



ЦЕНТР ПІДТРИМКИ ТВОРЧИХ ІНІЦІАТИВ

“XXI сторіччя буде ерою НДО”

*Кофі Анан,
Генеральний секретар ООН*

Азарова Т.В., Абрамов Л.К.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НДО



Тиражування цього видання було підтримано Фондом Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством США з Міжнародного Розвитку (USAID), в рамках проекту Центру підтримки громадських і культурних ініціатив “Розвиток системи інформаційно-методичного забезпечення для неприбуткового сектору Дніпропетровського регіону з офіційного дозволу ЦПТІ.

Точка зору, відображена у даному виданні, належить авторам і може не співпадати з офіційною позицією Фонду Євразія та USAID.

© ЦПТІ, 2000

Україна
Кіровоград
2003

ББК 60.56

УДК 303

Стратегічне планування діяльності НДО. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. – ЦПТІ, Кіровоград, 2000. – 76 с.

Цей навчально-методичний посібник показує важливість та надає конкретних навичок по стратегічному плануванні діяльності НДО. Кожна організація на якомусь етапі свого розвитку має розробляти стратегію свого майбутнього руху щоб укріплювати свою життєздатність. Підручник надає методичних рекомендацій щодо складання такого плану, розкриває важливість стратегічного планування для розвитку НДО.

Посібник складається з двох частин – перша теоретична, а друга – практичного спрямування.

Розкриваються значення стратегічного планування як функції управління, сутність поняття «стратегія», принципи і рівні стратегічного планування, методи розробки стратегії, послідовність етапів стратегічного планування, визначення стратегічних цілей, вимірювання і контроль кроків та наслідків. Тиражування посібника було підтримано Фондом Євразія за рахунок коштів, наданих Фондом Ч.С.Мотта.

ЗМІСТ

ЧАСТИНА I

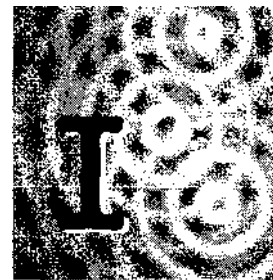
■ Стратегічне планування як функція управління.....	4
■ Специфіка планування в сфері бізнесу та НДО.....	5
■ Сутність понять «стратегія», «стратегічне планування».....	6
■ Переваги і труднощі стратегічного планування.....	8
■ Принципи і рівні стратегічного планування.....	9
■ Роль прогнозування в стратегічному плануванні.....	10
■ Методи розробки стратегії.....	11
■ Підготовка до стратегічного планування.....	12
■ Основні моделі стратегічного планування.....	15

ЧАСТИНА II

■ Послідовність етапів стратегічного планування.....	30
■ Визначення місії організації.....	30
■ Ідентифікація наявних завдань та стратегій.....	36
■ Аналіз оточення.....	41
■ Аналіз засобів.....	45
■ Визначення стратегічних цілей.....	49
■ Опрацювання альтернативних стратегій.....	50
■ Стратегічне рішення.....	50
■ Впровадження стратегії.....	51
■ Вимірювання і контроль кроків та наслідків.....	51
■ Література.....	73
■ Коротко про авторів.....	74
■ Інформація про Фонд Євразія.....	74
■ Інформація про ЦПТІ.....	75
■ Інформація про ЦПГКІ.....	76

ЧАСТИНА I

Теоретичні основи стратегічного планування



- I.1. Стратегічне планування як функція управління.
- I. 2. Специфіка планування в сфері бізнесу та в НДО.
- I. 3. Сутність понять "стратегія", "стратегічне планування".
- I. 4. Переваги і труднощі стратегічного планування.
- I.5. Принципи і рівні стратегічного планування.
- I.6. Роль прогнозування в стратегічному плануванні.
- I.7. Методи розробки стратегії.
- I.8. Підготовка до стратегічного планування.
- I.9. Основні моделі стратегічного планування.

4 Стратегічне планування

1.1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Будь-яка організація існує завдяки управлінню, яке забезпечує не тільки її цілісне функціонування і збереження, але й розвиток.

В управлінні виділяють процеси, що циклічно повторюються.
Це:

- планування;
- організаційна діяльність;
- регулювання;
- контроль.

Як бачимо, планування є обов'язковим елементом управлінської чесної діяльності. Більш того - його справедливо вважають початком й основою менеджменту. Планування охоплює розробку плану.

План - це раніш намічений порядок, послідовність здійснення будь-якої праці.

В діяльності громадської організації план являє собою систему взаємозв'язаних, направлених на досягнення єдиної мети планових завдань, які визначають порядок, строки і послідовність здійснення програм, робіт або окремих заходів.

В залежності від того, який період в часу охоплюють заплановані заходи, розрізняють стратегічні, тактичні, операційні та поточні плани. Готовий план показує, що, як, коли і ким буде зроблено. Визначаючи функції планування, автори посібника "Менеджмент НДО" (К.:Counterpart, 1998) формулюють їх у вигляді трьох питань:

- Де ми знаходимося у даний час? Керівники повинні оцінити сильні й слабкі сторони організації в таких важливих областях, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження, трудові ресурси. Усе це робиться заради того, щоб визначити, чого організація може реально досягнути.
- Куди ми бажаємо рухатися? Оцінюючи можливості й загрози в оточуючому організації середовищі, керівництво визначає, якими повинні бути її цілі і що може бути перешкодою в досягненні мети.
- Як ми збираємося це зробити? Керівники повинні вирішити що необхідно зробити співпрацівникам організації, щоб досягнути поставленої мети. Шляхом планування керівництво намагається встановити основні напрямки діяльності, які забезпечать єдинство цілей для всіх членів організації.

Стратегічний план у порівнянні з іншими видами планів є найбільш довгостроковим. Він передбачає розгляд минулого розвитку, аналіз дійсної ситуації і постановку реальних завдань на декілька років вперед. Головне призначення стратегічного планування - створити й підтримати відповідність між цілями організації, її потенційними можливостями й шансами в сфері ринку здійснюваних послуг.

