

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

Тренінговий модуль «Менеджмент 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»*

Г. Кліменко, О. Софій, Д. Макферсон. Менеджмент неурядових організацій: Тренінговий модуль /
За заг. ред. О.Красюкової-Енз, М.Сварника. — Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей
з особливими потребами в Україні» — К., 2010. — 50 с.

Тренінговий модуль «Менеджмент неурядових організацій» висвітлює особливості управління та складові менеджменту неурядових організацій. У модулі проаналізовано етапи розробки та впровадження проекту як ключового елементу управління організацією. Акцент зроблено на результатах діяльності 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 роздавального матеріалу, термінологічний словник, зміст теми та пропонується час та додаються навчально-теоретичні і 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

© Г. Кліменко, О. Софій, Д. Макферсон, 2010

ЗМІСТ

Передмова	4
Вступ	5
Тематичний план	7
Термінологічний словник проекту	8
Тема 1. Вступ до теми «Організація — як об'єкт управління»	9
Тема 2. Управління організацією. Системний підхід	14
Тема 3. Проект — як ключовий елемент управління організацією	20
Тема 4. Забезпечення впровадження проекту/послуги	27
Тема 5. Управління діяльностями проекту (процесами в організації)	36
Тема 6. Результати/продукти діяльності організації	44
Практичні поради в питаннях і відповідях. Підведення підсумків тренінгу	48
Використані інформаційні та Інтернет джерела	49

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.

Основні 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 «Менеджмент 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 Красюкова-Енз, директор проекту

ВСТУП

Політика в галузі інклюзивної освіти є складовою системи освітньої політики, яка, в свою чергу, співвідноситься з основними напрямками соціального розвитку держави. Розбудова незалежної української держави прискорила зміни в суспільному житті, актуалізувала складні психолого-педагогічні проблеми розвитку всієї національної системи освіти. Демократичне й відкрите суспільство будується свідомими, освіченими громадянами, а освіта має вирішальне значення для розвитку особистості.

У XXI ст. становище особистості в суспільстві, її матеріальні та моральні потреби, шанс реалізувати себе прямо залежить від рівня освіченості людини, а інтелектуальний потенціал стає головним фактором прогресивного розвитку суспільства.

Сучасною світовою тенденцією є створення єдиного суспільства для всіх, включаючи і людей з особливими потребами\з інвалідністю, прагнення до їхньої деінституалізації та соціальної адаптації. Починає формуватися нова культура й освітня норма — повага до людей з особливими потребами\з інвалідністю, що фіксує міжнародне та вітчизняне законодавство.

Сьогодні в Україні приділяється увага модернізації освіти дітей з особливими потребами\ інвалідністю як важливого інструменту становлення громадянського суспільства.

Матеріали тренінгу спрямовані на розкриття важливої ролі впливу громадськості щодо створення умов для впровадження інклюзивної освіти в Україні, поняття про інструменти й концептуальні засади громадської політики, як форми колективної співпраці, ефективної взаємодії в громаді з метою об'єднання спільних зусиль у досягненні поставленої мети.

Тренінговий модуль «Менеджмент неурядових організацій» складається з шести навчальних модулів, які представлені в логічній послідовності: 1) Вступ до теми «Організація — як об'єкт управління»; 2) Управління організацією. Системний підхід; 3) Проект — як ключовий елемент управління організацією; 4) Забезпечення впровадження проекту/послуги; 5) Управління діяльностями проекту (процесами в організації); 6) Результати/продукти діяльності організації.

Загальна тривалість тренінгу — 20 год. Модуль доповнює інформацію інших тренінгових модулів компоненту «Громадянське суспільство», зокрема: «Організаційний розвиток», «Врядування неурядових організацій», «Життєздатність неурядових орга-

нізацій» в контексті менеджменту неурядової організації. Такий підхід дає можливість більш гнучкого планування тренінгу чи кількох тренінгів відповідно до можливостей учасників.

Модуль розроблено **з метою** розвитку потенціалу неурядових організацій для розбудови спроможностей щодо реалізації змін, участі в процесах формування політики, представлення та захисту інтересів дітей з особливими потребами\з інвалідністю та їх сімей. В більш вузкому (практичному аспекті) мета модуля полягає в забезпеченні системними знаннями щодо менеджменту неурядових організацій соціального спрямування в чинному правовому полі України та сформувати відповідні практичні навички щодо методів і заходів по підвищенню ефективності управління неурядової організації для забезпечення якісних життєздатних соціальних послуг.

Завдання модуля:

◆ Систематизувати знання щодо:

- базового розуміння понять щодо менеджменту неурядової організації;
- ролі неурядових організацій соціального спрямування та необхідності їх офіційної реєстрації;
- системного підходу до менеджменту організації та стандартів якості управління в організації;
- основних елементів /компонентів організації згідно «Ідеальної моделі організації»;
- проектного підходу до управління організацією;
- розуміння ролі проекту — як базового елементу ефективного управління та головних складових проекту: визначення актуальності послуги, зовнішнього оточення організації, мети і цілей послуги/проекту та їх відповідності стратегії і місії організації, змісту діяльності організації та необхідності їх змін для забезпечення впровадження послуги/проекту;
- розуміння ролі партнерства для забезпечення впровадження послуги/проекту;
- розуміння понять «управління людськими ресурсами»;
- визначення ефективного лідерства;
- корпоративної культури організації;
- питань фінансового менеджменту НУО;
- моніторингу та оцінювання результатів діяльності організації;
- визначення понять «маркетинг» і «маркетингові комунікації».

◆ Сформувати вміння (навички):

- реєстрації організації згідно чинних законів України;

ВСТУП

- визначати основні компоненти організації згідно «Ідеальної моделі організації»;
- якісної підготовки окремих елементів і проекту в цілому;
- підготовки реалістичного бюджету проекту;
- методів кооперації ресурсів із різних джерел;
- забезпечувати дотримання основних правил роботи організації в питаннях господарської діяльності НУО, бухгалтерського обліку, фінансової звітності, трудових відносин згідно чинного законодавства України;
- здійснення практичних заходів по плануванню та забезпеченню функціонування системи моніторингу та оцінювання в організації;
- застосування інтегрованих маркетингових комунікацій на прикладі просування ідеї інклюзивної освіти для дітей з особливими потребами\з інвалідністю;
- аналізувати і співставляти інформацію;
- проводити дискусії та презентації.

Із метою систематизації матеріалів модулю використовується «Ідеальна модель організації». Це дає

можливість прив'язати матеріали даного модуля до інших аспектів розвитку неурядових організацій, зокрема «Організаційний розвиток», «Врядування», «Менеджмент», «Адвокасі». Темі модулю дозволяють крок за кроком дослідити діяльність організації в контексті посилення її життєздатності, надати навички слухачам застосовувати ключові прийоми підвищення життєздатності послуги/організації, створити план життєдіяльності власної організації. Особливістю модуля також є висвітлення питань життєздатності організації із застосуванням методики управління ризиками, що дає можливість більш ефективного засвоєння матеріалу.

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 «Організація — як об'єкт управління»	
1.1. Поняття «доцільність створення організації» та «менеджмент організації»	60
1.2. Типи неурядових організацій	70
1.3. Створення (реєстрація) неурядових організацій	40
Загальний час	2год.50 хв.
2. Управління організацією. Системний підхід	
2.1. Організація — як система. Ідеальна модель організації	70
2.2. Принципи якісного управління організацією. Стандарти	40
2.3. Складові менеджменту НУО	40
Загальний час	2год.30 хв.
3. Проект — як ключовий елемент управління організацією	
3.1. Проект — як ключовий елемент управління організацією	30
3.2. Структура проекту	40
3.3. Актуальність послуги, потреби клієнтів	40
3.4. Зовнішнє оточення — наявність послуг на ринку	40
3.5. Мета і цілі проекту/послуги	40
3.6. Відповідність послуги місії організації	20
Загальний час	3год.30 хв.
4. Забезпечення впровадження проекту/послуги	
4.1. Опис послуги (робочий план проекту)	60
4.2. Розрахунок витрат (бюджет) проекту/послуги	60
4.3. Оцінка ресурсів	60
4.4. Партнерство	60
Загальний час	4год.00 хв.
5. Управління діяльностями проекту (процесами в організації)	
5.1. Управління людськими ресурсами	140
5.2. Фінансовий менеджмент НУО	50
5.3. Бухгалтерський облік та фінансова звітність	50
Загальний час	4год.00 хв.
6. Результати/продукти діяльності організації	
6.1. Результати діяльності НУО	50
6.2. Маркетинг та маркетингові комунікації	40
6.3. Основні етапи роботи над створенням діючої системи комунікацій	60
Загальний час	2год.30 хв.
Практичні поради в питаннях та відповідях	20
Підведення підсумків тренінгу	20
Загальний час	40 хв.
Усього за модулем	20год.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 громадянськості в діяльності демократичної системи.

Діти з особливими потребами — поняття, яке широко охоплює всіх учнів, чиї 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 ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів розуміння ролі неурядових організацій соціального спрямування та необхідності їх створення; надати базові поняття щодо менеджменту неурядових організацій, їх різновиди та процедури реєстрації.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- базового розуміння понять щодо менеджменту неурядової організації;
- ролі неурядових організацій соціального спрямування та необхідності їх офіційної реєстрації;
- визначення типів неурядових організацій згідно чинного законодавства України.

Сформувати вміння (навички):

- реєстрації організації згідно чинних законів України.

Роздавальний матеріал до теми: відсутній



Термінологічний словник до теми:

Адміністрування — поширюється на управління державними установами або для позначення про-

цесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

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

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

Менеджмент — це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління організаціями (підприємствами).

Неприбутковий статус — такий, що не має на меті отримання прибутку. Це один з критеріїв, який використовують для того, щоб відокремити благодійницьку діяльність від комерційної, що дає право на отримання податкових привілеїв.

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

Управління — загальне поняття, поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад: технічні системи; господарські системи; суспільні системи; державні системи тощо.



Зміст теми та пропонувані час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонуваний час (хв.)
1. Вступ до теми «Організація — як об'єкт управління. Системний підхід»		
1.1. Поняття «доцільність створення організації» та «менеджмент організації»		
Організаційна частина	Цілі та завдання, очікування	10
Представлення	«Взаємне представлення»	10
Міні-лекція	Планування змін. Доцільність створення НУО	15
Дискусія	Доцільність створення НУО	25
	Загальний час	60
1.2. Типи неурядових організацій		
Мозковий штурм	«Чи знаєте Ви статус НУО, в якій працюєте? Які ще типи НУО Вам відомі? В чому їх відмінності?»	20
Міні-лекція	Типи неурядових організацій	20
Робота в групах	Спільні інтереси (послуги)	30
	Загальний час	70
1.3. Створення (реєстрація) неурядових організацій		
Міні-лекція	Створення (реєстрація) НУО	20
Дискусія	Створення (реєстрація) НУО	20
	Загальний час	40
	Усього (тема 1 в цілому):	170 хвилин

Тема 1. Організація — як об'єкт управління

Змістове наповнення теми «Організація — як об'єкт управління. Системний підхід»

1.1. Поняття «доцільність створення організації» та «менеджмент організації»

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 дати відповіді на таке запитання: «Чи берете Ви участь в роботі НУО? Які Ваші функції?».

Планування змін.

Доцільність створення НУО

Методи навчання: міні-лекція

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

Доцільність створення НУО

Методи навчання: дискусія

Завдання для виконання:

Опис завдання:

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

1.2. Типи неурядових організацій.

Статус НУО

Методи навчання: мозковий штурм

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Поясніть методику проведення «мозкового штурму»: всі відповіді учасників приймаються і не

коментуються. Тренер може задати уточнююче запитання.

2. Запропонуйте учасникам методом «мозкового штурму» виробити правила роботи в групі.
3. Попросіть учасників висловитися «Чи знаєте Ви статус НУО, в якій працюєте? Які ще типи НУО Вам відомі? В чому їх відмінності?».
4. Зафіксуйте на фліп-чарті всі відповіді учасників, після чого узагальніть напрацьовані матеріали.
5. Підсумуйте записане.

Типи неурядових організацій.

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 1.2.

Вправа «Спільні інтереси (послуги)»

Методи навчання: робота в групах.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Дайте інструкцію. Кожен учасник повинен: — записати і презентувати «Послуга, яку надає/бажає надавати НУО, в якій працює чи залучений учасник».
2. Тренер фіксує на фліп-чарті всі відповіді учасників, після чого узагальнює напрацьовані матеріали.
3. Об'єднайте учасників у 3 групи орієнтовно по 6–7 осіб згідно спільних інтересів (послугу, яку надає/бажає надавати НУО).
4. Попросіть групи обговорити та уточнити спільну послугу, яку хоче надавати група, (яка символізує собою НУО) та презентувати її іншим учасникам. Не називати ті, що вже були названі. Зафіксуйте на фліп-чарті послуги кожної групи.

1.3. Створення (реєстрація) організації.

Створення (реєстрація) НУО.

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 1.3.

Створення (реєстрація) НУО.

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 ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.



Теоретичні матеріали до теми 1.1 «Поняття «доцільність створення організації» та «менеджмент організації»

Матеріал до міні-лекції

«Поняття «доцільність створення організації» та «менеджмент організації»

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це можна запропонувати таке визначення категорії «прийняття управлінського рішення»: прийняття рішення — це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

І перше, що має вирішити група людей (батьки, громада), що вирішила об'єднатися заради вирішення пріоритетної для них проблеми — це доцільність створення власного об'єднання (громадської, неурядової організації), відповіді на запитання: «Чи стане майбутня організація ефективним інструментом для вирішення проблеми?».

Аби спільні зусилля ініціаторів створення організації (майбутніх членів та співробітників організації) були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

Переваги та проблеми створення неурядових організацій (НУО).

Переваги.

НУО, як офіційна легалізація роботи громади, виникає на певному етапі розвитку з метою покращення ефективності роботи: координація роботи волон-

терів, пошук джерел фінансування, управління коштами, залучення фахівців. Наявність НУО дозволяє організувати співфінансування за рахунок бюджету програми, згуртування громади, можливість для подальшої участі в грантових програмах, можливість для відстоювання інтересів членів організації, можливість взяття на баланс матеріальних цінностей тощо. З моменту державної реєстрації, НУО стає юридичною особою, яка може мати власну печатку, рахунки в банківських установах, власне майно (або отримати майно в оперативне управління), отримати статус неприбуткової організації, здійснювати господарську діяльність (відповідно до положень її статуту і чинного законодавства), виступати позивачем або відповідачем у суді.

Проблеми.

НУО постійно потребує підживлення і ресурсів для свого існування. НУО — не просто надавач послуг громаді, її діяльність прямо залежить від активності членів громади. При справжньому розвитку НУО головними діючими особами мають виступати члени громади, чиє життя має покращитись в результаті діяльності організації.

НУО, яка ефективно сприяє розвитку громади, має бути підзвітна широкому колу членів громади. Без масового залучення громади і контролю з її боку, НУО позбавляється коріння, відривається від громади, заради якої і була створена. В результаті, майже неминуче, НУО почне обслуговувати саму себе.

НУО повинна бути професійною. Мало бути активним учасником процесу і виявляти дружні почуття — НУО має бути технічно компетентною. Щоб одержати технічну кваліфікацію, потрібно робити інвестиції в людські ресурси організації та багато працювати. Така організація вимагає від своїх членів брати на себе відповідальність за помилки і виправляти недоліки. Що ширші можливості такої організації, то скромніша вона у стосунках з людьми, яким служить. Бо її працівники знають, що технічна компетенція — це засіб для досягнення мети, а не самоціль.

Теоретичні матеріали до теми 1.2 «Типи неурядових організацій»

Матеріал до міні-лекції

«Типи неурядових організацій»

Аби усвідомити сутність категорії «менеджмент», перш за все слід з'ясувати, що таке організація, які цілі її діяльності і чому будь-якою організацією потрібно управляти.

Організації громадянського суспільства.

У демократичному світі громадські організації, благодійні фонди, кредитні спілки, партії (які в да-

ний момент часу не є при владі) та інші організації, що не є державними і не займаються діяльністю, спрямованою на отримання прибутку, відносяться до так званого третього сектору. Часто такі організації ще називають «недержавними» (НДО), «неурядовими» (НУО), «неприбутковими» (НПО), «організаціями громадянського суспільства» (ОГС).

Згідно українського законодавства є визначені наступні види ОГС, які є актуальними для подальшого викладу з огляду на їх соціальну направленість:



Тема 1. Організація — як об'єкт управління

Громадською організацією є об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів. Даний тип організації — ГО регулюється Законом «Про об'єднання громадян», зокрема: об'єднання громадян можуть бути легалізовані зі статусом (у порядку реєстрації) або без статусу юридичної особи (у порядку повідомлення). Закон «Про об'єднання громадян», передбачає можливість створення об'єднань юридичних осіб через створення спілок об'єднань громадян. Закон «Про об'єднання громадян» забороняє діяльність таких об'єднань, які не легалізовані або примусово розпущені за рішенням суду.

