монтажних робіт	Вересень 2008	600	60,0	—	Згідно ЗУ «Про державні закупівлі»
Всього (тис. грн):			600,0	230,9	4,8	

Форма звітності до вправи «Плани дій»

Пріоритет				
Ціль				
Завдання	Заходи	Терміни виконання	Джерела фінансування	Виконавці

6.3. Стратегічний план НУО

Стратегічний план НУО

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 6.3

6.4. Процес впровадження стратегічного плану

Процес впровадження стратегічного плану

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 6.4

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на фліп-чарті ключові зауваження учасників, після чого зробіть аналіз та підведіть підсумки.

Теоретичні матеріали до теми 6.1 «Цілі й завдання стратегічного плану»



Матеріал до міні-лекції

«Цілі й завдання стратегічного плану»

Дані, зібрані протягом SWOT-аналізу, указуватимуть на певні пріоритети організації – тобто ті сфери, предмети чи обставини, які вимагають нагальних змін.

Визначення пріоритетів

Усі організації пов'язані фінансовими, юридичними та іншими зобов'язаннями. Тому не варто очікувати, що стратегічний план зможе приділити увагу кожній проблемі, визначеній SWOT-аналізом. Тим не менш SWOT-аналіз повинен надати інформацію про найважливіші проблеми і допоможе спрямувати внутрішні ресурси організації в русло найефективнішого використання.

Пріоритети можна визначити за допомогою таких критеріїв:

1. Чи належить визначена сфера до кола повноважень та/або місії організації?

Якщо питання знаходиться поза повноваженнями організації, вирішити його неможливо. Наприклад, НУО може бути обмежена у прийомі дітей і на-

данні послуг тільки в певних географічних межах. Питання, пов'язані з поширенням послуг в іншій місцевості, можна розглядати тільки після зміни повноважень організації.

SWOT-аналіз може визначити питання, які належать до повноважень організації, але не до її місії. Якщо декілька представників різних зацікавлених сторін визначають проблеми за межами місії, група зі стратегічного планування повинна серйозно розглянути можливість внесення змін до визначення місії, які б дозволили включити до процесу ці критичні питання.

2. Наскільки нагальними визначені пріоритети? Що станеться, якщо організація не вирішить цього питання найближчим часом?

Деякі пріоритетні питання вимагають негайного вирішення, тоді як інші можуть почекати. Власне кажучи, у процесі визначення пріоритетності питань стане очевидним, що вирішення деяких із них є обов'язковою передумовою вирішення проблем в інших сферах. Тому необхідно розробити «критичний маршрут», який визначатиме, які питання слід розглядати в першу чергу.

Тема 6. Стратегічний план НУО

Наприклад, пріоритетом може бути підвищення рівня залучення дітей з особливими потребами до звичайних садочків, шкіл. Проте за відсутності інформаційної системи, яка б відстежувала цей показник, неможливо буде дізнатись, чи заходи, здійснювані НУО, насправді призводять до збільшеного відсотка залучених дітей. Таким чином, покращення інформаційної системи отримає пріоритетність порівняно з іншими сферами, визначеними у SWOT-аналізі.

3. Чи має (або матиме) організація ресурси, необхідні для вирішення пріоритетних питань?

Збільшене фінансування першим спадає на думку як засіб вирішення майже всіх визначених пріоритетів. Проте справжня вигода стратегічного планування полягає в перерозподілі й ефективному використанні вже існуючих ресурсів з метою забезпечення оптимальних результатів для зацікавлених сторін. З іншого боку, деякі пріоритетні питання вимагають неминучих (а іноді досить значних) додаткових витрат. Наприклад, для капітального будівництва потрібні нові ресурси, і перерозподілу вже існуючих найчастіше просто не вистачає.

Група стратегічного планування розроблятиме детальний бюджет на етапі складання планів дій, які визначають кошти на впровадження стратегічного плану. На цьому етапі визначити точну суму, потрібну для вирішення всіх пріоритетів, неможливо. Тим не менш, якщо не передбачається отримання нових ресурсів, група зі стратегічного планування повинна уникати питань, які вимагають значного фінансування.