Як зазначає теоретик стратегічного планування Асерон Вайядавські : «... планування підтримує не те, що воно здійснює, а те, що воно символізує - здоровий глузд. Планування задумане як раціональний підхід до вирішення соціальних проблем. Планування - це благо тому, що це підхід системний, а не випадковий, дієвий, а не витратний, скоординований, а не безладний, послідовний, а не суперечливий, і насамперед раціональний, а не безрозумний» (Ціт. По кн.: Стратегічне планування. - Львів: ЗУРЦ, 1998, с.43)

1.2. СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ БІЗНЕСУ І В НДО

Багато хто вважає, що стратегічне планування відноситься лише до сфери бізнесу. Дійсно, в умовах ринкової економіки важливо забезпечити довготривалу результативність підприємства, фірми, що вимагає в свою чергу наяву певного комплексу розробок на віддалену перспективу. Стратегія розвитку господарчого механізму підприємства, що орієнтована на максимальне отримання прибутку, завжди знаходить своє вираження у конкретному результаті, що легко вимірюється, тобто у числових величинах, що виражають конкретні завдання і пов'язані з ними розрахунки (збільшення об'єму виробництва, зниження собівартості товару та ін.) Використання різних об'єктивних методик, при допомозі яких визначається ефективність дій на основі кількісних показників, є специфічною особливістю планування в сфері бізнесу.

Вивчення специфіки стратегічного планування в сфері бізнесу дозволяє наблизитися до розуміння особливостей цього процесу в діяльності некомерційних організацій. Особливий інтерес в цьому аспекті представляє концепція Пітера Лоранджа о чотирьох видах управлінської діяльності в рамках стратегічного планування (См.: Мескон М.Х., Альберт М. і ін. Основи менеджменту / Пер. з англ.-М.: Дело, 1992) до них відносяться: розподілення ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне передбачення. Розподілення ресурсів

Даний процес включає в себе розподіл обмежених організаційних ресурсів таких, як фонди, дефіцитні управлінські таланти і технологічний досвід. Це положення автор ілюструє слідуєчим прикладом: компанія "Філіп Моріс" вирішила реорганізувати своє відділення "Дженерал Фудз". Для скорочення великої кількості менеджерів й загального персоналу на основі "Дженерал Фудз" було створено три автономні фірми. Гроші, зекономлені шляхом скорочення управлінського апарату були знову інвестовані в дане відділення.

Адаптація до зовнішнього середовища

Вона охоплює всі дії комерційної організації, які покращують її відносини з оточенням. При цьому організація повинна пристосуватися як до сприятливих можливостей, так і до небезпечних. Стратегічне планування успішних компаній має справу зі створенням нових сприятливих можливостей шляхом розробки більш досконалих виробничих систем, через взаємодію з урядом, суспільством. Прикладом адаптації до оточуючих умов є проникнення компанії "Кока-кола" на ринок безкофеїнових, безалкогольних напоїв.

Внутрішня координація

Вона включає координацію стратегічної діяльності для урахування сильних і слабких сторін фірми з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

Усвідомлення організаційних стратегій

Ця діяльність передбачає систематичний розвиток мислення менеджерів шляхом формування організації, що може вчитися на попередніх стратегічних рішеннях. Спроможність вчитися на досвіді дозволяє підвищити професіоналізм в області стратегічного управління.

Викладені вище позиції автора щодо видів управління в сфері бізнесу мають саме безпосереднє відношення до стратегічного планування діяльності громадських організацій. При розробці перспективного плану НДО також, як і в бізнесі, важливо:

- передбачити можливості подальшого розвитку матеріально-технічної бази, визначити джерела фінансування, намітити перспективи удосконалювання персоналу, вибрати найбільше адекватні технології;

6 Стратегічне планування

- передбачити тенденції суспільного розвитку і на цій основі намітити заходи щодо зміцнення взаємодії з найбільш значимим соціальним оточенням з метою нейтралізації можливих негативних впливів навколишнього середовища;
- розглянути умови при яких як сильні, так і слабкі сторони організації сприяли б інтеграції внутрішньої взаємодії між членами НДО для реалізації місії.

Разом з тим слід відмітити, що стратегічне планування в організаціях третього сектору має свою специфіку.

На відміну від комерційних структур вони реалізують гуманістичну концепцію, яка не пов'язана з отриманням матеріального прибутку і частіше всього стосується загальнолюдських духовних цінностей, які не входять в межі кількісних вимірів. Філософія, зміст існування, завдання психологічного росту, конструктивного оволодіння середовищем, соціально корисного росту, співробітництва з людьми важко піддаються не тільки кількісному, але й якісному аналізу. Ось чому багато неприбуткових організацій скептично відносяться до ідеї стратегічного планування.

Однак досвід підказує, що витрати часу, сил, енергії, матеріальних засобів на процес вироблення стратегії окупиться сторицею, так як по образному виразу Дж. Фішера "планування дозволяє нам керувати майбутнім, замість того, щоб бути його жертвами".

1.3. СУТНІСТЬ ПОНЯТЬ «СТРАТЕГІЯ», «СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ»

Для з'ясування сутності понять стратегії і стратегічного планування, визначення їх ролі у розвитку організацій третього сектору звернемося до визначення цих понять, які зустрічаються в сучасній літературі з менеджменту:

«...**Стратегія** - це ініціатива, прояв лідерства. Вона є проявом лідерства навіть в тому випадку, коли дану стратегію вже не раз використовували в тих або інших організаціях. Якщо іде гра, в яку раніше ніхто не грав, то всі стратегії дуже небезпечні.

Стратегія - це складна система визначень того, що повинно бути зроблено.

Стратегія - це декларація про наміри зробити певний вибір в майбутньому, коли будуть досягненні моменти, що надають право вибору.»

Пітер Вейс. Искусство менеджмента - М.: Новости, 1993.

«**Стратегічне планування** - це процес визначення, чим організація планує бути в майбутньому, і як вона цього досягне. Це здобуття кращого майбутнього для вашої організації і кращого шляху досягнення її призначення. Таке планування вміщує наступні важливі рішення відносно майбутнього вашої організації:

- Місія або цілі, яким ви будете слідувати.
- Програми, послуги або продукти, які ви будете пропонувати, виконуючи цю місію.
- Як ви будете залучати і використовувати необхідні вам ресурси - людей, досвід, експертів, професійні навички і т.п.

Bryan W. Barry, Strategic Planing Workbook for Nonprofit Organization – Amherst H. Wilder Foundation: 1986

«**Стратегічне планування** складається з адаптації ресурсів і цілей компанії до різноманітних і змінних умов діяльності»

Джон Д. Дэнислс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес. – М.: 1994.

Частина I Теоретичні основи стратегічного планування 7

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

Т. Сатналайнени др. Управление по результатам. - М. : Прогресс, 1993.

«**Стратегія** - це послідовність дій, що направлені на досягнення певної мети, яка враховує наявність ресурсів на ринку і зовнішніх факторів. Це найчастіше вибір найбільш раціонального шляху дій.»