Благодійна організація — недержавна організація, головною метою діяльності якої є здійснення благодійної діяльності в інтересах суспільства або окремих категорій осіб. Даний тип організації — БО регулюється Законом «Про благодійництво та благодійні організації». Засновниками (засновником) благодійної організації можуть бути громадяни України, іноземні громадяни, особи без громадянства, а також юридичні особи незалежно від форм власності.

Закон передбачає, що благодійні організації можуть утворюватися в таких організаційно-правових формах: членська благодійна організація, благодійний фонд, благодійна установа, інші благодійні організації (фондації, місії, ліги тощо). Також зберігається територіальний статус благодійних організацій. Окремо визначається порядок та умови державної реєстрації і припинення таких організацій.

Неприбутковий статус НУО.

Законодавство України не виділяє неприбуткові організації як окремі види юридичних осіб, тому для одержання ознаки неприбутковості недостатньо лише зареєструватися як громадській чи благодійній організації або непідприємницькому товариству чи установі. Спеціальний статус як платника податків надається у порядку, передбаченому Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств» та нор-

мативними актами, прийнятими відповідно до цього закону.

За умови виконання вимог, передбачених даним законом, організація може бути визнана неприбутковою та одержати пільги з оподаткування окремих видів своїх доходів відповідно до наданого їй податковим органом чотиризначного коду. Присвоєння коду здійснюють місцеві органи державної податкової служби, адже саме ці органи ведуть облік платників. Тому ознака неприбутковості надається за місцем знаходження платника податку, а ДПА України веде тільки реєстр усіх неприбуткових організацій.

Коди неприбутковості організацій

Окремі коди мають 11 видів неприбуткових організацій, які не належать до органів державної влади, місцевого самоврядування та установ, фінансованих із відповідних бюджетів. Найбільш поширеними для неприбуткових організацій є такі коди:

(0005) — благодійні організації, створені в порядку, визначеному законом для провадження благодійної діяльності;

(0006) — громадські організації, створені з метою провадження екологічної, оздоровчої, аматорської спортивної, освітньої та наукової діяльності в порядку, визначеному законом про об'єднання громадян;

(0011) — інші юридичні особи, діяльність яких не передбачає одержання прибутку згідно з нормами відповідних законів. Йдеться, як правило, про організації, створені на підставі закону про об'єднання громадян: дачні та садові товариства, гаражні та інші кооперативи тощо;

(0012) — спілки, асоціації та інші об'єднання юридичних осіб, створені для представлення інтересів засновників, що утримуються коштом разових чи періодичних внесків своїх членів і не проводять господарської діяльності, крім отримання пасивних доходів.

Види доходів, звільнені від податку на прибуток для різних видів НУО

Вид доходів	Код неприбуткової організації								
	0005 0006 0007	0008	0009 0010	0011	0012	0013	0014	0015	0016
Безповоротна фінансова допомога, безплатно надані товари і послуги	☺	☺ ⁽¹⁾				☺	☺		☺
Державні субсидії	☺	☺	☺	☺	☺		☺		
Пасивні доходи	☺	☺ ⁽²⁾	☺ ⁽⁴⁾	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Доходи від основної діяльності	☺	☺ ⁽³⁾		☺		☺	☺	☺	☺
Членські внески			☺		☺				☺

Примітка: цифрові виноски у стовпчиках щодо неприбуткових організацій з кодами 0008 (політичні партії), 0009 (пенсійні фонди) та 0010 (кредитні спілки) вказують, що окремі види доходів цих організацій регулює спеціальний закон. Наприклад, суму виборчих фондів політичній партії обмежено законом, пожертви від негромадян заборонено тощо.

Наслідки виключення організації з Реєстру неприбуткових організацій

Якщо зареєстровану неприбуткову організацію буде виключено з Реєстру і це рішення не вдасться скасувати, то її кошти та майно вважатимуться дохо-

дом, що підлягає оподаткуванню на загальних підставах, тобто за ставкою 30 %. Оподаткування такої організації буде здійснюватися з моменту виключення її з Реєстру.

Теоретичні матеріали до теми 1.3 «Створення (реєстрація) НУО»

Матеріал до міні-лекції «Створення (реєстрація) НУО»



Розробка Статуту

Розробка Статуту вимагає знання діючого в Україні законодавства щодо діяльності НУО і чіткого розуміння того, чим збираються займатися члени НУО. Статут повинен містити такі пункти:

1. назву об'єднання громадян (повну, а також скорочену), його статус та юридичну адресу;
2. мету та завдання;
3. умови і порядок прийому в члени об'єднання громадян, вибуття з нього;
4. права і обов'язки членів (учасників) об'єднання;
5. порядок утворення і діяльності статутних органів об'єднання, місцевих осередків та їх повноваження;
6. джерела надходження і порядок використання коштів та іншого майна об'єднання, порядок звітності, контролю, здійснення господарської та іншої комерційної діяльності, необхідної для виконання статутних завдань;
7. порядок внесення змін і доповнень до статутного документа об'єднання;
8. порядок припинення діяльності об'єднання і вирішення майнових питань, пов'язаних з його ліквідацією.

Закон «Про об'єднання громадян» визначає обов'язкові вимоги до цього документу, однак, виходячи із загрози можливостей внутрішніх конфліктів та розколів в організаціях, слід у статуті передбачити досить ускладнені механізми його змін чи змін колегіального керівництва.

Не варто у структурі керівних органів НУО надавати надто багато повноважень власне керівникові (президенту, голові, директору). Перевага повинна надаватись колегіальному керівництву.

Підготовка та проведення установчих зборів:

Засвідчують утворення громадської організації установчі збори, які затверджують статутні документи НУО та обирають її керівний склад. За ук-

раїнським законодавством, засновниками НУО можуть бути не менше як **трьох фізичних осіб**, таким чином, мінімальний склад учасників установчих зборів — не менше 3 осіб. Збори обирають головування зборів, секретаря та затверджують порядок денний. До порядку денного включаються питання:

- про заснування;
- про затвердження статуту;
- про обрання керівних органів;
- інше (наприклад, доручення певним особам із числа засновників доопрацювати прийняті документи і здійснити легалізацію НУО).

За результатами установчих зборів складається Протокол, який підписується головою на зборах та секретарем.

Порядок легалізації громадської організації (реєстрація)

Легалізація НУО здійснюється двома шляхами: через повідомлення, коли організація не одержує статусу юридичної особи і не може бути суб'єктом цивільно-правових відносин та **шляхом реєстрації**. Оскільки саме реєстрація дає повний перелік прав ГО і є набагато складнішим актом, ніж легалізація через повідомлення, далі розглянемо порядок легалізації саме через реєстрацію.

Легалізація ГО у реєструючому органі:

Після нотаріального посвідчення заяви, особа, уповноважена НУО, подає документи на реєстрацію у відповідний державний орган чи орган місцевого самоврядування.

Після того, як органи державної реєстрації видадуть свідоцтво про реєстрацію, впродовж 1 місяця необхідно стати на облік в:

- управлінні статистики;
- державній податковій адміністрації;
- банку, де відкривається рахунок НУО;
- дозвільній системі УВС (для виготовлення печатки);
- фондї соціального страхування;
- пенсійному фондї

Тема 2. Управління організацією

ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів базові поняття щодо принципів якісного управління та системного підходу до управління неурядовою організацією. Продемонструвати структуру організації згідно «Ідеальної моделі організації» та головні складові менеджменту НУО.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- суті управління організацією;
- системного підходу до менеджменту організації та стандартів якості управління в організації;
- основних елементів /компонентів організації згідно «Ідеальної моделі організації».

Сформувати вміння (навички):

- визначати основні компоненти організації згідно «Ідеальної моделі організації».

Роздавальний матеріал до теми: відсутній.



Термінологічний словник до теми:

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.

Менеджмент — це процес планування, організації, керування та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

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

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 («входу») в результати (послуги, товари, «вихід»).

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

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

Стратегія служить довгостроковому плануванню діяльності організації відповідно до місії.

Управління — найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад: технічні системи; господарські системи; суспільні системи; державні системи тощо

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



Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
2. Управління організацією		
2.1. Організація — як система. Ідеальна модель організації.		
Мозковий штурм	Що є «на вході» і «на виході» системи (організації)?	20
Міні-лекція	Організація — як система	15
Міні-лекція	Ідеальна модель організації	15
Дискусія	Ідеальна модель організації	20
	Загальний час	70
2.2. Принципи якісного управління організацією. Стандарти		
Міні-лекція	Принципи якісного управління організацією. Стандарти	20
Дискусія	Принципи якісного управління організацією. Стандарти	20
	Загальний час	40
2.3. Складові менеджменту НУО		
Міні-лекція	Складові менеджменту НУО	20
Дискусія	Складові менеджменту НУО	20
	Загальний час	40
	Усього (тема 2 в цілому):	150 хвилин

2.1. Організація — як система. Ідеальна модель організації.

Що є «на вході» і «на виході» системи (організації)?

Методи навчання: мозковий штурм, презентація

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 2.1
- слайд «Організація — як система»

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників висловитися стосовно того, як вони розуміють, що є «на вході» і «на виході» системи/організації.
2. Зафіксуйте на фліп-чарті всі відповіді учасників, після чого узагальніть напрацьовані матеріали.

Організація — як система

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 2.1
- слайд «Організація — як система»

Ідеальна модель організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 2.1
- слайд «Ідеальна модель організації»

Ідеальна модель організації

Методи навчання: дискусія

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. Принципи якісного управління організацією. Стандарти

Принципи якісного управління організацією. Стандарти

Методи навчання: міні-лекція

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

Принципи якісного управління організацією. Стандарти

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 ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.

Складові менеджменту НУО

Методи навчання: міні-лекція

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

Складові менеджменту НУО

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

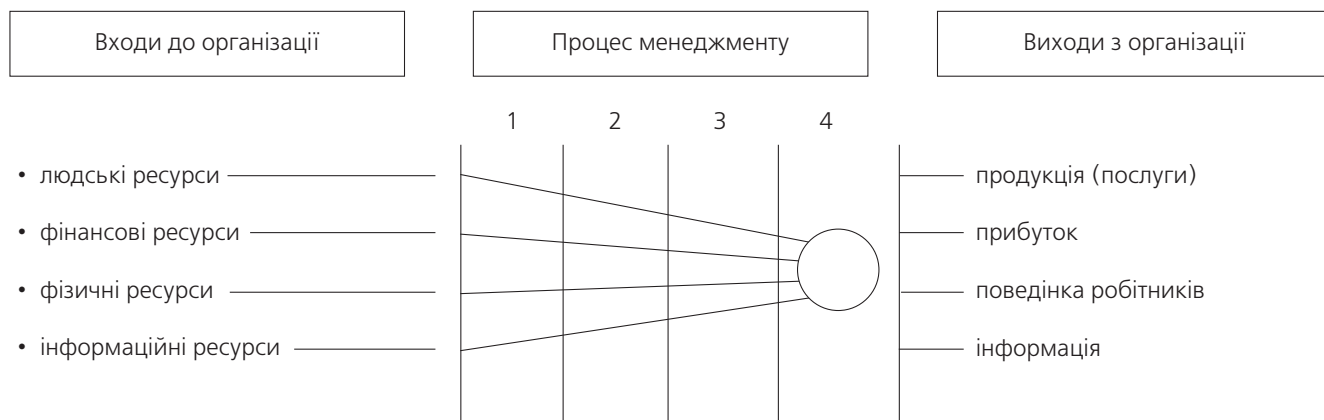
Опис завдання:

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

Теоретичні матеріали до теми 2.1 «Організація — як система. Ідеальна модель організації»



Слайд «Організація — як система»



Тема 2. Управління організацією

Матеріал до міні-лекції «Організація — як система»

Сутність менеджменту краще за все сприймається з позицій системного підходу. Згідно теорії систем будь-яку організацію схематично можна представити так — слайд «Організація — як система».

Всі організації мають загальні для них характеристики.

- 1) використовують чотири основних види ресурсів:
 - людські ресурси;
 - фінансові ресурси;
 - фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
 - інформаційні ресурси.
- 2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.
- 3) розподіл праці в організації. Якщо навіть дві

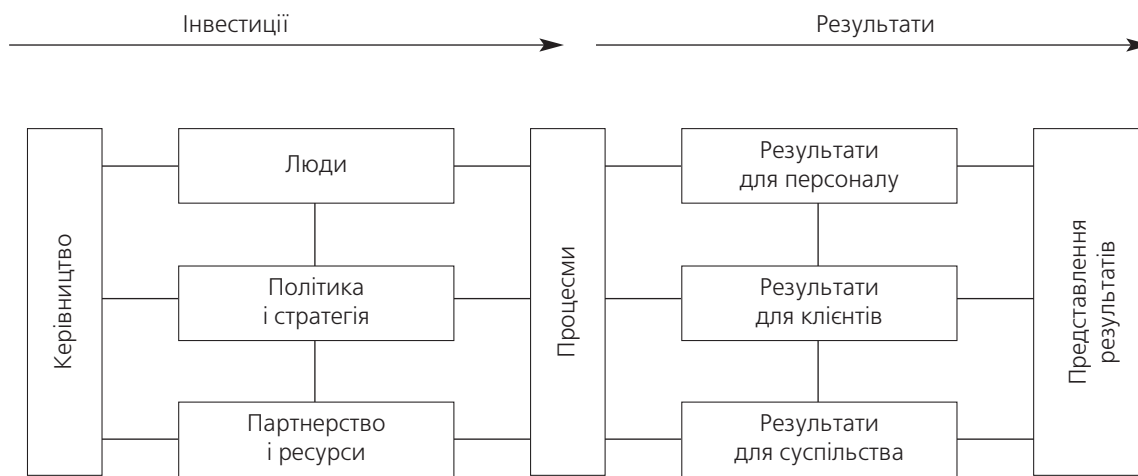
людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні розподілити роботу поміж собою. Розподіл загальної роботи в організації на її складові частини називається горизонтальним розподіленням праці. Результатом горизонтального розподілення праці є формування окремих підрозділів організації. Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає необхідність у так званому вертикальному розподілі праці, тобто в діяльності з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією

Робота менеджерів саме і полягає у тому, аби поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей (елементів виходу) організації. Як менеджери досягають цього? Вони це роблять у процесі виконання чотирьох основних функцій менеджменту: 1) планування; 2) організація; 3) керування; 4) контролю.

Слайд «Ідеальна модель організації»

Схема EM:



Інновації і навчання (постійне вдосконалення)

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



Теоретичні матеріали до теми 2.2 «Принципи якісного управління організацією. Стандарти»

Матеріал до міні-лекції «Принципи якісного управління організацією. Стандарти»

Принципи якісного управління організацією

Концентрування на клієнті — розпізнання та відповідь на актуальні, неусвідомлені та майбутні потреби клієнта.

Правило лідерства — особи, що керують організацією повинні бути лідерами. Їх завданням є створення умов для максимального залучення працівників та їх повної ідентифікації з проектом/організацією.

Залучення працівників. Важко собі уявити довготривалий успіх проекту/організації без залучення до управління персоналу. Лояльні та компетентні працівники є найціннішим надбанням проекту/організації.

Політика і стратегія організації повинні бути відповідними до місії організації, бути відомими, зрозумілими та прийнятними для працівників.

Системний підхід. Синхронізація процесів, взаємоузгодження, забезпечення ресурсами, в тому числі людськими.

Зв'язки з «постачальниками» (партнерами, залученими фахівцями), базовані на обоюсторонній користі — організація та її постачальники знаходяться «в одному човні». Взаємна співпраця приносить користь обом сторонам.

Відслідковування результатів. Фактичні результати є підставою для прийняття рішень — в своїх передбаченнях та рішеннях потрібно спиратися на інформацію, що випливає з фактів та результатів їх аналізу, а не на суб'єктивних думках.

Постійне вдосконалення — потреби та очікування клієнта постійно змінюються. Постійне вдосконалення виробів та процесів, а через це достосування їх до потреб, що змінюються повинно бути вписане у філософію організації, передбачене в кожному проекті, забезпечене відповідними ресурсами.

Для того щоб досягти ефективності роботи організації, необхідно виходити з головної вимоги — продукт або послуги мають свого споживача. Даний підхід розглядає результати роботи НУО як конкретний продукт. Отже, НУО має **встановити набір і стандарти своїх послуг** і працювати заради їх досягнення.

Стандарти соціальних послуг.

Українська держава сьогодні стоїть перед необхідністю підвищення ефективності соціальних програм. Важливе значення має зниження фінансових втрат, пов'язаних із безадресністю соціальних послуг,

фінансуванням надмірних потужностей мережі державних закладів. Шляхом до оптимізації системи надання соціальних послуг є впровадження нових механізмів взаємодії державного та недержавного секторів, використання вже існуючих ресурсів і потенціалу НУО, які надають соціальні послуги у громаді.

Законодавство надає право недержавним організаціям брати участь на ринку соціальних послуг, залучати бюджетні кошти для здійснення такої діяльності й отримувати плату за послуги від отримувачів. Це означає, що соціальні послуги можуть бути предметом продажу й купівлі, а система соціальних послуг розвиватиметься за законами ринкових відносин. За умови грамотно розробленої нормативної бази це надає можливість НУО зміцнити свою фінансову базу, підвищити роль і забезпечити сталий розвиток.