Незважаючи на фінансові обмеження, стратегічний план повинен включати всі питання, визначені зацікавленими сторонами. Проте він також повинен розглядати «критичний маршрут» для отримання збільшеного фінансування. Немає сенсу вносити до плану пункти про прийом на роботу нових працівників або побудову нових приміщень (закупівлю обладнання) без відповідного фінансування. Тому потрібно визначити пріоритетне питання таким чином, щоб місцева влада, спонсори, донори, громада наочно переконались в економічних, соціальних потребах і перевагах (особливо для зовнішніх сторін), які б забезпечило збільшене виділення коштів. Таке лобювання зазвичай можна провести без значних додаткових витрат.

Організації та установи з переконливим стратегічним планом мають суттєву перевагу порівняно з іншими інституціями, які конкурують з ними за виділення додаткових, а особливо бюджетних ресурсів.

Кількість пріоритетів.

Після визначення повного переліку пріоритетів ГСП вирішує, які з них включати до стратегічного плану. На цьому етапі ГСП повинна пам'ятати, що

мова йде про визначення пріоритетів тільки для тих питань, які вимагають змін усередині самої організації. Визначення необхідних змін і стратегій, що використовуються для впровадження стратегічного плану, відбувається на подальших етапах.

Важливо, щоб ГСП відразу визнала, що впровадження стратегічного плану вимагатиме значних обсягів робіт. Навіть звітування про заходи та досягнуті результати не є простим завданням. Тому рекомендується робити стратегічний план настільки простим, наскільки це можливо, особливо якщо ви робите це вперше. Процесом стратегічного планування буде важко керувати, не кажучи вже про звітність, якщо до переліку внесено чимало пріоритетних завдань. Тому рекомендується обмежитись п'ятьма пріоритетними сферами, поєднуючи їх, де це можливо. Сфери з невисокою пріоритетністю бажано виключити або перенести на подальші цикли планування. Такий скорочений список пріоритетів дозволить зробити впровадження плану та звітування за ним досяжним.

Визначення цілей організації.

Після збору даних від зацікавлених сторін та аналізу проблем організації група зі стратегічного планування повинна визначити цілі, досягнення яких забезпечить збільшення ефективності та продуктивності роботи НУО. Найважливішим аспектом визначення цілей є встановлення «точки відліку», завдяки якій можна визначити, коли було досягнуто успіху. Наприклад, надзвичайно важко визначити стан виконаних робіт, якщо загальна мета сформульована як «покращити методи роботи з батьками». Ніхто не буде сперечатись, що без передових методів викладання неможливо обійтись, проте ГСП повинна визначити, чому методи викладання є важливими і як вони можуть бути зазначені на вимірюваній «точці відліку».

Визначення цілей дозволяє зосередити стратегічний план на найважливішому. Ціль — це конкретне визначення того, що хоче досягти організація протягом короткого або середнього часу, яке повинно узгоджуватись із визначеним стратегічним напрямком.

Визначення цілі має включати таке:

- Підстава (для чого?).
- Що буде зроблено (що саме?).
- Міра успіху (така, як «ключовий індикатор продуктивності» або відчутні, очевидні зміни) для кожної мети.

Розробляючи цілі відповідно до визначених пріоритетів, важливо взяти до уваги такі зауваги:

- Обрані показники не завжди найкращим чином або точно відображають бажані зміни в організації. Так, відсоток дітей з особливими потребами, які успішно закінчують навчальний заклад, може бути збільшено за рахунок кращої їх підтримки, допомоги з боку грома-

ди, педагогів. Проте якщо існують свідчення, що високий рівень відрхованих дітей є наслідком слабких методів викладання, такий індикатор буде дійсним. ГСП повинна детально перевірити наявність безпосереднього зв'язку між метою та відповідним показником.