Все вирішує ... стратегія. - К. : Гурт, 1998.

«**Стратегія** - це базове ноу хау, основний метод виконання завдання. Вона передбачає основний вибір, який роблять для того, щоб керувати використанням ресурсів і щоденною діяльністю.»

Стратегічне планування / Підручник для громадських організацій. - Львів : 1998, с. 44.

Як бачимо, у діяльності організацій третього сектору ще не склалося єдине розуміння сутності понять "стратегія" і "стратегічне планування". Перед усім звертає на себе увагу той факт, що ці поняття часто розглядаються як синонімічні. З життєвого та емпіричного досвіду такий підхід цілком виправданий. Але наукове обґрунтування вимагає диференціювання цих понять і встановлення взаємозв'язку між ними. В цьому розумінні очевидно, що термін "стратегічне планування" буде підкреслювати процесуальний бік діяльності, спрямованої на прогнозування, а "стратегія" відображати її кінцевий результат. Дані поняття тісно взаємопов'язані: стратегічне планування - це шлях, в процесі якого виробляється стратегія організації.

Незважаючи на відмінності авторів у підході до розкриття термінів «стратегія», «стратегічне планування», в їх поглядах можна виділити загальні, суттєві ознаки цих понять:

1. Стратегія, рівно як і її пошук, пов'язані з майбутнім. Це завжди перспектива, виражена в моделюванні майбутнього образу організації. Стратегія - це свого роду прогноз, тобто система аргументованих наукових уявлень про напрямки розвитку і майбутній стан всієї організації або її окремих структурних елементів.

2. Модель майбутнього організації, перспектива її розвитку здійснюється на основі вибору. Це -- вибір цінностей і шляхів діяльності, які створюють певний спосіб буття організації. При цьому послідовність, в якій стратегічні позиції об'єктивуються у різних організаціях не є раз і назавжди встановлений. Однак позиції мають певний вплив на усе те, що здійснюється в НДО.

3. В стратегічному плануванні здійснюється не будь-який вибір, а оптимальний, тобто найбільш сприятливий, кращий серед можливих.

4. Пошук оптимального варіанту розвитку пов'язаний з обліком фактору ризику, який обумовлений постійною зміною навколишнього середовища. При цьому місія, ресурси організації повинні бути адаптовані до змінних умов, вони повинні співвідноситися з можливим ризиком.

5. Стратегія, як чітка система визначень того що повинно бути зроблено, здійснює безпосередній вплив на прийняття майбутніх рішень відносно місії, програми, послуг, використання ресурсів організації.

6. Між новизною, оригінальністю, нестандартністю стратегії і ступенем ризику є пряма залежність. Ризик зменшується, коли дану стратегію не одноразово використовували в тих або інших організаціях. Новаторство ж завжди збільшує ступінь ризику. Однак без ініціативи, прояву лідерства і творчості стратегія не існує.

8 Стратегічне планування

Отже, стратегія матеріалізується у всебічному, комплексному, довготерміновому плані, призначеному для того, щоб забезпечити здійснення місії організації в середовищі, що змінюється.

Стратегічне планування - це формалізований процес довгострокового планування. Він включає в себе: визначення цілей організації, відпрацювання програм їх реалізації і вибір методів втілення цих програм в життя.

Стратегічний план - це документ, складений в результаті стратегічного планування. В плані формулюється місія організації, розкривається бачення її розвитку на перспективу, визначаються стратегічні цілі, а також методи їх досягнення.

1.4. ПЕРЕВАГИ І ТРУДНОЩІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

В літературі, присвяченій проблемам наукового управління організаціями, підкреслюються важливі переваги стратегічного плану:

- Стратегічний план полегшує процес визначення чіткої концепції розвитку, що дозволяє підпорядкувати всю діяльність організації її місії. Крім цього створюються сприятливі умови для ідентифікації з метою організації її членів, волонтерів, партнерів.
- Стратегічний план визначає пріоритетні напрямки розвитку, впорядковує цілі і завдання у відповідності з їх важливістю і послідовністю.
- Стратегічний план дозволяє узгодити розвиток організації у відповідності з тими змінами, які мають місце в навколишньому середовищі, з врахуванням фактору ризику. У психологічному відношенні це надзвичайно важливий момент. Замість позиції руйнування надій, що виникає у випадку перебільшеного очікування, у реально змінених обставинах з'являється активне, постійно діюче бажання поліпшити положення справ і просунутися в напрямку досягнення поставлених цілей.
- Стратегічний план полегшує раціональне використання сильних сторін організації, кваліфікації і здібностей її персоналу.
- Стратегічний план створює механізм, за допомогою якого приймаються рішення, найбільш адекватні загальній меті організації і конкретній ситуації.

Слід зазначити, що наявність чітко вираженої стратегії саме по собі не гарантує успіху. Лише поєднання визначеної стратегії і ефективних дій забезпечують успішну реалізацію перспектив. Образна ілюстрація цього положення приводиться у Counterpart : «Так як і автомобіль з відмінною конструкцією двигуна не зможе рухатися, якщо він заправлений бензином низької якості, так і організація, що створює стратегічні плани, може мати невдачу через помилки у організації, мотивації і контролі». Автори даного посібника приводять таблицю, яка дає уяву про вплив стратегії і дій на успіх компанії:

	Визначена стратегія	Невизначена стратегія
Ефективні дії	Визначена стратегія і ефективні дії привели до успіху в минулому і забезпечать успіх в майбутньому.	Невизначена стратегія, але ефективні дії привели до успіху в минулому, але успіх в майбутньому викликає сумнів.
Неефективні дії	Визначена стратегія але неефективні дії іноді спрацьовували в минулому, але в майбутньому очікується посилення конкуренції	Невизначена стратегія і неефективні дії привели до невдачі в минулому і такий же результат очікується в майбутньому.

Частина I Теоретичні основи стратегічного планування 9

Узагальнення досліджень в області стратегічного планування дозволяє виділити і деякі труднощі цього процесу:

- воно може бути достатньо складним у швидко змінних умовах навколишнього середовища. Це особливо стосується нестабільних суспільств і економік;
- воно може спонукати до внесення небезпечних змін в поточні плани, замість того, щоб розпочати усе знов, виходячи з нової перспективи;
- стратегічне планування пов'язано з великими затратами часу і зусиль у той час, коли вони необхідні для рішення поточних проблем;
- стратегічне планування - коштовний захід. А у бюджеті організації, як правило, відсутні вільні кошти для консультантів, організації зустрічей з фахівцями і інших необхідних витрат; Всі ці труднощі незрівняні з ефектом переваг, які отримує організація від реалізації науково обгрунтованого і аргументованого стратегічного плану.