Держава поки що не сприймає громадянське суспільство як рівного партнера в системі організації та надання соціальних послуг і не готова «розлучитися» з коштами й передати частину повноважень у цій сфері НУО. Необхідно досягти балансу повноважень між державою, що володіє ресурсами, і суб'єктами, які мають знання та ідеї для розв'язання конкретних соціальних проблем. Вирішальним у побудові відносин між державою та НУО в соціальній сфері має стати принцип вторинності державних послуг щодо громадських (на рівні громади). Держава не повинна створювати нові державні заклади, якщо вже є недержавні організації, які надають такі послуги. Їх варто лише замовити у цих постачальників.

Найважливішою умовою для цього механізму є якісна правова основа.

1. Вдосконалення нормативно-правової бази

Прийняття нової редакції Закону України «Про соціальні послуги». Концепція змін передбачає перегляд переліку видів соціальних послуг: вони повинні кореспондуватися з чинним соціальним законодавством для окремих вразливих груп громадян та існуючою практикою. Саме це надасть змогу їх стандартизації, встановлення вартості та уможливить замовлення за кошти бюджету, які виділяються на соціальний захист згідно з державними програмами. Законом варто визначити послуги, які можуть бути делеговані недержавним суб'єктам надання послуг. Необхідно також переглянути вимоги щодо ліцензування діяльності надавачів соціальних послуг: має бути визначений короткий перелік видів послуг, які необхідно ліцензувати, вимоги щодо ліцензування повинні стосуватися рівною мірою державних і недержавних суб'єктів.

Внесення змін до Закону «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні

Тема 2. Управління організацією

гарантії». Для гнучкості механізмів фінансування недержавних суб'єктів необхідно змінити підходи до формування стандартів: державні стандарти мають встановлюватися для послуг (незалежно від надавача), а не для закладів. Стандарти повинні визначити вимоги до якості та умов надання послуг, граничні тарифи на окремі види послуг, обов'язковий обсяг і зміст, що має бути забезпечений у межах цих тарифів. У Законі необхідно вдосконалити визначення поняття «соціальний стандарт», навести новий перелік державних соціальних стандартів у сфері соціального захисту, що не прив'язаний до державних закладів системи Мінпраці.

Розробити комплекс національних нормативних документів щодо мінімальних стандартів соціальних послуг. Прийняти порядок розроблення і затвердження стандартів соціальних послуг та вимоги до їх формування. Порядок має передбачати введення таких державних стандартів соціальних послуг, які висувають єдині вимоги щодо змісту та якості послуг, незалежно від форми власності надавачів.

Зміни до Бюджетного кодексу. Необхідно перейти від фінансування закладів, які надають послуги до фінансування конкретних видів послуг, які гарантовані державою. Наприклад, замість коштів на будинки-інтернати — кошти на організацію послуг стаціонарного догляду. Бюджетне законодавство має містити призначення видатків на фінансування соціальних послуг. Делеговані повноваження місцевим бюджетам повинні передаватися на організацію конкретного «пакета послуг» на певній території. Перейти до планування бюджетних коштів, виходячи з вартості послуг та попиту на них.

Розробити нормативну базу для соціального замовлення. Розробити та затвердити Положення

про соціальне замовлення, яке регулює порядок формування такого замовлення, проведення конкурсу на визначення виконавця, механізм фінансування, показники ефективності виконання замовлення. Розробити типовий контракт на виконання соціального замовлення з надання соціальних послуг.

2. **Забезпечення професійними кадрами.**

Удосконалити систему підготовки фахівців служб та закладів, які надають соціальні послуги. Розробити порядок підвищення кваліфікації та акредитації фахівців соціальних закладів усіх форм власності. Такий порядок повинен визнавати сертифікати недержавних курсів, служб і організацій про пройдене навчання та враховувати як підтвердження про підвищення кваліфікації. Розробити вимоги до кваліфікаційного рівня фахівців незалежно від форми власності та підпорядкування суб'єктів. Запровадити систему підготовки соціальних працівників на робочому місці, у тому числі — за спеціалізацією щодо роботи з окремими групами отримувачів.

3. **Державний моніторинг програм з надання соціальних послуг**

Розробити систему показників якості та ефективності соціальних послуг і включити їх у загальну державну систему контролю за виконанням соціальних програм. Методи проведення моніторингу та показники ефективності повинні виходити з аспектів покращення якості життя отримувачів послуг. Провести дослідження щодо спроможності недержавних надавачів соціальних послуг, визначити їх потужність і потенціал. Сформувати базу даних таких надавачів. Впровадити систему електронної звітності суб'єктів надання послуг, органів влади та інспекцій щодо якості й ефективності соціальних послуг.



Теоретичні матеріали до теми 2.3 «Складові менеджменту НУО»

Матеріал до міні-лекції «Складові менеджменту НУО»

Елементи ІМО	Складові менеджменту	
Врядування	Розподіл функцій у прийнятті рішень. Врядування ґрунтується на системі розподілу влади (законодавча, виконавча, наглядова). Добре врядування — це зрозумілий і прозорий 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.	Структура розподілу гілок влади
		Формування органів врядування
		Система прийняття рішень
		Система нагляду
Місія, стратегія і політика	«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. Стратегія служить довгостроковому плануванню діяльності організації відповідно до місії.	Місія
		Стратегія
Персонал	Персонал — це «людські ресурси» організації, найцінніший капітал. Процеси управління персоналом охоплюють такі сфери як виконання своїх обов'язків, прийняття рішень, вирішення конфліктів, проведення зібрань, планування роботи, розподіл завдань.	Кваліфікація персоналу/навчання
		Волонтери
		Кадрова політика
		Мотивація
		Гендер

Тема 2. Управління організацією

Ресурси	Ресурси забезпечують потреби організації для виконання нею своїх основних завдань — надання відповідних послуг чи товарів.	Фінансові ресурси
		Матеріально-технічна база
Партнери	Партнерство — це спільна діяльність декількох сторін, об'єднаних спільним бажанням досягти кращих результатів.	Громада
		Влада
		Бізнес
		ЗМІ
		НУО
Процеси	Процеси охоплюють все те, що організація робить, як вона функціонує.	Організаційна структура
		Розподіл обов'язків
		Мережа
		Планування
		Контроль / аудит
		Координація
		Моніторинг
		Оцінка
		Кадрова робота
		Бухгалтерський облік, звітність
		Діловодство
		Інформаційна система
Видання / бібліотека		
Результати	Результати відображають те, що отримує організація на виході після інвестицій та процесів — послуги, товари для своїх клієнтів.	Результати для клієнтів
		Результати для персоналу
		Результати для суспільства
		Зворотній зв'язок

Тема 3. Проект — як ключовий елемент управління організацією

ТЕМА 3. ПРОЕКТ — ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ



Актуальність теми:

Означити роль проекту як базового елементу ефективного управління НУО. Надати слухачам знання та навички планування (як ключової функції управління) послуги (проекту) НУО шляхом визначення актуальності послуги, орієнтованої на потреби клієнтів та аналізу зовнішнього оточення організації в контексті наявності відповідних послуг на ринку. Означити поняття «мета» та «завдання» послуги/ проекту.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- проектного підходу до управління організацією;
- розуміння ролі проекту як базового елементу ефективного управління;
- визначення актуальності послуги, орієнтованої на потреби клієнтів;
- зовнішнього оточення організації в контексті наявності відповідних послуг на ринку;
- мети і цілей послуги/проекту та їх відповідності стратегії і місії організації.



Сформувати вміння (навички):

- якісної підготовки окремих елементів і проекту в цілому;
- визначати актуальність послуги, орієнтованої на потреби клієнтів;
- співставляти та аналізувати інформацію;
- дискусії та презентації інформації.

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- таблиця «Форма звітності для завдання «Актуальність послуги, потреби клієнтів»;
- таблиця «Форма звітності для завдання «Зовнішнє оточення — наявність послуг на ринку».

Термінологічний словник до теми:

Завдання проекту — це конкретні кроки, які треба зробити для зміни існуючої ситуації на краще,

це кроки для досягнення мети.

Мета — це те, заради чого здійснюється проект. Це загальні твердження, які важко оцінити кількісно, головне призначення яких — показати тип проблеми, на вирішення якої спрямовано проект.

Місія — відображення найбільш загальних і тривалих уявлень НУО про своє краще майбутнє.

Послуги з професійної реабілітації осіб з обмеженими фізичними можливостями — комплекс медичних, психологічних, інформаційних заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для реалізації права на професійну орієнтацію та підготовку, освіту, зайнятість.

Проект - обмежена в часі цілеспрямована зміна окремої системи з усталеними вимогами до якості результатів, можливими рамками витрати коштів і ресурсів і специфічною організацією **Проектування (Design)** — план або схема, які розробляє дослідник для того, щоб провадити дослідження. Проектування визначає, які групи вивчати, скільки одиниць має налічувати група, як відбираються одиниці до групи, через які інтервали здійснюються їхні дослідження та які види порівнянь плануються.

Соціальні послуги — комплекс правових, економічних, психологічних, освітніх, медичних, реабілітаційних та інших заходів, спрямованих на окремі соціальні групи чи індивідів, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги, з метою поліпшення або відтворення їх життєдіяльності, соціальної адаптації та повернення до повноцінного життя.

Суб'єкти, що надають соціальні послуги — державні та комунальні спеціалізовані підприємства, установи та заклади соціального обслуговування, підпорядковані центральним, місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, юридичні особи, створені відповідно до законодавства, які не мають на меті отримання прибутку, фізичні особи.



Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
3. Проект — як ключовий елемент управління організацією		
3.1. Проект — як ключовий елемент управління організацією		
Міні-лекція	Проект — як ключовий елемент управління організацією	10
Дискусія	Проект — як ключовий елемент управління організацією	20
	Загальний час	30
3.2. Структура проекту		
Мозковий штурм	Структура проекту	20
Міні-лекція	Структура проекту	10

Тема 3. Проект — як ключовий елемент управління організацією

	Загальний час	40
3.3. Актуальність послуги, потреби клієнтів		
Міні-лекція	Актуальність послуги, потреби клієнтів	10
Робота в групах	Актуальність послуги, потреби клієнтів	30
	Загальний час	40
3.4. Зовнішнє оточення — наявність послуг на ринку		
Міні-лекція	Зовнішнє оточення — наявність послуг на ринку	10
Робота в групах	Зовнішнє оточення — наявність послуг на ринку	30
	Загальний час	40
3.5. Мета і цілі проекту/послуги		
Міні-лекція	Мета і цілі проекту/послуги	10
Робота в групах	Мета і цілі проекту/послуги	30
	Загальний час	40
3.6. Відповідність послуги місії організації		
Міні-лекція	Відповідність послуги місії організації	10
Дискусія	Відповідність послуги місії організації	10
	Загальний час	20
	Усього (тема 3 в цілому)	210 хвилин

Змістове наповнення теми «Проект — як ключовий елемент управління організацією»

3.1. Проект — як ключовий елемент управління організацією

Проект — як ключовий елемент управління організацією

Методи навчання: міні-лекція

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

Проект — як ключовий елемент управління організацією

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

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

3.2. Структура проекту

Структура проекту

Методи навчання: мозковий штурм, презентація

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- Попросіть учасників висловитися стосовно того, як вони уявляють структуру проекту.
- Зафіксуйте на фліп-чарті всі відповіді учасників, після чого узагальніть напрацьовані матеріали.

Структура проекту

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- слайд «Структура проекту»

3.3. Актуальність послуги, потреби клієнтів.

Актуальність послуги, потреби клієнтів

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 3.3

Актуальність послуги, потреби клієнтів

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- Попросіть учасників дати опис «Актуальність послуги, потреби клієнтів» НУО, яку учасники (3 групи орієнтовно по 6–7 осіб) представляють.
- Кожна група повинна:
 - обговорити і створити опис «Актуальність послуги, потреби клієнтів» (форма звітності);
 - вибрати доповідача для презентації;
 - презентувати напрацьовані матеріали.
- Підсумуйте виступи.

Форма звітності для завдання:

Актуальність проблеми	Результати обговорення
Опис ситуації, що потребує змін. Причини проблеми Наслідки проблеми Аудиторія, якої стосується проблема (обов'язкова наявність кількісної інформації)	

Тема 3. Проект — як ключовий елемент управління організацією

3.4. Зовнішнє оточення — наявність послуг на ринку

Зовнішнє оточення — наявність послуг на ринку

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 3.4

Зовнішнє оточення — наявність послуг на ринку

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

Великі аркуші паперу, фломастери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників дати опис «Зовнішнє оточення — наявність послуг на ринку» по відношенню до НУО, яку учасники (3 групи орієнтовно по 6–7 осіб) представляють.
2. Кожна група повинна:
 - обговорити і створити опис «Зовнішнє оточення — наявність послуг на ринку» (форма звітності);
 - вибрати доповідача для презентації.
 - презентувати напрацьовані матеріали
3. Підсумуйте виступи

Форма звітності для завдання:

Наявні послуги на ринку	Результати обговорення	
	Сильні сторони	Недоліки

3.5. Мета і цілі проекту/послуги

Мета і цілі проекту/послуги

Методи навчання: міні-лекція



Теоретичні матеріали до теми 3.1 «Проект — як ключовий елемент управління організацією»

**Матеріал до міні-лекції
«Проект — як ключовий елемент управління організацією»**

Різниця між «звичайною» і «проектною» діяльністю

Будь-яка діяльність людини складається з трьох компонентів:

- діяльність триває у часі;
- діяльність потребує витрати фізичних і розумових сил;
- діяльність як цілеспрямований процес щодо створення очікуваного результату.

У межах звичайної діяльності людина часто повторює в тій чи іншій комбінації знайомі йому дії.

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 3.5

Мета і цілі проекту/послуги

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

Великі аркуші паперу, фломастери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників дати опис «Мета і цілі проекту/послуги» НУО, яку (3 групи орієнтовно по 6–7 осіб) представляють. Наголосіть, що важлива участь кожного у виконанні цього завдання.
2. Кожна група повинна:
 - обговорити і створити опис «Мета і цілі проекту/послуги»;
 - вибрати доповідача для презентації.
 - презентувати напрацьовані матеріали
3. Підсумуйте виступи.

3.6. Відповідність послуги місії організації

Відповідність послуги місії організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 3.6

Відповідність послуги місії 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 підсумки.

Через навчання і підвищення кваліфікації людина одержує можливість розширити варіанти для вдосконалення комбінування своїх знань і досвіду для досягнення різноманітніших результатів своєї праці.

Проектна діяльність відрізняється від «звичайної» тим, що поставлена мета відрізняється від уже знайомої з колишньої діяльності. Ціль визначають і її потрібно досягти дотримуючись лімітів (тобто обмежень) у часі, затратах сил і невідомим заздалегідь шляхом.

Основні характеристики проекту.

1. Спрямованість на досягнення результатів/цілей.

Проекти спрямовані на одержання визначених результатів — на досягнення цілей. Саме ці цілі є ру-

Тема 3. Проект — як ключовий елемент управління організацією

шійною силою проекту, і всі зусилля по його плануванню і реалізації розпочинаються для того, щоб ці цілі були досягнуті. Проект звичайно припускає цілий комплекс взаємопов'язаних цілей. Той факт, що проекти орієнтовані на досягнення мети, має величезний внутрішній зміст для функцій управління самим проектом чи організацією. Насамперед, передбачається, що важливою рисою керування проектами є точне визначення і формулювання цілей, починаючи з вищого рівня, а потім поступово опускаючись до найбільш деталізованих цілей і задач.

2. Координоване виконання взаємозалежних дій.

Проекти складні вже по самій своїй суті. Вони містять у собі виконання численних взаємозалежних дій. Деякі проміжні завдання не можуть бути реалізовані, поки не будуть завершені інші завдання; деякі завдання можуть здійснюватися тільки паралельно, і так далі. Якщо порушується синхронізація виконання різних завдань, весь проект може бути поставлений під погрозу. Стає очевидним, що проект — це система, тобто єдине ціле, що складається з взаємозалежних частин, причому система — є динамічною і, отже, це вимагає особливих підходів до керування.

3. Обмежена довжина в часі.

Проекти виконуються протягом визначеного терміну часу. У них є чітко виражені початок і кінець. Проект закінчується, коли досягнуті його основні цілі. Значна частина зусиль при роботі з проектом спрямована саме на забезпечення того, щоб проект був завершений у визначений час. Для цього готуються графіки, що показують час початку і закінчення завдань, що входять у проект.

Відмінність проекту від виробничої системи полягає в тому, що проект є однократною, не циклічною діяльністю. Серійний випуск продукції не має заздалегідь визначеного завершення в часі і залежить лише від наявності і величини попиту. Коли зникає попит, виробничий цикл закінчується. Виробничі цикли в чистому вигляді не є проектами.