- Усі ключові показники повинні бути вимірювані. Сказавши це, слід зазначити, що для деяких цілей проведення оцінки виконаних робіт буде нелегким завданням. Особливо нестандартний підхід ГСП має проявити при розробці методів ретельного вимірювання якісних даних. У деяких випадках збір даних може бути надто проблематичним, або отримані дані ставитимуться під сумнів через те, що прогрес на шляху до досягнення даної мети надзвичайно важко виміряти. ГСП повинна оцінити, яких зусиль вимагатиме збір даних, і приймати тільки такі показники, які організація зможе збирати та записувати на постійній основі.
- Для підтвердження досягнень важливо мати вимірювані цілі. Проте у випадках, де такі дані отримати важко або вони є ненадійними, краще за все уникати абсолютних цілей. Якщо організації невідомі власні результати відповідно до ключових показників, така мета може бути нереалістичною.
- Організації «управляють тим, що самі оцінюють». Показники потрібно вимірювати на постійній основі, занотовуючи успіхи та невдачі. Це водночас є і сильною, і слабкою стороною стратегічного планування. Менеджери, персонал постійно будуть під тиском досягнення поставлених цілей. Якщо обрані ключові показники безпосередньо не стосуються потрібних для організації змін, відбуватиметься неправильний розподіл значних ресурсів. У такому випадку показник указуватиме на досягнення мети, тоді як насправді рівень незадоволення зростатиме.
- Рекомендується вимірювати ключові показники кожного року. Деякі цілі можна досягти швидше за інші, проте важливо, щоб визначені цілі можна було виконати за порівняно короткий час (максимум за чотири-п'ять років). Триваліші часові рамки викликають самозаспокоєння та зволікання.

ГСП може визначити стільки цілей, скільки необхідно для досягнення впливу на визначені пріоритетні сфери. Знову ж таки, ГСП слід уникати дублювання або внесення непотрібних цілей, оскільки це збільшить вимоги до звітності.

Визначення та розробка завдань.

Кожна ціль супроводжується одним або декількома спорідненими завданнями. Завдання — це заходи, успішне завершення яких сприятиме досягненню однієї або декількох цілей стратегічного плану. Тому кожне завдання повинно мати прямий зв'язок із досягненням відповідної цілі. Для досягнення кожної цілі ГСП розглядатиме широкий спектр можливих варіантів. Визначити потрібні з них допоможе спільне обговорення в режимі «мозкового штурму», особливо якщо у членів ГСП відмінні думки через те, що вони належать до різних зацікавлених сторін. Таке засідання дозволить членам ГСП розвивати ідеї один одного та, за допомогою даних SWOT-аналізу, створити довгий список потенційних завдань.

Після отримання такого списку потенційні завдання відбираються чи відкидаються на основі двох критеріїв. Визначальним є фактор витрат. Хоча конкретні витрати для кожного завдання визначаються на етапі розробки планів дій, ті з них, які вимагатимуть значних витрат зверх наявного бюджету, слід відкидати. Другим критерієм є відповідність завдання успіху плану. Інакше кажучи, як впливатиме виконання завдань на досягнення ключових показників. Завдання вимірюються на основі шкали, яка визначає потенційний позитивний вплив певного завдання на кожний ключовий показник стратегічного плану (0 = жодного впливу, 10 = надзвичайний позитивний вплив). Для того щоб визначити рейтинг окремого завдання, рекомендується обговорювати кожне з них. Прихильники завдання можуть захищати його переваги, інші вказуватимуть на потенційні недоліки. Дані SWOT-аналізу дають чіткий орієнтир для визначення потенційного впливу завдання. У підсумку, група стратегічного планування може осягти згоди щодо рейтингу кожного завдання, у відмінному випадку кожний член ГСП заповнює форму самостійно, після чого підбивається середнє арифметичне.

Теоретичні матеріали до теми 6.2 «Плани дій»

Матеріал до міні-лекції «Плани дій»

Створення лише стратегічного плану недостатньо. Щоб зміни, передбачені ухваленими стратегіями, могли стати дійсністю і принести реальну користь організації та її стейкхолдерам, їх треба впровадити у всій системі. Стратегічно обдумати способи втілення нових рішень та розробити ефективний план діяльності — важливі завдання на шляху до ре-

алізації стратегічного плану. Наприклад, у деяких випадках найдоцільнішим стратегічним рішенням буде негайне впровадження нових стратегій на всіх ділянках, тим часом, в інших випадках найкраще впроваджувати стратегії поетапно.

План дій зазначає, які заходи або завдання повинні бути виконані для досягнення мети. План дій, крім того:



Тема 6. Стратегічний план НУО

- визначає відповідального за виконання окремих завдань;
- зазначає, де та коли проходять заходи;
- визначає витрати для кожного заходу;
- визначає перегляд, моніторинг та процедури коригування плану в поточному режимі;
- визначає процедури звітності.