1.5. ПРИНЦИПИ І РІВНІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Будь-який план, в тому числі і стратегічний, повинен відповідати наступним принципам:

- він повинен бути економічно обгрутованим і раціональним (досягнути кінцевої мети з найменшими витратами часу, фінансів і ресурсів);
- повинен спиратися на реальні можливості і фактичні данні відносно стану діяльності організації;
- повинен бути достатньо гнучким (вносити зміни у план в процесі його реалізації) без збитку, для досягнення запланованої мети;
- він повинен представляти інтереси всієї організації, а не окремих груп.

Планування можна представити у вигляді окремих, відносно самостійних елементів,

Л. Д. Столяренко (Див.: Л. Д. Столяренко. Основы психологии. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997), розглядаючи специфіку стратегічного планування, виділяє наступні його рівні:

- рівень планування цілей і завдань;
- рівень ранжируваного планування, коли виділяються більш важливі цілі;
- рівень планування етапів тривалості (розглядається кожне окреме завдання);
- рівень планування засобів досягнення мети, засобів досягнення завдання;
- рівень планування умов (аналіз проблем - аналіз відповідності передбачених засобів встановленим цілям і реальним умовам);
- рівень альтернативного планування (оцінити ймовірність досягнення мети за допомогою обраного засобу);
- рівень сценарного планування (оцінити ймовірність виникнення проблеми, труднощів, несприятливих ситуацій, що заважають реалізації плану, що змінюють соціально-економічний стан, визначити причину виникнення труднощів (чому?), відокремити здогадки, припущення від реальних фактів і подій, визначити, яка необхідна додаткова інформація вимагається, яку інформацію потрібно зібрати, з'ясувати, вивчити, які дії можуть допомогти подоланню можливих труднощів, які сценарії дій слід передбачити на всі можливі несприятливі випадки).

10 Стратегічне планування

1.6. РОЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

Стратегічне планування спирається на наукові прогнози суспільних потреб і ресурсів організації, а також на прогнози, що витікають звідси, ступенів ризику. Прогнозування виступає як ступень і загальна частина планування. На цій ступені розкриваються тенденції суспільної діяльності організації, оцінюються їх дії у майбутньому, виявляються можливі альтернативи розвитку в перспективі, накопичується матеріал для всебічно обґрунтованого вибору тої чи іншої концепції розвитку і прийняття планового рішення. Прогнозування розвитку організації передбачає врахування економічних, соціальних, психологічних і правових аспектів.

Економічний аспект розвитку має визначальне значення, так як кожне управлінське рішення, що спирається на стратегію, повинно бути спрямоване на зростання ефективності використання матеріальних ресурсів і забезпечення фінансової стійкості НДО у динамічному соціальному оточенні.

Соціальні аспекти вміщують планування соціального розвитку організації, зріст зацікавленості персоналу і волонтерів у результатах своєї праці, стимулювання ініціативи співробітників, створення можливостей для навчання, для максимального прояву здібностей кожного члена організації, творчого і професійного росту, вдосконалення умов праці.

Психологічні аспекти пов'язані з врахуванням взаємовідносин між керівництвом організації і персоналом, між самою організацією і її соціально значущим оточенням (клієнти, державні структури, бізнес, ЗМІ, інші громадські організації). Цей аспект включає в себе також психологічні питання підбору лідерів.

Правові аспекти базуються на досягненні відповідності заходів, що плануються, діючим нормативним актам Українського законодавства.

При виборі перспективних рішень на тривалий період часу з усіх можливих варіантів вибирається остаточне планове рішення з урахуванням всього комплексу економічних, соціальних, психологічних і правових аспектів.

Розробка прогнозу знаходить своє вираження в тому, щоб певними методами з використанням спеціального інструментарію кількісно-якісних оцінок обробити інформацію, що є на даний момент, про стан діяльності організації, про закономірності її зміни, конкретних умовах її функціонування і отримати уявлення про напрямки її розвитку і стану в майбутньому.

Прогнозування є науково-аналітичною стадією процесу стратегічного планування, дослідницькою основою для підготовки планових рішень і завдань плану. Головні функції прогнозування:

- всебічний аналіз досягнень минулого, сильних і слабких сторін організації; аналіз економічних, соціальних, культурних, політичних факторів, що впливають на здатність організації реалізувати свою місію;
- оцінка дій цих тенденцій у майбутньому і передбачення нових соціально-економічних умов і проблем, що вимагають свого вирішення;
- виявлення можливих альтернатив розвитку у перспективі, накопичення наукового матеріалу для всебічно обґрунтованого вибору тієї чи іншої можливості розвитку і прийняття оптимального планового рішення, що забезпечує його активний вплив на розвиток самої організації, і вдосконалення значущого соціального оточення.

Прогноз окреслює можливості, в рамках яких може конкретизуватися місія організації, виявляє проблеми, які повинні стати об'єктом розгляду у стратегічному плані. У ньому розглядаються варіанти активного впливу на об'єктивні фактори майбутнього розвитку.

Частина I Теоретичні основи стратегічного планування 11

Прогнозування - це початкова ступень стратегічного планування. Оцінки, що прогножуються, є підставою для здійснення наступних етапів: вибору і визначення місії організації, розробки концепції стратегічного плану.

Розробки прогнозу і формування плану - взаємопов'язані стадії стратегічного планування, кожна з яких, однак, має свою специфіку. Відмінність між ними в тому, що план - це відображення і втілення вже прийнятого стратегічного рішення, а прогноз - це пошук можливого оптимального рішення. План як підсумок усіх видів і етапів планових робіт, повинен бути якісно однозначним, він спрямований на реалізацію чітко визначеної місії, на досягнення вже обраних цілей. В прогнозі ж міститься декілька варіантів розвитку, аналізується і обґрунтовується кожна з них. Прогноз не ставить будь-яких конкретних завдань плану, але вміщує матеріал, необхідний для їх розробки.

У методології прогнозування використовується два основних підходи: генетичний (дескриптивний) і нормативний.

При генетичному підході оцінка розвитку здійснюється на основі встановлення причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивної логіки змін, що виникають. Генетичний підхід передбачає, що можуть бути сформульовані будь-які правдоподібні, науково - обґрунтовані, кількісні і якісні гіпотези відносно факторів і умов майбутнього розвитку.