Останнім часом проектний підхід усе частіше застосовується і до процесів, орієнтованих на безперервне виробництво. Наприклад, проекти збільшення виробництва до зазначеного рівня протягом визначеного періоду, виходячи із заданого бюджету, або виконання певних замовлень, що мають договірні терміни постачання.

Проект як система діяльності існує рівно стільки часу, скільки потрібно для одержання кінцевого результату.

4. Унікальність.

Проекти — це заходи які, певною мірою, неповторні й однократні. Разом з тим, ступінь унікальності може сильно відрізнити один проект від іншого.

Ви робите те, що ніколи раніше не робили. І, оскільки, минулий досвід може в даному випадку лише обмежено підказувати Вам, чого можна чекати

при виконанні проекту, він сповнений ризиків і невизначеності.

Саме ці чотири характеристики відрізняють проекти від інших видів діяльності.

Життєвий цикл проекту.

Будь-який проект у своєму розвитку проходить через стадії життєвого циклу, які можуть розрізнятися в залежності від сфери діяльності і прийнятої системи організації робіт. Однак, у кожному проекті можна виділити чотири основні етапи:

1. Формулювання проекту

Проекти ініціюються в силу виникнення потреб, які потрібно задовільними. Однак, в умовах дефіциту ресурсів неможливо задовільними всі потреби відразу. Рішення приймаються, виходячи з наявності ресурсів, і в першу чергу, фінансових можливостей, порівняної важливості рішення першочергових проблем, порівняної ефективності проектів.

2. Планування

Планування в тому або іншому вигляді здійснюється в плинні всього терміну реалізації проекту. На самому початку життєвого циклу проекту (на етапі формулювання проекту) звичайно розробляється неофіційний попередній план — визначаються ключові віхи проекту, формулюються задачі і їхня взаємна залежність. Саме на цьому етапі використовуються системи для керування проектами, що надають керівникові проекту набір засобів для розробки формального плану, зокрема логічна схема проекту. Як правило, план проекту не залишається незмінним, і по мірі здійснення проекту піддається постійному коректуванню з урахуванням поточної ситуації.

3. Реалізація (здійснення)

Після утвердження формального плану на менеджера покладаються завдання по його реалізації. По мірі здійснення проекту керівники зобов'язані постійно контролювати хід виконання проекту. Контроль полягає у зборі фактичних даних про хід робіт і порівняння їх із плановими. На жаль, у керуванні проектами можна бути абсолютно упевненим у тім, що відхилення між плановими і фактичними показниками трапляються завжди. Тому завданням менеджера є аналіз можливого впливу відхилень у виконаних обсягах робіт на хід реалізації проекту в цілому й у виробленні відповідних управлінських рішень. Наприклад, якщо відставання від графіка виходить за прийнятний рівень відхилення, може бути прийняте рішення про прискорення виконання визначених критичних завдань, за рахунок виділення на них більшого обсягу ресурсів.

4. Завершення

Рано чи пізно, але проекти завершуються. Проект закінчується, коли досягнуті поставлені перед ним цілі. Іноді закінчення проекту буває раптовим і передчасним, це відбувається в тих випадках, коли приймається рішення припинити проект до його

Тема 3. Проект — як ключовий елемент управління організацією

завершення по графіку. Як би там не було, але коли проект закінчується, його керівник повинен виконати низку заходів, що завершують проект. Конкретний характер цих обов'язків залежить від характеру самого проекту. Якщо в проекті використовувалося устаткування, треба провести його інвентаризацію

і можливо, передати його для нового застосування. У разі підрядних проектів треба визначити, чи відповідають результати умовам підряду або контракту. Необхідно також скласти фінальні звіти, а проміжні звіти за проектом організувати у вигляді архіву.



Теоретичні матеріали до теми 3.2

Слайд «Структура проекту»

Презентація організації
Формулювання проблеми
Визначення мети
Завдання проекту
Робочий план
Кошторис проекту
Очікувані результати
Ризики і життєздатність



Теоретичні матеріали до теми 3.3 «Актуальність послуги, потреби клієнтів»

Матеріал до міні-лекції

«Актуальність послуги, потреби клієнтів»

Потреба у послугі/існуванні об'єкту, факт існування чи припинення існування взагалі.

Для започаткування нової (модернізації існуючої) послуги варто замислитися над такими питаннями: «Що собою представляє продукт, який можна запропонувати громаді? Чи він цікавий для членів громади? Чи є на нього попит?» Якщо такий попит є, то розпочата робота напевне матиме продовження.

Оцінка потреб

Збір і аналіз інформації

Після того, як Ви досягнете розуміння загальних потреб і виберете окремі проблеми, на які буде спрямований ваш проект (послуга), Ви зможете зібрати більш детальну інформацію стосовно цих проблем. Це важливо, оскільки Вам будуть необхідні факти для подальшого планування.

Джерела інформації:

- письмові матеріали, що змальовують громаду або регіон
- доповіді та висновки відносно проектів у даному регіоні, які здійснювались іншими установами, включаючи державні, благодійні, а також міжнародні організації
- зустрічі з громадськими лідерами, місцевими меш-

канцями або специфічними верствами населення

- Ваші особисті спостереження за громадою.

Критерії для належного формулювання проблеми

Формулювання

Належне формулювання проблеми відбувається за такою схемою

- Стисло характеризує ситуацію, що потребує змін.
- Окреслює коло тих/того кого/чого воно стосується.

- Дає кількісну інформацію.

- Розглядає питання, яке стосується організаційних потреб/цілей

Причини

Розгляньте наступне:

- Що спричинило проблему?
- Чи є тут кілька причин?
- Чи взаємопов'язані ці причини?

Наслідки

Розгляньте такі:

- Які наслідки проблеми?
- На яку кількість людей вона впливає?

Формулювання проблеми повинно відображати не внутрішні проблеми Вашої організації, а проблеми в громаді/суспільстві, які організація хоче вирішити.

Основні потреби цільової групи. Проблеми/можливі послуги

Необхідність ранньої діагностики на рівні сучасних міжнародних стандартів.

Впровадження програм раннього втручання для своєчасного застосування інтенсивної абілітації, терапії та попередження розвитку можливих ускладнень фізичного та психо-соціального розвитку дитини та функціонування сім'ї.

Системність уражень при цілому ряді ВВР та спадкової патології вимагають залучення мультидисциплінарної команди, в якій спеціалісти тісно співпрацюють між собою для надання комплексної допомоги.

Необхідність надання психологічної допомоги у зв'язку із народженням дитини з ВВР.

Потреба в актуальній інформації та залучення сучасних інформаційних технологій (Інтернет, телемедицина).

Тема 3. Проект — як ключовий елемент управління організацією

Сім'я — пріоритет та центр уваги надання соціальних послуг.
Юридично-правова поінформованість та допомога у вирішенні життєвих ситуацій.
Подолання соціальної дезінтеграції.
Потреба у спілкуванні, повноцінній інтеграції в соціум та обміні досвідом з подібними сім'ями.
Потреба в емоційній підтримці, любові та прийнятті.
Потреба у догляді за дітьми та самореалізації.

Інформаційно-консультативний центр для родин, що мають дітей із вродженими вадами розвитку і спадковою патологією «Веселка» м. Хмельницький

Теоретичні матеріали до теми 3.4 «Зовнішнє оточення — наявність послуг на ринку»

Матеріал до міні-лекції «Зовнішнє оточення — наявність послуг на ринку»

Проблеми (можливі послуги)	Які послуги вже надаються
Регіональний реабілітаційний центр «Турбота» Хмельницької міської дитячої лікарні	Рання медична реабілітація дітей з ураженням нервової системи
ЗОШ № 8 м. Хмельницького	Інтегроване навчання дітей з особливими потребами (моторні порушення) у початковій школі
Центр реабілітації для дітей-інвалідів з порушенням інтелекту «Школа життя»	Навчання та соціальна адаптація дітей із затримкою розумового розвитку
Центр «Родинний дім»	Психологічна підтримка родин у кризових ситуаціях
Фонд соціального захисту та реабілітації інвалідів з дитинства м. Хмельницький	Надання гуманітарної допомоги, розширення кола спілкування.
Школа-садок для дітей з порушенням зору м. Хмельницький	Навчання, перебування та соціальна адаптація дітей із порушенням зору
Школа-садок для дітей з порушенням слуху, м. Хмельницький	Навчання, перебування та соціальна адаптація дітей із порушенням слуху
Реалізація Концепції ранньої соціальної реабілітації слабозорих дітей з Хмельницької області «Геліос»	Навчання, перебування та соціальна адаптація дітей із порушенням зору
Управління соціального захисту та праці Хмельницької ОДА та Хмельницького міськвиконкому	Матеріальна допомога, юридична підтримка, забезпечення реабілітаційними пристосуваннями
Будинок групового проживання для молодих інвалідів з інтелектуальною недостатністю	Соціальна підтримка та побутова адаптація

Інформаційно-консультативний центр для родин, що мають дітей із вродженими вадами розвитку і спадковою патологією «Веселка» м. Хмельницький

Теоретичні матеріали до теми 3.5 «Мета і цілі проекту/послуги»

Матеріал до міні-лекції «Мета і цілі проекту/послуги»

Мета — це те, заради чого Ви починаєте проект. Це загальні твердження, які важко оцінити кількісно, головне призначення яких — показати тип проблеми, на вирішення якої спрямовано проект.

Завдання проекту — це конкретні кроки, які треба зробити для зміни існуючої ситуації на краще, це кроки для досягнення Вашої мети. Ці зміни повинні

відбутись в процесі виконання Вашого проекту. Чим зрозуміліша Ваша мета, тим легше Вам буде спланувати свою діяльність таким чином, що приведе до якнайшвидшого їх досягнення.

Кожне завдання має бути сформульована таким чином, щоб Ви були здатні зрозуміти, що Ви його досягли.

Перевірка формулювання завдань

Критерії SMART (для формулювання завдань):

S	specific	конкретність	Чи конкретне завдання, достатньо зрозуміле з точки зору що, як, коли і де зміниться ситуація?
M	measurable	обчислюваність	Чи піддаються цілі обчислюванню (наприклад, скільки становить збільшення, яка кількість людей)?
A	area-specific	територіальність	Чи окреслюють завдання район або групу населення?
R	realistic	реалістичність	Чи призведе виконання проекту до перетворень та зрушень зазначених в завданнях?
T	time-bound	визначеність у часі	Чи відображає завдання період часу, впродовж якого воно має бути досягнута?

Тема 3. Проект — як ключовий елемент управління організацією

Вид послуги	Мета послуги
Інформування щодо прогнозу, догляду, перспектив абілітації та можливостей реабілітації	Консультування родин щодо прогнозу, перспектив абілітації та можливостей реабілітації, надання інформаційних послуг прямим та непрямим бенефіціарам.
<i>Інформаційно-консультативний центр для родин, що мають дітей із вродженими вадами розвитку і спадковою патологією «Веселка» м. Хмельницький</i>	



Теоретичні матеріали до теми 3.6 «Відповідність послуги місії організації»

Матеріал до міні-лекції «Відповідність послуги місії організації»

Місія організації

Неефективна НУО	Ефективна НУО
<p>Розмаїття проектів і послуг, якими займається організація, не відповідають задекларованій місії.</p> <p>Не всі працівники можуть чітко сформулювати місію, а у сторонніх людей не завжди складається враження, що в даній організації саме така місія.</p> <p>Про місію згадують у випадках виникнення конфліктів.</p>	<p>Організація має чітко визначену місію та відповідні напрямки діяльності.</p> <p>Місія організації знайома широкому колу громадян і відповідає напрямкам діяльності.</p> <p>Місія стає інструментом для прийняття рішень та переглядається через певний час.</p> <p>Складові місії є інструментом для прийняття оперативних рішень та стимулювання членів організації.</p> <p>Підсумки діяльності організації розглядаються через призму місії.</p>

ТЕМА 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ/ПОСЛУГИ



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів розуміння змісту діяльності організації, необхідних для забезпечення впровадження життєздатної послуги/проекту. Надати слухачам знання та навички планування діяльності, розрахунку витрат і пошуку ресурсів для забезпечення впровадження проекту/послуги.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- розуміння змісту діяльності організації та необхідності їх змін для забезпечення впровадження послуги/проекту;
- розуміння змісту ресурсного забезпечення діяльності організації та їх оцінки для впровадження життєздатної послуги/проекту;
- розуміння ролі партнерства для забезпечення впровадження послуги/проекту.

Сформувані вміння (навички):

- підготовки якісного опису соціальної послуги (робочого плану проекту);
- підготовки реалістичного бюджету проекту;
- методів кооперації ресурсів із різних джерел;
- дискусії та презентації інформації.

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- таблиця «Форма звітності для завдання «Робочий план проекту/послуги»;
- таблиця «Форма звітності для завдання «Бюджет проекту»;

- таблиця «Форма звітності для завдання «Оцінка людських ресурсів – наявний персонал»;
- таблиця «Форма звітності для завдання «Оцінка людських ресурсів – необхідний персонал»;
- таблиця «Форма звітності для завдання «Партнерство у впровадженні послуги».

Термінологічний словник до теми

Витрати (expenses) – затрати, пов'язані з діяльністю організації або зі здійсненням програми.

Внесок – матеріали, передані у власність організації чи установи, платня, зроблена для потреб організації. Надавач внеску – той, хто вносить внесок.

Внесок організації в проект (in-kind contribution) – пожертва у вигляді обладнання, матеріалів, продовольства, іншого майна або послуг.

Грант (grant) – субсидія, виділення організації або особі коштів на благодійну діяльність. На відміну від позичених коштів, гранти не повинні бути погашені одержувачем. Гранти загального призначення забезпечують можливість функціонування неприбуткової організації і витрачаються на оплату адміністративних та інших витрат, пов'язаних з їхньою діяльністю.

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

Проектна заявка – письмовий опис проекту, підготовлений відповідно до вимог конкретного донора.



Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
4. Забезпечення впровадження проекту/послуги		
4.1. Опис послуги (робочий план проекту)		
Міні-лекція	Робочий план проекту	20
Робота в групах	Робочий план проекту	40
	Загальний час	60
4.2. Розрахунок витрат (бюджет) проекту/послуги		
Міні-лекція	Розрахунок витрат (бюджет) проекту/послуги	20
Робота в групах	Розрахунок витрат (бюджет) проекту/послуги	40
	Загальний час	60
4.3. Оцінка ресурсів		
Міні-лекція	Оцінка ресурсів	20
Робота в групах	Оцінка ресурсів	40
	Загальний час	60
4.4. Партнерство		
Міні-лекція	Партнерство	20
Робота в групах	Партнерство	40
	Загальний час	60
Усього (тема 4 в цілому)		240 хвилин

Тема 4. Забезпечення впровадження проекту/послуги

Змістове наповнення теми «Забезпечення впровадження проекту/послуги»

4.1. Робочий план проекту/послуги

Робочий план проекту/послуги

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.1
- слайд 1 «Робочий план проекту/послуги»
- слайд 2 «Робочий план проекту/послуги»
- слайд 3 «Робочий план проекту/послуги»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

Великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників дати опис «Робочий план проекту/послуги» НУО, яку учасники (3 групи орієнтовно по 6–7 осіб) представляють. Наголосіть, що важлива участь кожного у виконанні цього завдання.
2. Кожна група повинна:
 - обговорити і створити опис «Робочий план проекту/послуги» (форма звітності);
 - вибрати доповідача для презентації;
 - презентувати напрацьовані матеріали
3. Підсумуйте виступи

Форма звітності для завдання:

Робочий графік впровадження послуги (реалізації проекту)						
Назва заходів	1	2	3	4	5	6

4.2. Розрахунок витрат (бюджет) проекту/послуги

Розрахунок витрат (бюджет) проекту/послуги

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.2
- слайд Детальна форма розрахунку бюджету по статті «Оплата праці»
- слайд Детальна форма розрахунку бюджету по статті «Обладнання»
- слайд Детальна форма розрахунку бюджету по статті «Матеріальні витрати»
- слайд Детальна форма розрахунку бюджету по статті «Підвищення кваліфікації персоналу»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

Великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників дати опис «Розрахунок витрат (бюджет) проекту/послуги» НУО, яку учасники (3 групи орієнтовно по 6–7 осіб) представляють. Наголосіть, що важлива участь кожного у виконанні цього завдання.
2. Кожна група повинна:
 - обговорити і створити опис «Розрахунок витрат (бюджет) проекту/послуги» (форма звітності);
 - вибрати доповідача для презентації;
 - презентувати напрацьовані матеріали.
3. Підсумуйте виступи.

Форма звітності для завдання:

№	Форма трудових стосунків	Яким фахівцям і за що очікується сплатити	Загальний фонд оплати праці	К-сть місяців	Загальна сума

4.3. Оцінка ресурсів

Оцінка ресурсів

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.3
- слайд «Оцінка людських ресурсів»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.3
- слайд «Оцінка людських ресурсів»

Матеріали:

Великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників дати опис «Оцінка людських ресурсів» НУО, яку учасники (3 групи орієнтовно по 6–7 осіб) представляють. Наголосіть, що важлива участь кожного у виконанні цього завдання.
2. Кожна група повинна:
 - обговорити і створити опис «Оцінка людських ресурсів» (форма звітності);
 - вибрати доповідача для презентації;
 - презентувати напрацьовані матеріали.
3. Підсумуйте виступи.