Відповідальні за виконання завдань

Таким чином, кожне завдання матиме свою відповідальну особу. Відповідальні особи не обов'язково виконуватимуть усю роботу самі, проте вони відповідають за делегування всіх передбачених завдань і забезпечення їх виконання. Відповідальна особа відстежує стан виконаних робіт для кожного завдання та вирішує непередбачувані проблеми. Таким чином, відповідальна особа є центральною фігурою для виконання завдань. Кожен, хто працює над завданням, повинен бути у змозі отримати останню інформацію від відповідальної особи або поради стосовно завдання. Відповідальна особа повинна бути членом ГСП, проте не обов'язково координатором процесу.

Для координації ресурсів серед різних завдань усі відповідальні особи повинні зустрічатись у міру потреби (від одного разу на тиждень до одного разу на квартал, залежно від рівня заходів) із координатором процесу, що забезпечить вчасне й ефективне виконання завдань.

Призначення завдань

План дій передбачає призначення конкретної особи для виконання задач у межах більшого завдання. Вона може передавати підзавдання іншим працівникам, проте за виконання звіту відповідальній особі. Остання зустрічається з призначеними працівниками в міру потреби.

Дати початку та завершення завдання

Призначені працівники узгоджують початок і кінцевий термін для виконання завдань. Відповідальна особа слідкує за дотриманням часових рамок. Вона та призначені працівники повинні узгодити термін виконання до затвердження загального плану дій. Будь-які зміни термінів виконання впливають на інші завдання в межах плану дій і можуть стосуватись інших цілей або пріоритетів. Таким чином, усі зміни термінів виконання повинні узгоджуватись із відповідальною особою та координатором процесу.

Ресурси та витрати

Усі заходи вимагають витрат, які повинні бути відображені при розробці плану. Витрати бувають двох видів — непрямі та прямі.

Непрямі витрати вже передбачені в бюджеті організації. Наприклад, для виконання завдання необхідно, щоби троє робітників працювали протягом п'яти днів, що означатиме загальні витрати на людські ресурси в розмірі п'ятнадцятиденної зарплати. Проте, оскільки зарплату вже внесено до бюджету на початку фінансового року, організація не несе додаткових витрат. Тому такі витрати вважають непрямыми.

Прямі витрати, навпаки, не передбачені бюджетом. Наприклад, якщо для виконання завдання потрібно додатково прийняти на роботу двох тимчасових працівників, це вимагатиме додаткових витрат зверх бюджету.

План дій зосереджує увагу як на прямих, так і на непрямих витратах, проте працює з ними по-різному. Що стосується непрямих витрат, відповідальна особа повинна забезпечити розподіл ресурсів організації, необхідних для виконання завдання. Наприклад, працівника, призначеного для виконання завдання, на десятиденний термін слід звільнити від його поточних обов'язків. Координаторові процесу в такому випадку необхідно вчасно домовитися з іншими керівниками про виділення потрібних ресурсів.

Щодо прямих витрат, відповідальній особі слід буде вирахувати необхідні витрати та надати кошторис координаторові процесу. Координатор процесу покриє прямі витрати за допомогою існуючої статті бюджету або бюджету, спеціально призначеного для впровадження стратегічного плану. Що найважливіше, координатор процесу повинен забезпечити відповідальну особу необхідними ресурсами. Якщо такі ресурси виділити неможливо, слід переглянути включення завдання до стратегічного плану.

Моніторинг виконання.

Після узгодження змісту стратегічного плану його необхідно ретельно викласти на папері. Усі учасники процесу, від членів ГСП до внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін, повинні мати спільне уявлення про те: 1) де зараз знаходиться організація, 2) чого вона хоче досягти та 3) чому вона хоче рухатись у цьому напрямку. Стратегічний план також повинен містити індикатори, котрі показують, наближається чи віддаляється організація від своїх цілей.



Теоретичні матеріали до теми 6.3 «Стратегічний план НУО»

Матеріал до міні-лекції «Стратегічний план НУО»

Пропонується наступний варіант стратегічного плану.

1.0. Вступ

- Чому ми проводимо стратегічне планування?
- 2.0. Інформація про організацію
- Хто ми?
- Що відрізняє нас від інших?
- Які зовнішні умови організації?