Інший підхід - нормативний, цільовий, він виходить з визначення результату, який повинен бути досягнутий у майбутньому.

Якщо в першому підході зв'язок і послідовність явищ розглядається від дійсного до майбутнього, то в другому - від майбутнього до теперішнього.

Розробка прогнозів розвитку організації передбачає використання різних конкретних методів:

- метод експертних оцінок (індивідуальних і колективних);
- методи логічного моделювання;
- методи математичного моделювання .

Як правило, у прогнозуванні має місце комбінація методів.

1.7. МЕТОДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

У громадських організаціях використовується три методи розробки стратегії:

- директивний (харизматичний);
- адаптаційний;
- плановий.

Директивний (харизматичний) метод. Керівник організації сам приймає рішення відносно напрямку стратегічного планування організації. В цьому випадку, як правило, він виходить з особистого досвіду і оцінки ситуації, а також на підставі власного розуміння місії організації. Цей метод може бути позитивним. Однак недоліків більше, ніж переваг:

- висока ймовірність ризику і прийняття помилкових рішень;
- пригнічуються ініціативи, творчість підлеглих, від чого сповільнюються нововведення, відбувається застій;
- незадоволеність своєю працею, власним положенням, не відбуваються позитивні зміни у психологічному стані людей.

Цей метод доцільний лише в критичних ситуаціях. **Адаптаційний метод.** Суть цього методу в тому, що на прийняття стратегічного рішення значно впливають зміни, що відбуваються в соціальному оточенні (уряд, спонсори, клієнти).

Організації, які використовують адаптаційний метод, у виробленні стратегії йдуть, як правило, по лінії створення нових програм і проектів у відповідь

12 Стратегічне планування

на перспективу отримання нових грантів від донорів. Цей метод найчастіше використовують в організаціях, які не мають сильного керівного центру. Стратегія організації в даному випадку є результатом винахідливості, здатності знаходити нетривіальні рішення лідерами самої організації.

Плановий МЕТОД. Розробка стратегії ініціюється керівником організації, однак, в ній приймають участь доволі широке коло людей (запрошені консультанти, рядові члени організації, волонтери). Плановий метод передбачає використання визначених, послідовних процедур: аналіз попередньої діяльності, корекція місії, аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього і зовнішнього середовища, планування результатів.

1.8. ПІДГОТОВКА ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Успіх безпосереднього процесу стратегічного планування здебільшого визначається попередньою підготовчою роботою. Мета підготовчого етапу - створити оптимальні умови для ефективної прогностичної діяльності.

На цьому етапі дуже важливо визначити, хто буде обирати перспективні види діяльності і приймати безпосередню участь в розробці плану. Організація, яка ніколи в минулому не розробляла власну стратегію, навряд чи виконає це завдання самостійно, без необхідних консультацій, без спеціального навчання тих людей, які будуть приймати участь в стратегічному плануванні.

Отже, в склад команди стратегічного планування можуть входити як члени самої організації, так і запрошені фахівці - консультанти, які знаючи специфіку розвитку організацій третього сектору, володіють сучасними технологіями складання планів.

У групу планування входять фахівці з менеджменту, маркетингу, фандрейзингу, юриспруденції, а також професіонали тих сфер діяльності, якими займається дана організація (спорт, освіта, екологія і ін.).

Очолює роботу групи стратегічного планування лідер вищих організаційних структур (виконавчий директор). Роль керівника групи більш значуща, ніж просте ініціювання процесу стратегічного планування, оскільки він відповідає за об'єднання цього процесу у цілісну систему і адекватну його оцінку.

Досвід показує, що команда стратегічного планування не повинна бути багато чисельною, її склад коливається від 7 до 12 чоловік, разом з тим є пряма залежність між кількістю людей, що приймають участь в плануванні, і результативністю усієї роботи. Чим більше членів організації приймає участь у плануванні, тим більшого ефекту слід очікувати від нього.

Коли стратегічний план розробляє вузьке, замкнене коло людей, важко добитися його втілення тими, хто не приймав участі у його створенні. Намагання досягнути стратегічних завдань виникає там, де співробітники приймають участь у рішенні нескінченної кількості проблем, починаючи з дрібних деталей і закінчуючи принциповими рішеннями. Співучасть персоналу у стратегічному плануванні підвищує їх активність і задоволеність працею. Ось чому вже під час підготовчої роботи слід продумати можливості залучення до певних етапів рядових членів організації, чия точка зору у багатьох питаннях може більш адекватно відображати реальні умови діяльності організації.

Підкреслюючи значення людського фактору у стратегічному плануванні, Кен Уїтні (СІЛА) стверджував: «Великі плани - це дуже жива річ, їх важко відобразити у брошурі. Вони приймають закінчену форму в уяві тих людей, які зацікавлені в успіху. Стратегічне планування може стати процесом, що посилює і цементує організацію. Це трапляється там, де люди, безпосередньо приймаючи участь у складенні планів, втілюють свій

Частина I Теоретичні основи стратегічного планування 13

напрямки руху до майбутнього».

Під час підготовчої роботи доцільно внести ясність у зміст потреби, що збуджує до планування, так як тільки усвідомлена потреба визначає стратегічний напрямок. Бо самі лише пріоритети визначаються в тому випадку, коли організація тільки створена, зовсім інші - коли існує необхідність зміни сталих видів діяльності, і по-іншому вони формулюються, коли організація знаходиться у критичному становищі.

Без чіткої уяви того, куди йде організація, дискусії про майбутнє не підуть далі переліку питань, що не мають відповідей. Зацікавлює в цьому відношенні досвід пошуку головного питання, описаний консультантом із США Кеном Уїтні: «Ознакою того, що організація потребує нового стратегічного плану може бути, наприклад, наступне: нарада закінчується поспішними рішеннями, ентузіазм виконуючих швидко щезає, співробітники мають більше питань, ніж відповідей з приводу того, які завдання їм виконувати, що і як робити.

Технологія планування, яку я використовую, починається з винесення всіх цих питань на загальний огляд і сумісне вирішення того, яке з цих питань головне. Стратегічне планування фокусується на цьому питанні.

На нараді з планування інженерної кампанії, що швидко розвивається, одна людина запитала: «Як нам підвищити прибуток?» Інша: «Як нам підняти моральний дух?» Третя: «Які проекти ми будемо розглядати?» Четверта: «Який в нас буде бізнес-план?» Усього на дошці було дев'ять питань, коли я попросив команду знайти одне єдине питання, яке зв'яже усі дев'ять одразу.