Форма звітності для завдання:

Наявний персонал

Заходи	Спеціаліст	Оцінка потреб у підвищенні кваліфікації спеціалістів

Тема 4. Забезпечення впровадження проекту/послуги

Необхідний персонал

Заходи	Спеціаліст	Кваліфікаційні вимоги (освіта, знання, навички, досвід роботи)

4.4. Партнерство

Партнерство

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.4
- слайд «Зведена форма бюджету»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.4
- слайд «Зведена форма бюджету»

Матеріали:

Великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників дати опис «Партнерство у впровадженні послуги» НУО, яку учасники (3 групи орієнтовно по 6–7 осіб) представляють. Наголосіть, що важлива участь кожного у виконанні цього завдання.
2. Кожна група повинна:
 - обговорити і створити опис «Партнерство у впровадженні послуги» (форма звітності);
 - вибрати доповідача для презентації;
 - презентувати напрацьовані матеріали.
3. Підсумуйте виступи.

Форма звітності для завдання:

Заходи	Партнери	Вклад партнера

Теоретичні матеріали до теми 4.1 «Робочий проекту/послуги»



Слайд 1 «Робочий проекту/послуги» (Проект «Якісна освіта для сільських дітей», Львівська область, Мостиський район, село Гусаків)

Назва заходів	1	2	3	4	5	6
Провести ремонтні роботи та закупівлю обладнання						
Робоче засідання батьківського комітету	x		x			x
Проведення Загальних Зборів громади села	x					
Отримання погоджень у відповідних установах на проведення ремонтних робіт	x					
Проведення закупівлі обладнання та ремонтно-будівельних робіт		x	x			

Слайд 2 «Робочий проекту/послуги» (Проект «Якісна освіта для сільських дітей», Львівська область, Мостиський район, село Гусаків)

Назва заходів ¹	1	2	3	4	5	6
Покращити відповідні професійні навички і знання педагогічного колективу школи, членів батьківського комітету, активістів громади та сільської ради для впровадження нових програм для дітей						
Проведення циклу тренінгів					x	
– Тренінг 1 «Розвиток громади».			x			
– Тренінг 2 «Інновації у навчально-виховному процесі у дошкільному закладі».			x			
Розвиток бібліотечного фонду		x	x	x	x	x

Слайд 3 «Робочий проекту/послуги» (Проект «Якісна освіта для сільських дітей», Львівська область, Мостиський район, село Гусаків)

Назва заходів	1	2	3	4	5	6
Забезпечити життєздатність результатів проекту та поширити практичний досвід						
Підготовлено спільні проекти школи з громадою на основі рівного задоволення соціальних потреб громадян і школи			x	x	x	
Впроваджено навчально-виховні програми, зокрема — елементів особистісно орієнтованого навчання дітей за програмою «Крок за Кроком», проведення «ранкових зустрічей» та тематичного планування занять відповідно до програми «Я у Світі»				x	x	x
Впроваджено програму оздоровлення дітей через прийом фіточаїв в рамках перебування у групі продовженого дня				x	x	x
Науково-практична конференція						x

Тема 4. Забезпечення впровадження проекту/послуги

Матеріал до міні-лекції «Робочий план проекту/послуги»

Робочий план Вашого проекту повинен пояснити, як Ви будете виконувати проект для досягнення поставлених завдань. Ця частина повинна чітко пояс-

нити, як Ви збираєтесь виконувати проект.

Хто буде відповідати за виконання поставлених заходів?

Що буде зроблено?

Які терміни виконання заходів?

Вид послуги	Опис послуги (ціль надання, зміст, заходи)
1. Інформування щодо прогнозу, догляду, перспектив абілітації та можливостей реабілітації	<p><u>Мета:</u> консультування родин щодо прогнозу, перспектив абілітації та можливостей реабілітації, надання інформаційних послуг прямим та непрямим бенефіціарам.</p> <p><u>Зміст:</u> надання інформації щодо причин виникнення, діагностики ВВР та спадкової патології, прогнозу, можливостей лікування, абілітації, реабілітації та профілактики. інформаційна підтримка прямих та непрямих бенефіціарів, інформування громадськості щодо становища,</p> <ul style="list-style-type: none"> — проблем та нагальних потреб людей з ВВР — проведення семінарів та тематичних лекцій, — поширення досвіду про діяльність центру. <p><u>Заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — консультування родин, де пренатально чи постнатально діагностовано ВВР, а також родин, де є діти з ВВР та спадковою патологією (проводить лікар-генетик центру); — пошук інформації в мережі Інтернет, — створення та поповнення бібліотеки центру, — розробка пам'яток та методичних рекомендацій, — підготовка і проведення лекцій та семінарів.
2. Телемедичне консультування	<p><u>Мета:</u> розробка та запровадження системи дистанційного консультування з провідними вітчизняними та закордонними фахівцями для своєчасного, ефективного та комфортного для клієнтів уточнення діагнозу, подальшої стратегії та тактики нагляду, ре- та абілітації.</p> <p><u>Зміст:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — проведення телемедичних консультацій з провідними спеціалістами з метою уточнення діагнозу, розробки оптимального плану лікування, догляду, подальшої абілітації та реабілітації. <p><u>Заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — налагодження Інтернет-доступу — пошук та налагодження контактів з провідними спеціалістами та лікувальними закладами — розробка протоколу проведення телемедичних консультацій — проведення телеконсультацій в режимі он-лайн, за допомогою електронної пошти
3. Моніторинг розвитку дитини (застосування превентивних методик)	<p><u>Мета:</u> комплексна діагностика психофізичного стану дитини, визначення потреб, планування процесу соціальної реабілітації та абілітації дітей із ВВР та спадковою патологією.</p> <p><u>Зміст:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — ведення моніторингу розвитку дітей із ВВР та спадковою патологією шляхом нагляду за дитиною з періоду новонародженості спеціально підготовленим фахівцем — педіатром з розвитку з метою запобігання розвитку можливих ускладнень (затримка розумового та фізичного розвитку) та навчання батьків основам догляду за дітьми з особливими потребами. <p><u>Заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — ведення випадку, — розробка методичних рекомендацій для команди фахівців щодо роботи з дитиною починаючи з етапу пренатальної діагностики, — створення щоденника нагляду за дитиною з метою ранньої діагностики та запобігання розвитку можливих ускладнень, — навчання батьків основам методик раннього втручання.
4. Користування лекотекою (комплектами розвиваючого ігрового обладнання)	<p><u>Мета:</u> надання в користування лекотеки (розвиваючого ігрового обладнання)</p> <p><u>Зміст:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — надання можливості доступу та користування лекотекою центру з метою розвитку вмінь, навичок та абілітації. <p><u>Заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — створення та поповнення фонду розвиваючого ігрового обладнання центру; — демонстрація використання обладнання та роз'яснення його призначення та переваг застосування; — надання обладнання в користування під час перебування у центрі (під час консультування лікаря-генетика, педіатра з розвитку, на зустрічі батьківського клубу); — надання обладнання в тимчасове користування вдома.

Тема 4. Забезпечення впровадження проекту/послуги

4. Соціальний супровід	<p><u>Мета:</u> сприяння отримувачам соціальних послуг у налагодженні або відновленні їх нормальної життєдіяльності, попередження виникнення складних життєвих обставин, створення умов для самообслуговування та самозабезпечення отримувачів соціальних послуг</p> <p><u>Зміст:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — вивчення особливостей сім'ї, групи людей, ступеню й спрямованості впливу на них мікросередовища і постановці відповідного «соціального діагнозу». З його врахуванням прогнозується розвиток подій, процесів, моделі соціальної поведінки по попередженню і профілактиці негативних явищ, приводячи в дію різні механізми (юридичні, психологічні, медичні, педагогічні та ін.), організуючи відповідну допомогу особам, що її вкрай потребують. <p><u>Заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — встановлення контакту з родиною; — оцінка психосоціального стану батьків, дитини; — представлення завдань Центру та очікуваних результатів від співробітництва; — допомога батькам в усвідомленні суті проблем своїх дітей, продовженні процесу реабілітації в щоденному житті, їх перетворення на активних учасників реабілітаційного процесу для досягнення позитивних зрушень у подоланні проблем дитини, в її інтеграції в дитячий колектив та суспільство
6. Психологічна підтримка	<p><u>Мета:</u> надання психологічної допомоги з метою подолання труднощів у вирішенні повсякденних проблем, спілкуванні з оточуючими і в особистому житті.</p> <p><u>Зміст:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — індивідуальне та групове консультування, — визначення емоційного стану та причин виникнення емоційних проблем, корекція міжособистих стосунків, допомога у подоланні кризових станів. — створення сприятливої атмосфери в колективі ІКЦ. <p><u>Заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — дослідження проблем клієнта, — формулювання альтернативних варіантів їх вирішення, — застосування різних видів консультування. — індивідуальна та групова робота з батьками
7. Користування бібліотекою центру (у т. ч. електронною бібліотекою)	<p><u>Мета:</u> надання відвідувачам центру можливості користування бібліотекою центру.</p> <p><u>Зміст:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — забезпечення доступу та можливості користування бібліотекою центру (у т. ч. електронною бібліотекою) з метою надання інформації щодо ВВР та спадкової патології, лікування, прогнозів, методів ре- та абілітації, а також підвищення професійного рівня. <p><u>Заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — створення та поповнення бібліотеки центру — розробка пам'яток, методичних рекомендацій стосовно найбільш актуальних питань, з якими стикаються відвідувачі центру; — створення «електронної бібліотеки» — електронних/сканованих варіантів наявних книг, підручників, методичних рекомендацій тощо з можливістю їх подальшого розповсюдження на магнітних носіях з метою забезпечення доступу до бібліотечного фонду центру усіх бажаючих; — забезпечення можливості ксерокопіювання матеріалів з метою надання необхідної інформації широкому колу відвідувачів.
8. Створення та координація батьківських груп підтримки («Батьки для батьків»)	<p><u>Мета:</u> сприяння створенню та координація діяльності батьківських груп підтримки. Обмін досвідом із аналогічними організаціями.</p> <p><u>Зміст:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — створення батьківських груп підтримки. — налагодження контактів із подібними організаціями в Україні та закордоном. — публікації у ЗМІ. — організація тематичних зустрічей, тренінгів із залученням фахівців центру та ін. (психолог, педіатр з розвитку, генетик, юрист) — ініціювання створення інтегрованих груп навчання дітей у дитячих садках. <p><u>Заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — сприяти створенню батьківських груп підтримки (допомога у встановленні та налагодженні контактів між батьками — надається співробітниками центру та батьками-волонтерами) — створити батьківський клуб (родини, що мають дітей з функціональними обмеженнями) — організація проведення зустрічей батьківського клубу на території центру (раз на 2 тижні чи на місяць, проведення святкувань, урочистих подій тощо) — проведення періодичних групових консультацій, тренінгів, семінарів за участю фахівців центру. — ініціювати створення інтегрованих груп у ДДЗ для дітей із синдромом Дауна
9. Переадресація	<p><u>Мета:</u> скерування до лікувально-профілактичних закладів, установ соціального захисту та ін.</p> <p><u>Зміст:</u> скерування та перенаправлення відвідувачів центру до лікувально-профілактичних закладів, установ, організацій та консультацій для подальшої ре- та абілітації, отримання</p>

Тема 4. Забезпечення впровадження проекту/послуги

9. Переадресація	ширшого спектру послуг (соціальних, психологічних, юридичних). <u>Заходи:</u> — виявлення потреб, запитів та побажань клієнта — надання послуг відповідно до виявлених потреб з та розробка подальшого плану роботи з клієнтом поза межами центру — надання рекомендацій щодо закладів, установ та організацій, що надають спектр подальших необхідних послуг — встановлення контактів з потенційними організаціями-партнерами щодо переадресації клієнтів (міжвідомча співпраця, заключення партнерських угод, встановлення домовленостей тощо) — налагодження системи переадресації клієнтів (надання контактної інформації, попередній запис на прийом до установи, куди здійснюється перенаправлення, погодження умов отримання наступних послуг)
<i>Інформаційно-консультативний центр для родин, що мають дітей із вродженими вадами розвитку і спадковою патологією «Веселка» м. Хмельницький</i>	

Обґрунтування необхідності відповідних людських ресурсів для виконання діяльності для забезпечення послуг (аналогічний опис здійснюється по інших ресурсах, необхідних для виконання проекту)

Вид діяльності для забезпечення послуг	Необхідні спеціалісти
Управління персоналом Менеджмент організації	Керівник
Ведення випадку Представництво інтересів Переадресація Соціальний супровід Групи підтримки Тренінгові навчальні програми	Соціальний працівник
Моніторинг розвитку, користування лекотекою	Педіатр з розвитку
Індивідуальне та групове консультування Переадресація Сімейне консультування, користування лекотекою, Навчальні програми	Психолог
Прийом, надання інформації щодо послуг центру, телефонне консультування, переадресація	Реєстратор
Інформування щодо прогнозів, методів лікування, абілітації та реабілітації, телемедичне консультування, послуги бібліотеки центру Навчальні програми	Інформаційний спеціаліст
Технічна та локальна підтримка, системне адміністрування	Системний адміністратор
<i>Інформаційно-консультативний центр для родин, що мають дітей із вродженими вадами розвитку і спадковою патологією «Веселка» м. Хмельницький</i>	

Обґрунтування необхідності відповідної кваліфікації людських ресурсів для виконання діяльності для забезпечення послуг

Необхідні спеціалісти	Кваліфікаційні вимоги (освіта, знання, навички, досвід роботи)
Керівник	Освіта: Вища медична; спеціалізація з медичної генетики Курси підвищення кваліфікації у сфері управління, соціальної роботи психології, раннього втручання Досвід роботи: Після отримання кваліфікації не менше 3 років На керівних посадах чи з управління персоналом не менше 1 року
Соціальний працівник	Освіта: Вища/неповна вища у сфері соціальної роботи, психології, медицини, права Сертифіковані курси Курси підвищення кваліфікації Досвід роботи: Не менше 2 років У соціальній сфері, системі охорони здоров'я З вразливими групами населення В організаціях надання соціальних послуг населенню Волонтерські роботи
...	...
<i>Інформаційно-консультативний центр для родин, що мають дітей із вродженими вадами розвитку і спадковою патологією «Веселка» м. Хмельницький</i>	



Теоретичні матеріали до теми 4.2 «Розрахунок витрат (бюджет) проекту/послуги»

Слайд «Детальна форма розрахунку бюджету по статті «Оплата праці» (Проект «Якісна освіта для сільських дітей», Львівська область, Мостиський район, село Гусаків)

	Форма трудових стосунків	Яким фахівцем і за що очікується сплатити	Загальний фонд оплати праці*	К-сть місяців	Загальна сума
1	За основним місцем роботи				
	– керівник установи	XXX	1600	8	12800
	– бухгалтер (0.5 ставки)	XXX	1200 x 0.5	8	4800
2	За сумісництвом	-	-	-	-
3	За угодою (трудова угода або договір підряду)				
	– керівник громадської організації	XXX	1500	1	1500
	– вихователь груп подовженого дня	XXX	1200	8	9600
	– вихователь груп подовженого дня	XXX	1200	8	9600
	– кухар	XXX	1100	8	8800
		РАЗОМ:			47 100

* З урахуванням податків та платежів

Слайд «Детальна форма розрахунку бюджету по статті «Обладнання» (Проект «Якісна освіта для сільських дітей», Львівська область, Мостиський район, село Гусаків)

№	Вид обладнання або програмного забезпечення	Кількість	Вартість*	Загальна сума
	Обладнання харчоблоку (локальний кошторис)	компл	25141	25141
		РАЗОМ:		25 141

* Часто вимагаються принаймні 3 цінові пропозиції для визначення оптимальної за критерієм «співвідношення: ціна – якість»

Слайд «Детальна форма розрахунку бюджету по статті «Матеріальні витрати» (Проект «Якісна освіта для сільських дітей», Львівська область, Мостиський район, село Гусаків)

№	Назва витратних матеріалів	Кількість	Вартість	Загальна сума
1	Канцприладдя та інші матеріали необхідні для роботи груп подовженого дня, гуртків	8 міс	60	480
2	Будівельні матеріали та роботи (згідно зведеного кошторису)	–	58 548	58 548
3	Інші витрати (деталізувати)			
4	– книги	компл.	2500	2000
5	– передплата на періодичні видання (газета «Шкільний світ»)	48 екз.	5,50	264
		РАЗОМ:		61 292

Слайд «Детальна форма розрахунку бюджету по статті «Підвищення кваліфікації персоналу» (Проект Інформаційно-консультативний центр для родин, що мають дітей із вродженими вадами розвитку і спадковою патологією «Веселка» м. Хмельницький)

№	Назва навчальних заходів	Кількість осіб	Вартість (грн./ос)	Загальна сума
1	Основи догляду за дітьми з ВВР	3 ос	400	1200
2	Психологічна підготовка до роботи з родинами, що мають дітей з ВВР	4 ос	500	2000
3	Проектний менеджмент	2 ос	300	600
4	Інформаційні технології. Інтернет	2 ос	400	800
5	Основи соціально-психологічної допомоги	6 ос	300	1800
		РАЗОМ:		6 400

Матеріал до міні-лекції «Розрахунок витрат (бюджет) проекту/послуги»

Складайте кошторис (бюджет) після того, як напишете проект. Кошторис повинен мати достовірну перевірену фінансову інформацію. Визначить термін кошторису. В дійсності Ви повинні скласти два кош-

ториси. Перший покаже вартість всього проекту в цілому, тоді як мета другого – показати вартість кожного кроку проекту.