3.0. Повноваження та місія

- Кому ми підзвітні?
- Що ми маємо право робити?
- Яка наша особлива роль у громаді?
- Хто наші ключові зацікавлені сторони та чому?
- Які наші цінності?

4.0. SWOT-аналіз

- Детальний опис зібраних даних.

5.0. Пріоритети, цілі та завдання

- Аналіз SWOT-даних.
- Які наші пріоритети, цілі та чому?
- Що потрібно зробити організації для досягнення своїх цілей?

6.0. Плани дій

- Хто відповідатиме за виконання кожного завдання?
- Які часові рамки виконання плану?
- Які ресурси (непрямі та прямі) необхідні для виконання плану?

Теоретичні матеріали до теми 6.4 «Процес впровадження стратегічного плану»



Матеріал до міні-лекції

«Процес впровадження стратегічного плану»

За моніторинг та оцінку стратегічного плану відповідає координатор процесу. Частиною плану виступають ключові показники, тому моніторинг полягає в порівнянні ключових даних із наміченими цілями. Усі показники повинні вимірюватись та оцінюватись щонайменше раз на шість місяців, хоча деякі показники, вимірювання яких вимагає більших затрат ресурсів, можна вимірювати щорічно.

Координатор процесу, таким чином, періодично повинен доповідати ГСП про стан виконаних робіт з виконання стратегічного плану. Будь-які неочікувані результати можуть вимагати змін плану. Моніторинг ключових індикаторів забезпечує перевірку ГСП «у реальних умовах». Якщо результати не відповідають запланованим, процес можна повернути до будь-якого з попередніх етапів. Критичний аналіз із боку ГСП зазвичай досить швидко визначає проблеми. Наприклад:

- Чи підтримують посадові особи ГСП у застосуванні такого підходу планування, де рішення приймаються на місцях, а не диктуються згори?
- Чи підтримують повноваження та місію внутрішні й зовнішні зацікавлені сторони?
- Чи точно дані SWOT-аналізу представляють думки зацікавлених сторін, чи точними є ключові показники?
- Чи збігаються пріоритети, визначені ГСП, із пріоритетами організації?
- Чи відповідають цілі та показники тим змінам в організації, які необхідно зробити для кращого забезпечення потреб зацікавлених сторін?
- Чи реалістичними є ресурси та часові рамки, установлені для виконання плану?

Відповіді на ці запитання підкажуть, до якого етапу треба повертатися.

ГСП повинна оновлювати стратегічний план щонайменше раз на рік. Цей документ повідомлятиме зацікавленим сторонам про успіхи на шляху досягнення цілей і необхідні зміни плану. Координатор процесу відповідає за впровадження плану та після консультацій з ГСП розробляє щорічне оновлення плану.

В ідеалі, упровадження стратегічного плану та відповідний моніторинг повинні складати основу щоденних управлінських функцій в організації, керівники реагують на чіткі показники успіхів чи невдач; рішення базуються на цінностях організації й оптимальному використанні ресурсів; організація відповідає перед зацікавленими сторонами за виконання своєї місії. Як тільки ці принципи починає використовувати та підтримувати керівництво, організація залишається пов'язаною з людьми та громадою, яких вона обслуговує.

Щоб виконання плану дій було успішним, важливо передбачити у ньому достатню участь офіційних організаторів процесу стратегічного планування, його поборників та іншого персоналу, а також відповідну кількість часу, коштів, уваги, адміністративної роботи та інших ресурсів.

Важливо діяти швидко, щоб не доводилося робити вибір між уже розробленими стратегіями і новими пріоритетами. Хоч би коли з'явилися сприятливі можливості для впровадження стратегій чи досягнення цілей, їх слід використовувати. Інакше кажучи, треба бути в міру розважливим, і в міру авантюристом.

Повторна оцінка стратегій та процесу стратегічного планування

Коли план вже якийсь час впроваджується, важливо переглянути стратегії і сам процес стратегічного планування, щоб підготуватися до його нового раунду. Чимало роботи, що стосується цієї фази, може бути частиною процесу впровадження. Однак, якщо організація якийсь час не займалася стратегічним плануванням, то це має бути окрема стадія. Треба проаналізувати успішні стратегії й визначити, чи варто їх зберігати й надалі, чи краще замінити іншими стратегіями або просто припинити з тієї або іншої причини. Варто також оцінити сам процес стратегічного планування, визначити його переваги й недоліки та запропонувати зміни, щоб удосконалити наступний раунд планування.