Після декількох спроб хтось з членів групи промовив: «Мені подобалося приходити на роботу, коли усі один одному посміхалися, і в нас були загальні мрії, які ми обговорювали між собою. Тепер, - додав він, - в нас немає такого загального бачення. Ми занадто зайняті повсякденною працею для того, щоб спілкуватися один з одним. Я вважаю наш стратегічний план повинен сфокусуватися на питанні: «Як нам втішатися життям і при цьому зробити нашу кампанію кращою в нашій галузі.» Це питання підвело до головного. Усі були зацікавлені в отриманні відповіді на нього.» (Вис. з кн.: Менеджмент НГО. - К.: Counterpart, 1998, с. 133-134)

Тобто, на етапі підготовки до стратегічного планування важливо зрозуміти змістовність потреби, що збуджує до цієї діяльності. Технологія цього розуміння може бути різною. Коли сформульоване головне, базове питання, процес планування приймає особисте значення для членів організації і стає керівництвом до дій.

Важливою умовою ефективності безпосереднього процесу стратегічного планування є реалізація принципу відкритості та гласності. Цей принцип важливо враховувати вже на підготовчій стадії. Необхідність відкритої позиції обумовлена самою суттю стратегічного планування, яка пов'язана з докорінними змінами життя організації. Зміни завжди відображаються на оцінці ефективності діяльності персоналу. Навіть і самі співробітники, володіючи різним перспективним баченням, по-різному можуть відноситися до майбутніх змін. Іноді зміни у програмах, основних напрямках діяльності, сприймаються персоналом як створення перешкод або недооцінка того, що співпрацівник або група працівників вважають важливим. Це може привести до конфліктних ситуацій. Ті, хто не зовсім погоджується з необхідністю вибору нових орієнтирів діяльності, можуть створити поважні перешкоди процесу стратегічного планування. Керівництво організації вже на підготовчому етапі повинно передбачити виникнення можливих конфліктів, а також проявляти конструктивність у вирішенні вже існуючих конфліктних проблем.

Відкритість, гласність знаходить своє вираження у роз'ясненні сутності плану, його необхідності і важливості, у повідомленні того, хто і чому буде займатися розробкою плану. Реалізація принципу гласності потребує від керівництва передбачення можливої реакції персоналу на наслідки здійснення стратегічного плану, а також розвинутого

14 Стратегічне планування

вміння впливати на колектив.

Вже на підготовчому етапі важливо визначитися, який період діяльності організації буде охоплювати стратегічний план. Встановлений строк повинен бути оптимальним в аспекті можливості передбачення розвитку ситуації не тільки в організації, але й у зовнішньому оточенні. Якщо організація знаходиться на такому етапі розвитку, коли її персонал ще не в змозі зазирнути в майбутнє, тоді немає сенсу витратити час, сили, енергію та засоби на стратегічне планування. Як свідчить практика, в організаціях, що досягли певного рівня розвитку, стратегічний план складається мінімум на два роки, а для стабільно працюючих організацій на протязі певного часу, цей строк може бути збільшений до 5 років.

На етапі підготовки до стратегічного планування важливо зібрати необхідну інформацію: про очікування і потреби самих членів організації, її клієнтів, спонсорів, а також найближчого соціального оточення.

Важливе значення мають й аналітичні матеріали, що об'єктивно відображають результативність попередньої діяльності організації. Для отримання достовірної інформації буде зручно використання не тільки планів, власних спостережень, звітів, але й проводити соціологічні дослідження. Автори "Порадника для неурядових організацій" (Львів: 1999) рекомендують заздалегідь підготувати наступні документи:

- Базові документи організації - статут, найважливіші ухвали тощо;
- Очікування засновників, очікування членів організації. Це можна зробити за допомогою анкетування або шляхом проведення розмов з конкретними особами;
- Очікування спонсорів організації;
- Результативність дій організації. Найкраще перед процесом стратегічного планування провести ґрунтовний аналіз основних програм діяльності організації, який визначив би їх ефективність (рівень реалізації визначених цілей);
- Інші учасники ринку, на якому ми працюємо. Навколо нас функціонують багато інших інституцій та організацій, які є чи можуть бути нашими союзниками, конкурентами, або противниками. Як правило, про більшість з них ми нічого не знаємо, або знаємо дуже мало. Оскільки ми у відпрацьованій нами стратегії не можемо обминути факт існування інших організацій на нашому ринку, а з іншого боку, під час планування важко спиратися лише на припущення уяви про них, варто заздалегідь зібрати якнайбільше інформації про ці організації.

Завершується підготовча робота по стратегічному плануванню складанням оперативного плану, виконання цього завдання. Тут важливо передбачити комплектування команди стратегічного планування; пріоритетні напрямки плану; технічне забезпечення планування. При цьому важливо конкретизувати ці напрямки: встановити терміни; хто і на якому етапі буде приймати участь тощо. Можливий варіант форми оперативного плану:

№ п/п	Зміст роботи	Відповідальні виконавці	Час	Організаційні заходи
-------	--------------	-------------------------	-----	----------------------

1.9. ОСНОВНІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

В практичній діяльності організації третього сектору мають місце два підходи до здійснення процесу стратегічного планування :

- лінійний (традиційний);
- інтегративно-процесуальний.

Лінійна модель є доволі жорсткою і являє собою послідовне, ступеневе виконання прогнозуючої діяльності. Схематично лінійну модель можна зобразити наступним чином :