Покажіть інші джерела фінансування. Якщо Ваша організація використовує власні приміщення або транспорт для виконання проекту, то не забудьте включити їх вартість в кошторис проекту, як власні

Тема 4. Забезпечення впровадження проекту/послуги

внески. Ці внески мають свою «ціну», і Ви повинні були б платити за них у випадку їх відсутності. Як правило, кошторис повинен бути складений в доларах США або іншій валюті, відповідно до вимог програми.

Включіть в кошторис наступні категорії (не обов'язково всі):

- персонал
- соціальні платежі
- консультанти
- відрядження: проїзд, добові, готель
- прямі витрати: оренда приміщення, офісні витрати, телефон, телеграф, поштові витрати, комунальні послуги
- обладнання: автомобіль, комп'ютер, факс, копіювач
- професійна підготовка
- непрямі витрати
- інші виплати.

Вкажіть вартість одиниці, кількість одиниць, тривалість проекту, наявні власні кошти, наявні кошти

спонсорів, необхідні кошти, вартість кожної окремої категорії та загальну вартість проекту.

Правила складання бюджету.

1. Бюджет стане частиною ваших пропозицій до проекту.
 2. Готуйте бюджет після того, як напишете пропозиції до проекту.
 3. Ви повинні бути обізнаними щодо бюджетних вимог та можливостей організації, яка фінансує проект.
 4. Бюджет має містити вивірену/реалістичну фінансову інформацію. Зберіть необхідну інформацію про вартість послуг, товарів.
 5. Визначить термін бюджету.
 6. Зауважте на можливі затримки та інфляцію.
 7. Розробіть просту, всеохоплюючу форму бюджету із зазначенням різновидів статей витрат на товари та послуги, цін і загальної вартості.
- Бюджет має віддзеркалювати всі діяльності по проекту!**
8. Зробіть перелік інших джерел фінансування з урахуванням місцевих внесків

Теоретичні матеріали до теми 4.3 «Оцінка ресурсів»

Слайд «Оцінка людських ресурсів» (Проект «Якісна освіта для сільських дітей», Львівська область, Мостиський район, село Гусаків)

№	Посади виконавців	Загальна сума	Грант	Власний внесок	Внесок партнерів *
1	Керівник установи	12800	—	12800	—
2	Бухгалтер (0.5 ставки)	4800	—	—	4800
3	Керівник НУО	1500	1500	—	—
4	Вихователь груп подовженого дня	9600	—	9600	—
5	Вихователь груп подовженого дня	9600	9600	—	—
6	Кухар	8800	—	8800	—
	РАЗОМ	47 100	11 100	31 200	4 800

* обов'язкове подання документів, що підтверджують фінансування

Слайд «Зведена форма бюджету» (Проект «Якісна освіта для сільських дітей», Львівська область, Мостиський район, село Гусаків)

Статті видатків	Загальна сума	Грант	Власний внесок	Внесок партнерів
Оплата праці	47 100	11 100	31 200	4 800
Обладнання	25 141	—	—	25 141
Матеріальне забезпечення	61 292	58 548	264	2 480
Відрядження і транспортні витрати	1 300	1 300	—	—
РАЗОМ:	134 833	75 448	31 464	32 421

Матеріал до міні-лекції «Оцінка ресурсів»

Після розрахунку бюджету проекту, необхідно оцінити з яких джерел будуть покриватися кошти по кожній статті. Якщо Ваша організація використовує власні ресурси (персонал, приміщення або транспорт) для виконання проекту, то не забудьте включити їх вартість в кошторис проекту, як власні внески. Ці внески мають свою «ціну», і Ви повинні були б платити за них у випадку їх відсутності.

Оцінка людських ресурсів.

Наявні спеціалісти в організації	Спеціалісти, яких необхідно залучити
Зав. МГК — лікар-генетик	Керівник/Лікар-генетик
Лікар-генетик	Лікар — педіатр з розвитку (0,5 посади)
Лікар акушер-гінеколог	Лікар акушер-гінеколог
Лікар-УЗД	Психолог

Тема 4. Забезпечення впровадження проекту/послуги

Лікар-лаборант-генетик	Системний адміністратор (0,5 посади)
Фельдшер-лаборант	Адміністратор-реєстратор
Оператор ЕОМ	Асистент соціального працівника (допомога в організації та проведенні зустрічей батьківського клубу)
Медсестра	Асистент педіатра з розвитку (навчання батьків основам догляду за дитиною з особливими потребами)
Молодша медсестра	Асистент лікаря-генетика
Мед. реєстратор	Інформаційний спеціаліст
	Соціальний працівник
<i>Інформаційно-консультативний центр для родин, що мають дітей із вродженими вадами розвитку і спадковою патологією «Веселка» м. Хмельницький</i>	

Теоретичні матеріали до теми 4.4 «Партнерство»



Матеріал до міні-лекції «Партнерство»

Партнерство – це спроможність співпрацювати разом заради досягнення спільної мети.

Коли ми говоримо про неурядові громадські організації суб'єктами партнерства може виступати – в першу чергу власне організація потім громада включно з цільовою групою на яку спрямована діяльність організації. Важливим є партнерство з владою, оскільки від владних структур напряду залежить сприяння впровадженню інклюзивних ініціатив громадської організації. Не можна не згадати про партнерство з бізнес структурами, оскільки добре налагоджені партнерські стосунки з організаціями, що займаються бізнесом можуть суттєво допомогти діяльності неприбуткової громадської організації. Засоби масової інформації є також необхідними партнерами, що сприяють успішній діяльності організації. ЗМІ здійснюють інформування суспільства і сприяють формуванню сприятливої

інклюзивної політики. Не менш важливим аспектом також є повноцінне партнерство між подібними громадськими організаціями, тут дуже важливо уникнути конкурування та знайти спільні точки співпраці, яка базується на взаємопідтримці та взаємодоповненні.

Рівноправне партнерство можливе лише при наявності таких складових, як законність, взаємовигода та конкурсна конкуренція. Перспективність взаємодії – це орієнтованість на стійкий та довгостроковий характер партнера. Незалежність оцінки, як принцип взаємодії, дозволяє значно підвищити рівень взаємної довіри партнерів. Система зовнішньої незалежної оцінки повинна ще бути створена, оскільки законодавство на сьогоднішній день не забезпечує правового регулюванню даного різновиду оцінювальної діяльності. Комплексність системності у взаємодії дозволяють розглядати не лише окремі форми та способи співпраці, але й їх сукупність та загальний характер використання.

Назва організації-партнера	Роль та функції в мікропроекті
Хмельницький пологовий будинок	Надання приміщення, створення робочих місць, скерування бенефіціарів
Міське управління охорони здоров'я	Організації, планування та надання юридичного супроводу, моніторинг якості надання послуг
Український Альянс із запобігання ВВР	Оцінка послуг, поширення досвіду, проведення телеконсультацій
Хмельницький гуманітарно-педагогічний інститут, Хмельницьке базове медичне училище, Хмельницький Національний університет, Хмельницька філія університету розвитку людини «Україна»	Волонтери-студенти, проведення соціологічних опитувань
Міжнародний благодійний фонд «ОМНІ-мережа для дітей»	Поширення досвіду, оцінка послуг, поширення досвіду, проведення телеконсультацій
Центр реабілітації для дітей-інвалідів з порушенням інтелекту «Школа життя»	Скерування дітей та їх родин
Центр раннього втручання і реабілітації «Віра»	Раннє втручання
Обласний центр здоров'я	Просвітницька діяльність
<i>Інформаційно-консультативний центр для родин, що мають дітей із вродженими вадами розвитку і спадковою патологією «Веселка» м. Хмельницький</i>	

ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів знання щодо менеджменту НУО на рівні «внутрішніх» діяльностей організації (процесів). Надати слухачам практичні навички в забезпеченні розвитку людських ресурсів, роботи організації в питаннях господарської діяльності НУО, бухгалтерського обліку, фінансової звітності, трудових відносин згідно чинного законодавства України.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- розуміння понять «управління людськими ресурсами»;
- суті кадрової політики неурядової організації;
- визначення ефективного лідерства;
- корпоративної культури організації;
- питань фінансового менеджменту НУО.

Сформувати вміння (навички):

- забезпечувати дотримання основних правил роботи організації в питаннях господарської діяльності НУО, бухгалтерського обліку, фінансової звітності, трудових відносин згідно чинного законодавства України;
- ефективного лідерства.

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- таблиця «Форма звітності для завдання «Обов'язки команди новоствореної послуги»;
- таблиця «Форма звітності для завдання «Документи звітності по статтях бюджету новоствореної послуги».



Термінологічний словник до теми

Адміністративні кошти — прибутки, які використовуються організацією для покриття адміністративних та інших витрат, пов'язаних з її діяльністю, таких як заробітна платня співробітників, платня за оренду приміщення і т. і.

Бухгалтерський облік — обов'язковий вид обліку, який ведеться організацією. Фінансова, податкова, статистична та інші види звітності, що використовують грошовий вимірник, ґрунтуються на даних бухгалтерського обліку.

Витрати — затрати, пов'язані з діяльністю організації або зі здійсненням проекту/програми.

Діловодство — «виробництво справ», процес прийняття рішень на підставі документів.

Дохід — сума будь-яких коштів, вартість матеріального і нематеріального майна, інших активів, що мають вартість.

Кадрова робота — система правил, традицій, процедур комплекс заходів, пов'язаних із здійсненням підбору кадрів, необхідної їхньої підготовки, розміщення, раціонального використання, перепідготовки, мотивації, забезпечення взаємодії працівника і організації.

Кадрова політика — сукупність заходів, орієнтованих на: соціальну захищеність персоналу, сприятливий морально-психологічний клімат, комфортні умови праці, створення можливостей для самореалізації особистості, коли люди вірять у стратегію і ті зміни, що залежать від кожного з них.

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

Оподаткування — порядок, пов'язаний з визначенням об'єкта оподаткування, обчисленням та сплатою (утриманням) податку з доходів фізичних осіб.

Основна (господарська) діяльність НУО — будь-яка діяльність, направлена на отримання доходу в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, у разі коли безпосередня участь в організації такої діяльності є регулярною, постійною та суттєвою.

Управління людськими ресурсами — сприяння досягненню головного призначення організації шляхом ефективного використання людських ресурсів.

Управління персоналом — сфера діяльності керівного складу організації, керівників та фахівців підрозділів системи управління персоналом, спрямована на підвищення ефективності роботи організації за допомогою оптимізації роботи її співробітників психологічними, правовими, економічними та іншими методами.

Зміст теми та пропонуванний час



Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонуванний час (хв.)
5. Управління діяльностями проекту (процесами в організації)		
5.1. Управління людськими ресурсами		
Міні-лекція	Кадрова політика НУО	10
Дискусія	Кадрова політика НУО	20
Міні-лекція	Ефективне лідерство	10
Дискусія	Ефективне лідерство	20
Міні-лекція	Корпоративна комунікація	10
Дискусія	Корпоративна комунікація	20
Міні-лекція	Взаємодія та делегування повноважень	10
Робота в групах	Взаємодія та делегування повноважень	40
	Загальний час	140
5.2. Фінансовий менеджмент НУО		
Міні-лекція	Джерела фінансування НУО	20
Дискусія	Джерела фінансування НУО	30
	Загальний час	50
5.3. Бухгалтерський облік та фінансова звітність		
Міні-лекція	Бухгалтерський облік та фінансова звітність	20
Вправа, робота в групах	Фінансова звітність	30
	Загальний час	50
	Усього (тема 7 в цілому):	240 хвилин

**Змістове наповнення теми
«Управління процесами в організації»**

5.1. Управління людськими ресурсами

Кадрова політика НУО

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 5.1

Кадрова політика НУО

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.

Ефективне лідерство

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 5.1

Ефективне лідерство

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.

Корпоративна комунікація

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 5.1

Корпоративна комунікація

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.

Взаємодія

та делегування повноважень

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 5.1

Взаємодія

та делегування повноважень

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- Великі аркуші паперу, фломастери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників розподілити обов'язки команди новоствореної послуги, яку учасники

Тема 5. Управління процесами в організації

(3 групи орієнтовно по 6–7 осіб) представляють. При цьому врахувати вклад партнерів і власний вклад у бюджет.

- Кожна група повинна:
 - обговорити і розподілити обов'язки команди новоствореної послуги (форма звітності);
 - вибрати доповідача для презентації;
 - презентувати напрацьовані матеріали.

Форма звітності для завдання:

Спеціаліст	Опис обов'язків
Керівництво	
Персонал	
Залучені експерти	

5.2. Фінансовий менеджмент НУО

Джерела фінансування НУО

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 5.2

Джерела фінансування НУО

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- Великі аркуші паперу, фломастери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- Попросіть учасників обговорити і представити перспективні джерела фінансування новоствореної послуги, яку учасники (3 групи орієнтовно по 6–7 осіб) представляють.
- Кожна група повинна:
 - вибрати доповідача для презентації;
 - презентувати напрацьовані матеріали.

5.3. Бухгалтерський облік та фінансова звітність

Бухгалтерський облік та фінансова звітність

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 5.3

Вправа «Бухгалтерський облік та фінансова звітність»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- Великі аркуші паперу, фломастери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- Попросіть учасників означити документи звітності по статтях бюджету новоствореної послуги, яку учасники (3 групи орієнтовно по 6–7 осіб) представляють.
- Кожна група повинна:
 - обговорити і означити документи звітності по статтях бюджету (форма звітності);
 - вибрати доповідача для презентації;
 - презентувати напрацьовані матеріали.

Форма звітності для завдання:

Статті витрат	Документи звітності
Оплата праці	
– працівники проекту	
– залучені експерти	
Обладнання	
Адміністративні витрати	
Відрядження і транспортні витрати	

Теоретичні матеріали до теми 5.1 «Управління людськими ресурсами»

Матеріали

до міні-лекції «Кадрова політика»

Людські ресурси — це, беззаперечно, найважливіші ресурси громадських організацій. У людей, які працюють в організації, має бути висока мотивація, бажання і можливість зробити якомога більший внесок у роботу НУО: своїми знаннями, вміння, навичками, натхненням, ідеями, працею і т. ін. Крім того, персоналу НУО варто будувати свої стосунки найбільш ефективним чином, щоб уся організація досягла високих результатів.

Людські ресурси — сукупність людей, які мають певний потенціал (компетенції, досвід, інтелект, спосібність та мотивацію до постійного вдосконалення та розвитку).

Під «людськими ресурсами» НУО ми розуміємо:

- лідера та керівників;
- співробітників (персонал);
- членів організації;

- добровольців/волонтерів;
- радників донорської організації;
- членів Наглядової ради.

Управління людськими ресурсами — це сфера діяльності керівного складу організації, керівників та фахівців підрозділів системи управління персоналом, спрямована на підвищення ефективності роботи організації за допомогою оптимізації роботи з її співробітниками психологічними, правовими, економічними та іншими методами.

Управління персоналом полягає у:

- плануванні кадрової політики;
 - формуванні системи управління персоналом;
 - проведенні маркетингу персоналу;
- розвитку корпоративної культури. З часу реєстрації організації НУО набуває статусу юридичної особи і підлягає всім вимогам чинного законодавства, що стосується організації та ведення кадрової роботи.



Кадрова політика реалізується через кадрову роботу, яка базується на системі правил, традицій, процедур, комплексі заходів, пов'язаних зі здійсненням підбору кадрів, необхідної їхньої підготовки, розміщення, раціонального використання, перепідготовки, мотивації, забезпечення взаємодії працівника і фірми.

Кадрова політика повинна бути досить гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме із стабільністю пов'язані очікування працівника, з іншого — динамічною, коригуватися відповідно до змін тактики фірми, виробничої та економічної ситуації. Крім того, вона має бути економічно обґрунтованою, такою, що враховує реальні фінансові можливості організації. І, нарешті, кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників, відповідаючи при цьому вимогам трудового законодавства.

При наймі на роботу в НУО працівника (за трудовим договором чи на штатну посаду) на працівника розповсюджується законодавство про працю України, законодавство про загальнообов'язкове пенсійне страхування та соціальне страхування України у повному обсязі.

Професійні НУО визначають функції, необхідні для виконання її місії, і розподіляють обсяг роботи у формі опису посадових обов'язків чи завдань. Вони регулярно поновлюють їх з урахуванням планів і пріоритетів НУО, які змінюються.