Пристосування процесу до конкретних умов Послідовність кроків

Хоч усі кроки процесу стратегічного планування викладено у лінійній послідовності, слід наголосити,

Тема 6. Стратегічний план НУО

що насправді цикл стратегічних змін — ітеративний процес, про що свідчить його назва. Учасники процесу, зазвичай, переосмислюють зроблене декілька разів, перш ніж остаточно ухвалюють рішення. Щобільше, цей процес не завжди починається спочатку. Переважно організації виявляють або якийсь свій новий обов'язок, або якусь нагальну стратегічну проблему, або якусь невдалу стратегію або потребу наново оцінити те, що вони роблять, і це змушує їх вдатися до стратегічного планування. Коли організація вже зайнялась цим, то дуже ймовірно, що вона повернеться назад і почне спочатку — а саме, з визначення своєї місії.

До того ж, впровадження, зазвичай, починається перед тим, як усе планування завершено. Як тільки корисні дії визначено, їх треба виконувати, якщо тільки ці дії не ставлять під загрозу якісь майбутні дії, що теж можуть виявитися потрібними. Іншими сло-

вами, якби процес був лінійний та послідовний, то після перших кроків відбувалося б впровадження запланованих заходів та оцінювання результатів. Утім, як правило, впровадження не чекає і не має чекати, аж усі етапи планування будуть завершені. Наприклад, якщо треба переформулювати місію організації, то слід це зробити. Якщо у результаті SWOT-аналізу виявлено якісь недоліки чи загрози, з якими потрібно щось робити негайно, то слід це робити. Якщо якісь аспекти стратегії можна впроваджувати, не чекаючи на інші плани, то слід їх упроваджувати. І так далі. Як уже було зазначено, значення мають стратегічне мислення та дії, і необов'язково, щоб усе мислення передувало виконанню будь-яких дій. Ітеративний, гнучкий, орієнтований на дії характер стратегічного планування — це саме те, що робить його таким привабливим для керівників державних та неприбуткових організацій.

ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ В ПИТАННЯХ І ВІДПОВІДЯХ

Метод навчання: криголам

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонувати учасникам поставити питання по темі модуля.
2. Активізувати учасників до відповідей на поставлені питання, враховуючи власний досвід.
3. Визначити, які проблеми є найбільш актуальними щодо «врядування НУО» на практиці.
4. Запропонуйте учасникам обговорення.
5. Коментар тренера.

Вправа «Валіза». Підсумок тренінгу

Метод навчання: мозковий штурм

Матеріали: На аркуші паперу намальована валіза, стікери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників згадати, які були їхні очікування.
2. Запропонуйте учасникам проаналізувати чи були вони реалізовані в процесі проведення тренінгу.
3. Запропонуйте учасникам визначити, що найбільш корисного вони дізналися в процесі проведення тренінгу.
4. Запропонуйте учасникам переглянути матеріали тренінгу та визначити, що візьмуть в практику роботи (багаж).
5. Запропонуйте учасникам поділитися своїми враженнями з групою.
6. Коментар тренера.

**Підведення підсумків
роботи тренінгу**

Неурядові організації в Україні вже мають достатній потенціал для розбудови спроможностей щодо участі у процесах формування політики, представленні та захисті інтересів дітей з особливими потребами\ дітей з інвалідністю та їх сімей. Ряд провідних НУО надають соціальні послуги, які відповідають очікуванням суспільства і стандартам якості. Однак, громадський сектор ще не в змозі охопити всіх потребуючих. Тому потрібні і нові організації, і зміцнення вже наявних, від яких буде залежати чи зможе дитина з інвалідністю/особливими потребами стати частиною суспільства. А для цього треба розвивати управлінську культуру організацій громадського сектору, зокрема врядування, від якого залежить успішність організацій

У процесі проведення тренінгу учасники:

систематизували знання щодо:

- врядування неурядових організацій соціального спрямування в чинному правовому полі України та сформували відповідні практичні навички щодо методів і заходів по підвищенню ефективності врядування неурядової організації для забезпечення якісних життєздатних соціальних послуг.

навчилися:

- працювати в групі;
- аналізувати і співставляти інформацію;
- проводити дискусії та презентації.

ВИКОРИСТАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. MacPherson, Darcy L., *Corporations: Cases, Materials and Perspectives* (2009)
2. Nicholls, Christopher C., *Corporate Law* (Toronto: Emond Montgomery Publications Ltd., 2005).
3. VanDuzer, J. Anthony, *The Essentials of Canadian Law: The Law of Partnerships and Corporations*, 2nd ed., (Toronto: Irwin Law, 2003).
4. Yalden, Robert, et al., *Business Organizations: Principles, Policies and Practice* (Toronto: Emond Montgomery Publications Ltd., 2008).
5. В. А. Дятлов, А. Я. Кібанов, В. Т. Пихало. Управління персоналом. Москва: ПРИОР, 1998 — с. 278.
6. Жан Марк де Галль. Управління людськими ресурсами; Москва 1995 — с. 325
7. Ігор Губіліт, Ірина Новачук, Дмитро Пушкарьов. Посібник лідера. — Львів: Західноукраїнський консалтинговий центр: видання перше, 2009. — с.160
8. Інгрем, Річард Т. Десять основних обов'язків органу врядування неприбуткової організації. — Київ, 2003
9. Інноваційні моделі соціальних послуг. Том 1. Український фонд соціальних інвестицій. — К, 2006. — с.320.
10. Інноваційні моделі соціальних послуг. Том 2. Український фонд соціальних інвестицій. — К, 2007. — с.160.
11. Кузьминський В. О. Управління неприбутковою організацією. — К, 2006 — с. 230
12. Лациба М. В. Чому нам потрібен новий закон «Про громадські організації» /М. В. Лациба, О. Ю. Вінніков, М. М. Слюсаревський; Укр. незалеж. центр політ. дослідж. — К., 2008. — с.40.
13. Лейкі, Беріт М. Врядування неприбуткових організацій: Підзвітність та повноваження — головні принципи врядування. — Київ, 2003
14. Розвиток громадянського суспільства України в 2008 році: плани на майбутнє. /
15. Ткачук А. Ф. Настільна книга для неприбуткових організацій. — К, /Інститут громадянського суспільства/, 2005. — с.288.
16. Чотири кроки до успіху. Посібник з менеджменту для неурядових організацій, Творчий центр «Каунтерпарт», Україна, 2005 — с. 178
17. Як організувати інноваційні соціальні послуги для дітей з особливими потребами. Рання інтеграція та інклюзивне навчання. Український фонд соціальних інвестицій. — К, 2007. — с.252.

ІНТЕРНЕТ ДЖЕРЕЛА

- www.ligarc.org.ua
Ліга ресурсних центрів України
- www.cbm.org
Центр менеджменту неприбуткових організацій
- <http://cc.kiev.ua>
Творчий центр Каунтерпарт
- www.ngolaw.org.ua
Законодавство для громадянського суспільства
- www.trainet.org
Віртуальний ресурсний центр
- <http://www.lacenter.org.ua/the-community/74-2010-04-15-09-10-19.html>
Менеджмент неприбуткової організації
- <http://pidruchniki.com.ua>
Етичні норми менеджера
- <http://www.refine.org.ua>
Прийняття управлінських рішень
- <http://ipas.org.ua>
Стратегічне планування

Умовні позначення



— теоретичний матеріал;



— часові рамки;



— актуальність;

**Тренінговий модуль
«ВРЯДУВАННЯ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

Компонент «Громадянське суспільство»

**Українсько-канадський проект
«Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні»**

Автори:

**Климанська Лариса
Макферсон Дарсі**

За загальною редакцією

Ольги Краснокурової-Енз — директора українсько-канадського проекту
«Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні»

Олександра Софія — магістра державного правління,
директора ГО «Центр освітніх ініціатив»

Миколи Сварника — координатора компоненту «Громадянське суспільство»,
доцента Національного університету «Львівська політехніка»

*Розроблено за підтримки
Канадської агенції міжнародного розвитку (CIDA)
в рамках реалізації українсько-канадського проекту
«Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні»
www.education-inclusive.com*

Усі права застережено.

Без попередньої письмової згоди канадсько-українського проекту
«Інклюзивна освіта для дітей із особливими потребами в Україні»
цей документ (або його частину) не можна копіювати, фотокопіювати,
відтворювати або переносити на будь-які носії.