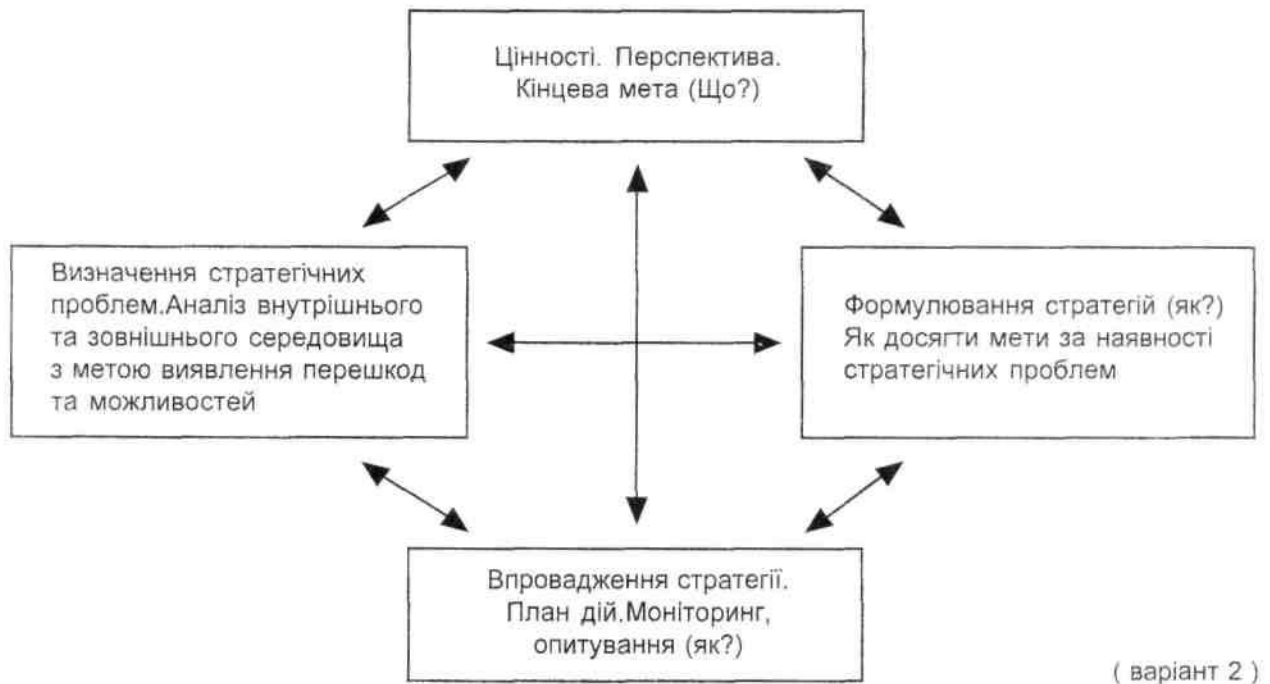


Перевагою традиційної моделі є її простота, зрозумілість. Цією моделлю, як правило, користуються мало чисельні, новостворені громадські організації. Недоліком цієї моделі є суворе регламентація у послідовності здійснення кожного елементу і кожного кроку всередині окремо вибраного елементу. Ускладнюється процес облік змін, які мають місце, як в самій організації, так і в значимому для неї самої соціальному оточенні. У процесі виконання цього плану можливе виникнення непередбачених ситуацій, які можуть суттєво вплинути на напрямок стратегії. **Інтегративно-процесуальна модель** акцентує увагу на процесах, що відбуваються в організації, вона в меншій степені, ніж лінійна модель спирається на суворе регламентовану послідовність кроків. Єдність, взаємозв'язок і взаємозалежність усіх суттєвих компонентів збуджує своєчасно реагувати на ті зміни, які відбуваються в оточенні. Збір інформації, її аналіз здійснює координатор. Схематично цю модель можна уявити наступним чином :



(варіант 1)

16 Стратегічне планування



При використанні цієї моделі не має значення на якій стадії організація вступає до процесу розробки стратегії. Важливо, щоб кожен із зображених на схемах складових елементів складав невід'ємну частину цього процесу. Стратегія може формулюватися окремо, а після цього включатися у процес формального планування. Інколи доцільно повернутися до приведених раніше інтеграційних схем, для того щоб визначити стадію, на якій знаходиться та або інша ідея.

Практичні завдання

Завдання 1

Складіть схему, на якій будуть відображені управлінські функції. Розкажіть про планування як про елемент управління.

Завдання 2

Заповніть таблицю «Види планування»

Вид плану	Період часу, який охоплює заплановані заходи	Для яких цілей використовується
СТРАТЕГІЧНЕ		
ТАКТИЧНЕ		
ОПЕРАЦІЙНЕ		
ПОТОЧНЕ		

Завдання 3

Заповніть таблицю «Функції планування», відповівши на три питання.

Відповіді	
Питання	<p>ДЕ МИ ЗНАХОДИМСЯ В ТЕПЕРІШНІЙ ЧАС?</p> <p>КУДИ МИ БАЖАЄМО РУХАТИСЬ?</p> <p>ЯК МИ ЗБИРАЄМОСЬ ЦЕ ЗРОБИТИ?</p>

Завдання 4

Проведіть дискусію «Чи варто вводити стратегічне планування у діяльність регіональних НДО?» . Дискусію проведіть у формі вправи «Рольова структура». Виконавцям ролей видаються інструкції як себе вести, а решта повинна спостерігати і визначити хто яку роль грав.

Рольовий список:

- 1. Ініціативний** - ваше завдання з самого початку захопити ініціативу і намагатися з допомогою аргументів і емоційного натиску схилити більшість групи до підтримки вашої позиції.
- 2. Опонент** - ви повинні жорстко протидіяти висунутим пропозиціям і захищати протилежні точки зору; ваш девіз: "Я не погоджуюсь тому що я не погоджуюсь".
- 3. Згодник** - ви повинні виражати згоду з будь-якими точками зору і підтримувати усі вислови, виділяючи в них щось раціональне і підтримуючи ці моменти.
- 4. Оригінал** - ви не повинні вв'язуватися у спір, а потрібно час від часу видавати будь-які не сподіванні пропозиції.
- 5. Організатор** - ви повинні забезпечити виявлення позицій усіх учасників, збуджуєте їх висловлюватися, задаєте уточнюючі запитання, демонструєте зацікавленість ходом бесіди, підводите проміжні висновки дискусії.

Аналіз дискусії: Хто був лідером ? Які ролі хто виконував і як? Висловіть свою думку відносно проблеми що обговорювалась. Чи погоджуєтесь ви з висловом "Планування дозволяє нам керувати майбутнім замість того, щоб бути його жертвами"?

Завдання 5

На стор. 6-7 прочитайте визначення «стратегії» і «стратегічного планування». Які суттєві ознаки цих понять виділяють різні автори?