В організаціях працюють різні по своєму статусу працівники, відносини з якими оформлюються по-різному:

1. Співробітники, робота яких в НПО є основним місцем роботи:
 - укладання трудового договору з працівником
 - оформлення наказу чи розпорядження про прийом на роботу
 - внесення запису у трудову книжку працівника
2. Співробітники, що працюють в організації за сумісництвом

Працівник укладає трудовий договір на одному або одночасно на декількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачено законодавством, колективним договором або угодою сторін.

3. Фахівці, що залучаються до роботи в організації в рамках конкретних заходів, проектів, послуг
 - укладання трудового договору
 - укладання договору підряду
4. Добровольці

Згідно із законом України «Про соціальні послуги», волонтер — це фізична особа, яка добровільно здійснює благодійну, неприбуткову та вмотивовану діяльність, що має суспільно-корисний характер.

На сьогодні трудові відносини з добровольцями в НУО є невизначеними з точки зору законодавства. Згідно з законодавством працівники реалізують

право на працю шляхом укладення трудового договору про роботу з організацією. І саме реалізоване право (трудоий договір в усній чи письмовій формі) дає право працівникові на соціальні та інші гарантії, а також визначає рамки відповідальності між працівником і організацією, в тому числі і матеріальної. Саме трудовий договір може обумовити матеріальну відповідальність волонтера за шкоду, заподіяну організації. Якщо ж з волонтером заключити трудовий договір, то тоді у організації виникають зобов'язання щодо оплати праці (яка має бути не нижче мінімального рівня, встановленого державою) і соціальних гарантій — волонтер перетворюється в працівника.

Волонтерів не можна відправляти у відрядження з відшкодуванням витрат на нього, а також видавати кошти під звіт з каси організації — вони не мають трудових відносин (трудоого договору) з організацією.

З волонтерами можна заключати цивільно-правові договори безоплатного характеру, які можуть захистити організацію від майбутніх проблем, але за такими договорами волонтери не підпорядковуються організації (вимоги можуть ставитись не до поведінки особи, а тільки до якості продукту чи послуг як предмету договору), та не можуть мати ніяких стимулів для волонтера і не надають ніяких соціальних гарантій за його працю.

Типові помилки починаючих НУО

Багато з НУО не мають у штаті кадрового працівника, який би займався кадровою документацією НУО та слідкував би за дотриманням НУО трудового законодавства України (оформленням працівників на роботу, їх вивільненням, підготовкою наказів та інше). Самі ж керівники, у багатьох випадках, не володіють достатньою інформацією для правильного заповнення трудових книжок працівників, не знають процедуру вивільнення працівників, не дотримуються елементарних вимог трудового законодавства України. Це призводить до нарахування на НУО (в тому числі і на керівників) штрафних санкцій і зверненням працівників до суду за захистом їх порушених прав. При чому, необхідно зазначити, що працівники у випадках недотримання працедавцем трудового законодавства України вимагають у суді ще й відшкодування моральної шкоди.

Матеріали

до міні-лекції «Ефективне лідерство»

Ефективне лідерство — принципи та стилі управління, що уможливають досягнення бажаних результатів у процесі управління продуктивністю праці.

Порівняно з минулим, на сьогоднішній день професійна роль керівника значно ускладнилася. Крім того, зростають вимоги до якості й продуктивності, а стосунки на робочому місці набувають більш комплексного характеру. Управлінцям дедалі частіше

Тема 5. Управління процесами в організації

доводиться покладатися на думку інших людей, які безпосередньо ближчі до практичної діяльності. В такій неоднозначній ситуації завдання керівника полягає в тому, щоб виявляти найкращі якості своїх підлеглих, допомагаючи їм якомога повніше втілювати цей потенціал у роботі. Тому він має створювати умови для продуктивної діяльності працівників, спонукати їх до активного залучення та сприяти формуванню в них відданості загальній справі. Керівник також повинен впливати на інших людей, заохочуючи їх дотримуватися високих стандартів у повсякденній роботі, й на власному прикладі демонструвати моделі поведінки, які хотів би бачити в діях своїх підлеглих.

Матеріали до міні-лекції «Корпоративна комунікація»

Внутрішня корпоративна комунікація

Конкретні вимоги до психологічного типу майбутнього співробітника — не примха організації. Від характеру особистості, його відповідності внутрішнім стандартам організації у сфері комунікації залежить, чи зможе новий співробітник адаптуватися до цієї корпоративної культури, як будуть складатися його взаємини в колективі і з керівництвом, наскільки ефективно він буде працювати. Не знаючи особливостей корпоративної культури молодіжних організацій, невтаємничені думають, що вони заохочують будь-яку ініціативу. Насправді, не достатньо виступати з промовами й ідеями, необхідно бути готовим самому реалізовувати їх. Традиційно громадські організації атестаційним листом. Традиційно громадські організації культивують шанобливе ставлення не тільки до керівництва, але і до всіх колег, членів, волонтерів.

Мотивація

Правильна кадрова політика — це не тільки висока ефективність організації, але і всебічна соціальна захищеність, сприятливий морально-психологічний клімат, комфортні умови праці, можливості для самореалізації особистості, коли люди вірять у стратегію і ті зміни, що залежать від кожного з них. Корпоративна культура організації — один з найкращих засобів для залучення і мотивації працівника. Чим вища соціальна відповідальність організації перед працівниками, тим більша їх відданість. Розміри і форми оплати праці і додаткового стимулювання теж мають свою специфіку в різних організаціях. Якщо в більшості організацій частину оплати праці співробітників становить заробітна плата, то в деяких неприбуткових організаціях — різні бонуси і спеціальні пільги. Також дуже часто організації надають своїм членам та персоналу благодійну допомогу, виплачують роляті, премії і т. ін. Та коли грошей немає, організація може запропонувати різні заохочувальні заходи, наприклад, участь в конференції, поїздка за

кордон, послуги партнерських організацій (юридична, освітня, психологічна допомога).

Корпоративна культура — це набір найбільш важливих правил і норм, що приймаються членами організації і виражаються в задекларованих цінностях, які задають людям орієнтири поведінки і діяльності.

Правила поведінки, як писані, так і неписані, склалися всередині професійних співтовариств ще в середньовічних гільдіях, причому порушення цих правил могло призвести до виключення їхніх членів зі співтовариств. Професійні та інші співтовариства вже тоді часто мали зовнішні атрибути. Зазвичай вони були пов'язані з покромом і кольором одягу, аксесуарами, таємними символами приналежності, поведінковими знаками, по яких члени товариства могли відрізнити «своїх» від «чужих». Дотепер студенти Оксфордського і Кембріджського університетів носять краватки визначених кольорів, а студенти Тартуського університету — особливі кашкети.

Висока корпоративна культура необхідна не тільки в період стабільного розвитку організації, особливо корисна вона у разі виникнення конфліктних ситуацій у трудовій сфері. Саме в умовах визначеної корпоративної культури народжуються конструктивні і справедливі рішення. При цьому культура топ-менеджменту є ключовим чинником успіху.

Матеріали до міні-лекції

«Взаємодія та делегування повноважень»

Керівники організації мають зробити так, щоб усі співробітники знали і розуміли місію організації, її систему цінностей, завдання, напрямки діяльності та розвитку.

Створить в організації атмосферу взаємодії. Адже багато людей вважають, що взаємодія — це щось таке, що виходить за межі їхніх безпосередніх обов'язків, за межі «дійсної» роботи.

Насправді взаємодія — це така атмосфера, де люди мають можливість щодня самі приймати рішення, які сприяють поліпшенню роботи організації в цілому. Коли співробітники включені у двосторонній зв'язок, коли їх постійно доводять до відома про те, що відбувається в організації, вони почувають, що їх цінують. І часто це стає для багатьох важливішим за матеріальні стимули. Рядовий співробітник прагне мати доступ до інформації про прийняті керівництвом рішення і можливість впливу на них. Менеджери повинні сприяти участі всього персоналу в прийнятті рішень. Це зміцнює відданість прийнятому рішення: ті люди, які будуть виконувати це рішення, розумітимуть, що вони самі брали участь у його прийнятті, і це сприяє сильній мотивації, спрямовує їхню енергію в річище, де вона може бути використана для успіху організації.



Теоретичні матеріали до теми 5.2 «Фінансовий менеджмент НУО»

Матеріали до міні-лекції «Джерела фінансування НУО»

Основна (господарська) діяльність НУО

Господарською діяльністю вважається будь-яка діяльність, направлена на отримання доходу в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, у разі коли безпосередня участь в організації такої діяльності є регулярною, постійною та суттєвою. Господарська діяльність неприбуткових організацій спрямована на виконання їх основної діяльності. До господарської діяльності також відноситься продаж неприбутковою організацією товарів (послуг), що пропагують принципи та ідеї, для захисту яких її було створено. Ці товари або послуги мають бути тісно пов'язані з основною діяльністю неприбуткової організації. І ще одне обмеження: якщо ціна на такі товари або послуги державою не регулюється, то вона повинна бути нижчою за звичайну ціну. Види діяльності мають бути чітко перелічені в статутних документах організації.

У більшості країн світу недержавним неприбутковим організаціям дозволено здійснювати економічну діяльність, тобто, фінансувати свою діяльність за рахунок власних доходів від продажу товарів та послуг клієнтам.

Оскільки реальний розвиток неурядових/непідприємницьких організацій (НУО) в Україні став можливим лише з початку 90-х років після набуття незалежності, то особливого досвіду у сфері взаємовідносин держави і третього сектору не було. З цієї причини, українська влада одразу обумовила певні підходи до регулювання діяльності підприємницьких організацій, побоюючись, що під вивіскою підприємницьких організацій справжні комерсанти ухиллятимуться від сплати податків.

Так, за чинним законодавством отримувати дохід НУО можуть лише від членських внесків, благодійних пожертвувань та від діяльності створених ними госпрозрахункових установ. Тобто, всі інші доходи розглядаються державою як зайняття підприємницькою діяльністю і можуть призвести до застосування відповідних санкцій.

Особливістю українських недержавних організацій, на відміну від закордонних, є те, що вони не ставлять перед собою завдання виконувати економічні функції в соціальній сфері. Вони будують свою діяльність не на принципах господарювання, а на виконанні благодійницьких функцій. Пошук і залучення безповоротної фінансової допомоги домінує у функціях менеджерів недержавних організацій.

Тому більшість НУО не мають досвіду господарської діяльності, правила і процедури, поширені у комерційному секторі, поки що мало відомі та зрозумілі більшості НУО.

- **Міжнародна технічна допомога, благодійні пожертви з-за кордону, гуманітарна допомога.** Міжнародна технічна допомога – ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України. Міжнародна технічна допомога завжди є цільовою і її надання узгоджене з органами влади. Відповідно державна реєстрація проектів (програм) є підставою для акредитації їх виконавців, а також надання підтверджень щодо наявності відповідних пільг, привілеїв, імунітетів, передбачених законодавством та міжнародними договорами України. Таким чином, якщо міжнародними угодами про гуманітарне і техніко-економічне співробітництво надаватиметься міжнародна технічна допомога у вигляді фінансових ресурсів (грантів) у національній чи іноземній валюті, то проект (програма) такої допомоги повинна пройти державну реєстрацію у встановленому порядку. Тільки після проведення такої державної реєстрації кошти або майно, що надходять у вигляді міжнародної технічної допомоги, не будуть включатися до складу валового доходу платника податку. Тобто внесення установи або організації до Реєстру неприбуткових установ (організацій) не є єдиною умовою отримання міжнародної технічної допомоги у вигляді фінансових ресурсів (грантів).

- **Благодійність бізнесу.** Згідно Закону України «Про благодійництво та благодійні організації» благодійництво – це добровільна безкорислива пожертва фізичних та юридичних осіб у наданні набувачам матеріальної, фінансової, організаційної та іншої благодійної допомоги. Набувачі благодійної допомоги – це фізичні та юридичні особи, які потребують і отримують благодійну допомогу. Підприємство може надавати благодійну допомогу тільки неприбутковій організації з метою отримання податкової пільги згідно з ЗУ «Про оподаткування прибутку підприємств».

Повне звільнення від оподаткування отримують підприємства та організації громадських організацій інвалідів, де протягом попереднього звітного (податкового) періоду кількість інвалідів, які мають там основне місце роботи, становить не менше 50 відсотків загальної чисельності працюючих за умови, що фонд оплати праці таких інвалідів становить протягом звітного періоду не менше 25 відсотків суми загальних витрат на оплату праці, що відносяться до складу валових витрат виробництва (обігу).

- **Державне фінансування НУО** відбувається переважно на підставі процедур державних закупівель товарів, робіт і послуг, що є дуже складними

Тема 5. Управління процесами в організації

й затратними для НУО. Тому частка НУО у загальному обсязі державних закупівель залишається мізерною. Наразі єдиного державного документу, котрий би регулював принципи державного фінансування діяльності неприбуткових організацій немає, але ряд державних документів надає можливості неприбутковим організаціям отримувати фінансування від державних органів.

У законах про державний бюджет України — окрім фінансування на конкурсних засадах — досі передбачається фінансування окремих громадських організацій (інвалідів, ветеранів, розвитку зв'язків з іноземними державами, національних спортивних і молодіжних організацій) на позаконкурсній основі й без чітких критеріїв контролю та оцінки результатів діяльності.

Фінансування НУО з бюджетів відбувається двома способами: через бюджетні субсидії, що надаються у вигляді державних чи муніципальних грантів переможцям у конкурсах програм і проектів НУО, або через оплату послуг НУО, які отримали державне чи муніципальне замовлення в рамках тендерних закупок, що проводяться відповідно до закону «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти».

Наразі непряме фінансування у формі пільг щодо окремих податків та інших обов'язкових платежів власне НУО (до них належать, по суті, й пільги щодо плати за використання державного і комунального майна) та їх недержавних донорів справляє далеко більший вплив на розвиток українських НУО в ціло-

му, ніж цільове фінансування діяльності НУО за державні кошти.

При залученні фінансування від держави потрібно пам'ятати про відповідальність щодо використання коштів державного бюджету та дотримання всіх вимог законодавства щодо документального та процедурного оформлення факту співпраці державного органу та недержавної організації.

- **Фінансування з місцевих джерел.** За останні роки спостерігається тенденція до зростання частки фінансування з місцевих джерел (органів влади, бізнесу, приватних фондів). Більшість НУО демонструють свою активну співпрацю з органами влади, особливо на місцевому рівні. У той же час відмічають існування перешкод на шляху такої співпраці, як от: небажання частини органів влади співпрацювати з НУО, відсутність ефективних механізмів фінансування недержавних соціальних послуг. На місцевому рівні неприбуткові організації можуть отримувати фінансування від держави згідно з законами та нормативними документами. Важливим документом, що уможливорює участь громадських організацій у програмах розвитку на рівні місцевого самоврядування є Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування». В ряді регіонів та міст України місцева адміністрація сама видає положення про фінансування соціальних проектів НУО, які передбачають проведення конкурсів проектів.

Теоретичні матеріали до теми 5.3 «Бухгалтерський облік та фінансова звітність»

Матеріали до міні-лекції

«Бухгалтерський облік та фінансова звітність»

Бухгалтерський облік — процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» поширюється на всіх юридичних осіб, створених відповідно до законодавства України, незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності, які зобов'язані вести бухгалтерський облік та подавати фінансову звітність згідно з законодавством. Таким чином, можна зробити висновок, що неприбуткові організації підпадають під цей Закон, а отже бухгалтерський облік є обов'язковим видом обліку, який ведеться організацією. Фінансова, податкова, статистична та інші види звітності, що використовують грошовий вимірник, ґрунтуються на даних бухгалтерського обліку.

Бухгалтерський облік в НУО ведеться безперервно з дня реєстрації організації до її ліквідації.

Порядок ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності регламентується положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку П(С)БО.

Організація самостійно:

- визначає облікову політику;
- обирає форму бухгалтерського обліку як певну систему реєстрів обліку, порядку і способу реєстрації та узагальнення інформації в них з додержанням єдиних засад, встановлених чинним законодавством, та з урахуванням особливостей своєї діяльності і технології обробки облікових даних;
- розробляє систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку;
- затверджує правила документообороту і технологію обробки облікової інформації, додаткову систему рахунків і реєстрів аналітичного обліку;

Фінансова звітність

На основі даних бухгалтерського обліку НУО зобов'язані складати фінансову звітність. Фінансову звітність підписують керівник та бухгалтер. Слід зазначити, що в зв'язку з тим, що на неприбуткові організації поширюються норми Закону про бухоблік,



Тема 5. Управління процесами в організації

такі організації (за винятком бюджетних організацій) повинні складати і надавати фінансову звітність, обов'язковість надання якої передбачена П(С)БО.

Фінансова звітність надається органам, до сфери керування яких відноситься підприємство, трудовим колективам за їхньою вимогою, власникам (засновникам) відповідно до установчих документів, а також відповідно до законодавства — іншим органам і користувачам, зокрема органам державної статистики, і щодо використання бюджетних асигнувань, отриманих з державного бюджету — органам Державного казначейства, а щодо використання асигнувань, отриманих з місцевих бюджетів — відповідно фінансовим відділам райдержадміністрацій, міськвиконкомів і фінансових керувань обласних держадміністрацій.

Усі неприбуткові організації (за винятком бюджетних організацій) повинні, надавати фінансову звітність, що включає: баланс, звіт про фінансові

результати, звіт про рух коштів, звіт про власний капітал і примітки до річної фінансової звітності.

Неприбуткові організації (за винятком бюджетних організацій) звітують так само, як і інші організації і підприємства, оскільки якої-небудь спеціальної форми фінансової звітності для неприбуткових організацій на сьогоднішній день не існує.

Типові помилки починаючих НУО

НУО вважає себе неприбутковою організацією з відсутністю на рахунок коштів, тому не вважає за необхідне найняти бухгалтера (за договором або прийняти його до штату). Ця помилка сприяє тому, що в НУО не ведеться належним чином, і звісно не подається своєчасно, бухгалтерська та фінансова звітність. Наслідком цього є нарахування НУО штрафних санкцій за неподання (несвоєчасне подання) звітності. Наприклад, при отриманні НУО якого-небудь гранту, бухгалтерську і фінансову звітність необхідно вести не тільки для себе та контролюючих органів, а ще й для грантодавця.

ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів знання та практичні навички в питаннях менеджменту для забезпечення якісного кінцевого продукту діяльності організації (соціальних послуг), забезпечення системи моніторингу та оцінювання діяльності НУО та формування попиту на ринку послуг шляхом менеджменту в питаннях комунікацій і маркетингу НУО.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- сфери соціальних послуг НУО та забезпечення надання соціальних послуг;
- моніторингу та оцінювання результатів діяльності організації;
- визначення понять «маркетинг» і «маркетингові комунікації»;
- суті стимулювання попиту, формування зв'язків із громадськістю, створення позитивного іміджу на ринку послуг.

Сформувати вміння (навички):

- здійснення практичних заходів по плануванню та забезпеченню функціонування системи моніторингу та оцінювання в організації;
- застосування інтегрованих маркетингових комунікацій на прикладі просування ідеї інклюзивної освіти для дітей з особливими потребами\з інвалідністю.



Перелік роздавального матеріалу до теми:

- таблиця «Форма звітності для завдання «Логічна матриця».

Термінологічний словник до теми

Маркетинг — творча управлінська діяльність.

Маркетингова комунікація — комплексний вплив організації на внутрішнє й зовнішнє середовище з метою створення сприятливих умов для ста-

більної діяльності на ринку товарів або послуг.

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, «сканування» 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.

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

Початкові показники — описують, що входить в проект, як наприклад, кількість навчальних годин, кількість витрачених грошей.

Показники впливу — наслідки, які сталися в регіоні, де здійснюється проекту, та в житті представників клієнтів проекту, наприклад: зниження кількості дитячої смертності, зниження рівня природу населення.

Підсумкове оцінювання — дослідження, здійснюване наприкінці програми (або певного етапу програми), щоб визначити ступінь досягнення передбачуваних результатів. Мета підсумкового оцінювання — отримати інформацію про цінність програми.

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

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

Соціальний маркетинг — використання технологій маркетингу для покращення соціального добробуту шляхом зміни відношення та поведінки, направлених на конкретний продукт.



Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
6. Результати/продукти діяльності організації		
6.1. Результати діяльності НУО		
Міні-лекція	Результати діяльності НУО	20
Робота в групах	Результати діяльності НУО	60
	Загальний час	80
6.2. Маркетинг та маркетингові комунікації		
Міні-лекція	Маркетинг та маркетингові комунікації	20
Дискусія	Маркетингові комунікації у діяльності НУО	20
	Загальний час	40

Тема 6. Результати/продукти діяльності організації

6.3. Основні етапи роботи над створенням діючої системи комунікацій

Міні-лекція	Етапи роботи над створенням діючої системи комунікацій	10
Робота в групах	Система ІМК і інклюзія	30
	Загальний час	40
	Усього (тема 6 в цілому):	160 хвилин
Практичні поради в питаннях і відповідях		20
Підведення підсумків тренінгу		20
	Усього (підсумки):	40 хвилин

Змістове наповнення теми «Результати/продукти діяльності організації»

6.1 Результати діяльності НУО

Результати діяльності НУО

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- слайд «Логічна матриця»
- теоретичні матеріали до теми 6.1

Результати діяльності НУО

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- Великі аркуші паперу, фломастери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників сформулювати види заходів моніторингу та оцінки проекту (новоствореної послуги) НУО, яку учасники (3 групи орієнтовно по 6–7 осіб) представляють.

2. Кожна група повинна:

- обговорити і сформулювати види (методи) заходів моніторингу та оцінки (форми звітності для завдання і презентації «Логічна матриця»)
- вибрати доповідача для презентації
- презентувати напрацьовані матеріали

Маркетинг

та маркетингові комунікації

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Поставте запитання до учасників: наведіть, будь ласка, приклади з життя реальних (можливо, особистих) НУО щодо ефективного використання маркетингових комунікацій.
2. Зафіксуйте на ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.

6.3 Основні етапи роботи над створенням діючої системи комунікацій

Етапи роботи над створенням діючої системи комунікацій

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 6.3

Система ІМК і інклюзія

Методи навчання: робота в групах

Матеріали: аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Поставте перед учасниками завдання: яку систему маркетингових технологій можна запропонувати НУО, яка зорієнтована на просування інклюзивних ідей у суспільство.
2. Учасники поділяються на 3 групи по 6–7 осіб.
3. Кожна група проробляє свою систему окремо і фіксує свою точку зору на ватмані.
4. Презентації відповідей одним представником від кожної групи.
5. Підведіть підсумки.

Види діяльності	Показники вимірювання результатів	Джерела інформації для підтвердження

Форма звітності для завдання:

6.2 Маркетинг та маркетингові комунікації

Маркетинг та маркетингові комунікації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 6.2

Тема 6. Результати/продукти діяльності організації



Теоретичні матеріали до теми 6.1 «Результати діяльності НУО»

Слайд «Логічна матриця»

Головні компоненти проекту	Об'єктивно вимірювані показники		Засоби перевірки				Зовнішні фактори ризику
	Кількісні	Якісні	Методи	Джерела інформації	Залучені особи	Періодичність	
Мета							
Завдання							
Види діяльності							

Матеріали до міні-лекції «Результати діяльності НУО»

Моніторинг — це процес установленого збору інформації по всіх аспектах діяльності організації, постійне відстеження діяльності організації з метою порівняння поточного стану справ з планом. Систематичний збір інформації про хід робіт (в рамках моніторингу) — свого роду «сканування» ситуації — проводиться як рутинна процедура, призначена, головним чином, для того, щоб вчасно виявляти відхилення від накреслених планів. Добре працююча система моніторингу допомагає керівнику організації (проекту, послуги) своєчасно реагувати на відхилення.

Оцінка (evaluation) — передбачає більш глибоке (у порівнянні з моніторингом) проникнення в сутність того, що відбувається. Оцінка спрямована на аналіз результатів діяльності і/або отриманого ефекту і співвіднесення цих результатів з певними критеріями. За підсумками оцінки робиться висновок про ефективність проекту або організації і формулюються рекомендації на майбутнє. У ході оцінки серед інших даних використовуються дані моніторингу.

Для чого потрібна оцінка?

Оцінити досягнення (подивитися, що було досягнуто)

Покращити моніторинг (для більш ефективного менеджменту)

Виявити сильні і слабкі сторони (для підсилення проекту)

Побачити, чи ефективними були докладені зусилля (які зміни приніс проект?)

Проаналізувати витрати і прибутки (чи виправданими були витрати?)

Можливо покращити планування (більша відповідність потребам людей, особливо на рівні громад)

Поділитися досвідом (щоб застерегти інших від повторення наших помилок або спонукати до використання наших методів)

Підвищити ефективність (щоб мати більшу віддачу/більший вплив)

Показники

Показники — це загальні **цифрові** та **описові свідчення**, що допоможуть Вам порівняти бажані результати з наявними. Вони допомагають дати відповідь на запитання: «Звідки ви знаєте, що просуваєтесь до встановлених цілей?» Найкращі показники — це такі, які легко підрахувати і які дозволяють екстраполювати інформацію, узагальнену в одній цифрі, внаслідок вивчення малої групи, на велику групу (як наприклад, користувачі і населення регіону).

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

Кількісні показники — свідчення про діяльність проекту, виражені в цифрах.

Якісні показники/показники впливу — наслідки, які сталися в регіоні, де здійснюється проекту, та в житті представників клієнтів проекту.

Логічна матриця має на меті допомогти виконавцям проекту/послуги власноруч спланувати та оцінити результативність проекту/послуги. На етапі ж складання проектною заявки (підготовки до впровадження послуги) — це можливість побачити свій проект/послугу в майбутньому в цифрах і яскравих «якісних» образах.

Теоретичні матеріали до теми 6.2 «Маркетинг та маркетингові комунікації»

Матеріали до міні-лекції «Маркетинг та маркетингові комунікації»

Маркетинг — творча управлінська діяльність. Завдання маркетингу для ОГС полягає у розвитку ринку послуг шляхом оцінки потреб громади, а також в проведенні практичних заходів щодо задо-

волення цих потреб.

Маркетинг потрібен не тільки виробнику, маркетинг — це «інструмент» для рішення нагальних проблем. На різних етапах розвитку в організації виникають проблеми, які пов'язані з побудовою та функціонуванням системи менеджменту і маркетингу.

Тема 6. Результати/продукти діяльності організації

Для цього потрібні знання складових ефективної комунікації та використання їх на практиці, як за межами організації, так і у її середині.

Сутність та завдання інтегрованих маркетингових комунікацій. В останні роки одночасно зі зростанням ролі маркетингу підвищилася роль маркетингових комунікацій. Дійсно, ефективні комунікації зі споживачами стали ключовими факторами успіху будь-якої організації. Сучасний маркетинг вимагає набагато більше, ніж створити товар або послугу, що задовольняє потреби клієнта. Організації мають здійснювати комунікацію зі своїми клієнтами. При цьому у змісті комунікацій не повинно бути нічого випадкового.

Маркетингова комунікація — це комплексний вплив організації на внутрішнє й зовнішнє середовище з метою створення сприятливих умов для стабільної діяльності на ринку товарів або послуг.

Маркетингова комунікація — двобічний процес: з одного боку, передбачається вплив на цільові

й інші аудиторії, а з іншого — одержання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснюваний організацією вплив. Обидві ці складові однаково важливі; їхня єдність дає підставу говорити про маркетингову комунікацію як про систему. Варто розуміти, що жодна організація не в змозі діяти відразу на всіх ринках, задовольняючи при цьому запити всіх споживачів. Навпаки, організація буде процвітати лише в тому випадку, якщо вона націлена на такий ринок, клієнти якого з найбільшою ймовірністю будуть зацікавлені в її маркетинговій програмі.

Основні завдання маркетингових комунікацій:

- інформування (переважає на етапі виведення послуги на ринок, коли стоїть завдання створення первинного попиту)
- умовляння (переважає на етапі росту, коли стоїть завдання формування вибіркового попиту)
- нагадування (переважає на етапі зрілості, щоб змусити споживача згадати про послугу).

Теоретичні матеріали до теми 6.3 «Основні етапи роботи над створенням діючої системи комунікацій»



Матеріали до міні-лекції «Основні етапи роботи над створенням діючої системи комунікацій»

Виявлення цільової аудиторії і визначення ступеня зацікавленості аудиторії до конкретного виду послуг.

Організація повинна приступити до роботи, маючи чітке уявлення про свою цільову аудиторію. Нею можуть бути потенційні користувачі послуг організації. Аудиторія може складатися з окремих осіб, груп осіб, конкретних контактних чи аудиторій широкої публіки. Цільова аудиторія впливає на рішення про те, що сказати, як сказати, коли сказати, де сказати й від чийого імені сказати.

У реалізації поставлених цілей комунікації велику роль відіграє їх чітке визначення за змістом, а також у часі й просторі. Необхідно вирішити, які саме характеристики послуг будуть висунуті на перший план (напрямки комунікації), до кого звернена комунікація, до яких сегментів потенційних споживачів, за допомогою яких засобів (преса, поштова реклама) можна буде досягти наміченої мети.

Для успішної роботи на ринку послуг організація повинна доставляти свої маркетингові звертання в будь-які місця, де можливий контакт з цільовою аудиторією. Щоб з найбільшим ефектом впливати на цільову аудиторію, організація повинна розглядати проблему можливих контактів зі споживачами як важливу частину своєї маркетингової програми.

Учасником маркетингового процесу комунікацій є будь-яка особа, що сприяє успіху організації. Таким чином, до учасників маркетингового процесу можуть бути віднесені співробітники організації, надавачі послуг, засоби масової інформації, органи державної влади, а також користувачі послуг.

Визначення бажаної відповідної реакції.

Виявивши цільову аудиторію, потрібно знати, в якому саме стані знаходиться в даний момент ця аудиторія й в який стан її необхідно привести.

Основні етапи роботи над створенням діючої системи комунікацій

- Формування комплексу маркетингових комунікацій організації. Організація складає список і розклад окремих заходів, відстежує ефект капіталовкладень у сам продукт, у засіб його просування, у підтримку стадії життєвого циклу послуги з метою подальшого поліпшення комплексу стимулювання. Для того щоб інтеграція зовнішніх комунікацій пройшла ефективно, у першу чергу координується внутрішня комунікаційна діяльність.
- Перетворення в життя комплексу маркетингових комунікацій
- Збирання інформації, що надходить по каналах зворотного зв'язку.
- Коректування комплексу маркетингових комунікацій.

Практичні поради в питаннях і відповідях. Підведення підсумків тренінгу

ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ В ПИТАННЯХ ТА 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 «менеджменту 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

Від нашої активної громадянської позиції залежить чи зможе дитина з інвалідністю/особливими потребами стати частиною суспільства. Громадський сектор України має достатньо механізмів впливу на зміни в суспільстві, в тому числі — через розвиток потенціалу неурядових організацій для розбудови спроможностей щодо участі у процесах формування політики, представлення та захисту інтересів дітей з особливими потребами \ з інвалідністю та їх сімей.

У процесі проведення тренінгу учасники:

систематизували знання щодо:

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

навчилися:

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

Умовні позначення



— теоретичний матеріал;



— часові рамки;



— актуальність;

ВИКОРИСТАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Винников О. Оподаткування неприбуткових організацій., К.: Програма Партнерства Альянсу Каунтерпарт. 1999. — 21 с.
2. Дасн Дж. Чарнов, Керолін Ратш. Як досягти змін. переклад з англ., — Львів, 2002. — с.115.
3. В. А. Дятлов, А. Я. Кібанов, В. Т. Пихало. Управління персоналом. Москва: ПРИОР, 1998 — с. 278.
4. Жан Марк де Галль. Управління людськими ресурсами; Москва 1995 — с. 325
5. Ігор Губіліт, Ірина Новачук, Дмитро Пушкарьов. Посібник лідера. — Львів: Західноукраїнський консалтинговий центр: видання перше, 2009. — с.160
6. Ілляшенко С. М. Маркетингові дослідження. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. — К, 2006 — с. 192
7. Інноваційні моделі соціальних послуг. Том 1. Український фонд соціальних інвестицій. — К, 2006. — с.320.
8. Іноваційні моделі соціальних послуг. Том 2. Український фонд соціальних інвестицій. — К, 2007. — с.160.
9. Краплич Р. Проекти та управління ними, Практичний посібник для неприбуткових організацій. Фондація ім. князів-благодійників Острозьких [Україна] — Рівне, 2004. — с.120.
10. Краплич Р. Залучення фінансування з місцевих джерел для неприбуткових організацій. Практичний посібник для НДО. Фондація ім. князів-благодійників Острозьких [Україна] — Рівне, 2002. — 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. Опрацювання бюджету. «Громадські ініціативи», № 8, с. 30.
14. Оподаткування у благодійних організаціях. Все про бухгалтерський облік., № 27., с.40.
15. Пінчук Н. С., Галузинський Г. П., Орленко Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу: Навчальний посібник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2003. — с. 352
16. Посібник консультанта-соціолога УФСІ щодо створення організацій — юридичних осіб під час впровадження спільних проектів з громадами. Український фонд соціальних інвестицій. — К, 2003. — с.106.
17. Розвиток громадянського суспільства України в 2008 році: плани на майбутнє. /
18. Ткачук А. Ф. Настільна книга для неприбуткових організацій. — К, /Інститут громадянського суспільства/, 2005. — с.288.
19. Труфін Віталій. Правові основи організації конкурсів соціальних проектів. — К, 2007. — с.85.
20. Чотири кроки до успіху. Посібник з менеджменту для неурядових організацій, Творчий центр «Каунтерпарт», Україна, 2005 — с. 178
21. 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://ccc.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

**Тренінговий модуль
«МЕНЕДЖМЕНТ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

Компонент «Громадянське суспільство»

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

Автори:

**Кліменко Галина
Софій Олександр
Макферсон Дарсі**

За загальною редакцією

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