Автори	Ознаки понять «стратегія», «стратегічне планування»
Пітер Вейс	
Бryan W. Barry	
Дж. Д. Денілс, Ли Х. Радебл	
Т. Сатналайнен та інш.	
НГО «Гурт», Київ	
ЗУРЦ, Львів	

Завдання 6

Заповніть таблицю «Переваги і труднощі стратегічного планування»

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ	
ПЕРЕВАГИ	ТРУДНОЩІ

Завдання 8

Заповніть таблицю «Рівні планування»

Рівень планування	Зміст планування
Ранжироване планування	
Планування етапів діяльності	
Планування засобів досягнення мети	
Планування умов	
Альтернативне планування	
Раціональне планування	
Сценарне планування	

Завдання 10

Прочитайте інформацію «Підготовка до стратегічного планування» (стор. 12-14). Використовуючи цю інформацію, а також свій досвід роботи, заповніть таблицю

Послідовність	Основні питання	Зміст роботи
КРОК 1 Визначити, яким повинен бути план	1. На який період часу готується стратегічний план? 2. Якого формату повинен бути план? 3. Хто буде адресатом плану?	
КРОК 2 Визначити хто буде здійснювати стратегічне планування	1. Чи може організація виконати це завдання самостійно? 2. Хто буде приймати участь в плануванні? 3. Хто буде керувати процесом планування?	
КРОК 3 Як буде проходити організація планування	1. Скільки буде зустрічей? 2. Скільки осіб на якому етапі будуть залучатись?	
КРОК 4 Збір необхідної інформації	1. Які документи, які дані знадобляться? 2. Якими методами буде збиратися інформація?	

Завдання 11

Складіть таблицю «Методи розробки стратегії»

Метод	Сутність	Умови використання
ДИРЕКТИВНИЙ (ХАРИЗМАТИЧНИЙ)		
АДАПТАЦІЙНИЙ		
ПЛАНОВИЙ		

Завдання 13

Заповніть таблицю «Оперативний план здійснення стратегічного планування»

	Зміст роботи	Відповідальний	Дата	Організаційні заходи
1	Комплектування команди стратегічного планування	Виконавчий директор, керівники відділів	Червень 2000	Обговорення кандидатур на раді директорів
2				
3				
4				
5				
6				

ЧАСТИНА II

Етапи стратегічного планування



1. Послідовність етапів стратегічного планування.
2. Визначення місії організації.
3. Ідентифікація наявних завдань та стратегії.
4. Аналіз оточення.
5. Аналіз засобів.
6. Визначення стратегічних цілей.
7. Опрацювання альтернативних стратегій.
8. Стратегічне рішення.
9. Впровадження стратегії.
10. Вимірювання і контроль кроків та наслідків.

II.1. ПОСЛІДОВНІСТЬ ЕТАПІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Стратегічне планування на основі лінійної моделі представляє собою процес, в якому кожний наступний етап ґрунтується на попередніх:



II.2. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Процес стратегічного планування починається з визначення місії організації. Місія надає короткі, однозначні відповіді на наступні питання:

- Хто ми є?
- Чому ми існуємо?
- Що ми робимо?
- Для кого ми це робимо?

Роль визначення місії організації у розробці стратегії важко переоцінити. На основі місії обираються конкретні цілі, які в свою чергу є критеріями для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень без визначення місії, як орієнтира діяльності. Керівники організації у прийнятті управлінських рішень спиралися б тільки на свої власні цінності. В результаті виявився б роздріб зусиль, що не сприяє досягненню цілей. Основне призначення - слугувати людям, суспільству. Визначення місії складний процес, що обумовлений самою специфікою організації третього сектору. В гуманістичній концепції НДО яскраво виражені соціальні потреби: повага, визнання власної гідності, престиж, соціальний успіх, спрямування на принесення користі іншим. Ці потреби мають, по-перше, значні індивідуальні варіанти проявлення, по-друге - їх важко описати.

Наприклад, недержавна некомерційна організація визначає свою місію, як сприяння успішному реформуванню економіки України, розвитку ринкових відносин, побудові цивілізованого громадянського суспільства. Реалізувати цю місію будуть конкретні люди, між якими є різнопланові відмінності. Члени організації розрізняються своїми ствердженнями і інтересами, знаннями та досвідом, здібностями та вміннями, темпераментом та характером. Тому різні люди можуть по-різному інтерпретувати цю місію. Одні вважають, що наголос необхідно зробити на підвищенні рівня професіоналізму економістів, інші - що важливо розробити ефективну модель розвитку України, треті - вважають, що важливо стимулювати інвестиційну діяльність шляхом довготермінових страхувань. Суб'єктивізм в трактуванні місії може проявлятися не тільки при виборі напрямку діяльності, але й в розумінні критеріїв оцінки ефективності її реалізації. Одні члени організації вважають, що показником успішної діяльності є річний бюджет; інші вважають, що кількість клієнтів, які підвищили власний професіоналізм; треті в якості цього показника називають відгуки у ЗМІ.

Як бачимо, вибір, як суттєва ознака стратегічного планування, починається вже після формулювання місії. Ця обставина збуджує деяких до відмови виділення формулювання місії у самостійний етап стратегічного планування. У цьому випадку, сформульована в статутних документах місія сприймається як деяка аксіоматична даність, яка не потребує аргументації і корекції.

Помилковість ігнорування цього важкого етапу стратегічного планування очевидна, по-перше тому, що в попередньому формулюванні місії можуть бути знайдені неточності, які були не замічені раніше; по-друге, правильно сформульована раніше місія може втратити свою значимість в нових умовах, що змінилися.

Для підсилення усвідомлення значущості етапу визначення місії в процесі стратегічного планування, скористаємося переконливим матеріалом з «Порадники для неурядових організацій» (Львів : ЗУРЦ, 1999, с.61-62):

«Залежно від типу організації та етапу її розвитку, абсолютно різним є значення визначення місії для процесу стратегічного планування.

У випадку, коли місія організації добре відома її керівництву та членам, що ідентифікують себе з нею, на цьому етапі необхідно просто замислитися, чи місія сформульована правильно і чи діяльність організації надалі їй відповідає.

У випадку, коли організація не володіє сформульованою в письмовому вигляді місією, або ця місія є лише мертвим записом та не передає членам організації її суті, звичайно буде інакше. У цій ситуації процес стратегічного планування варто розпочати з визначення місії. Можливо це вимагатиме навіть декілька годин.

32 Стратегічне планування

У будь-якому випадку на даному етапі стратегічного планування йдеться лише про актуальну місію організації. Можливо в результаті всього процесу планування виявиться, що місію необхідно з модифікувати, а можливо, і цілком замінити. Однак перед виконанням наступних етапів стратегічного планування, зокрема аналізу зовнішнього оточення та власних засобів організації такі рішення приймати не варто».

Тобто, не дивлячись на те, що кінцеве корегування місії відбувається на наступних етапах стратегічного планування, приступити до цього процесу все ж потрібно на самому початку. Ось чому членам команди стратегічного планування доцільно перед усе актуалізувати власні знання в області технології відпрацювання місії.

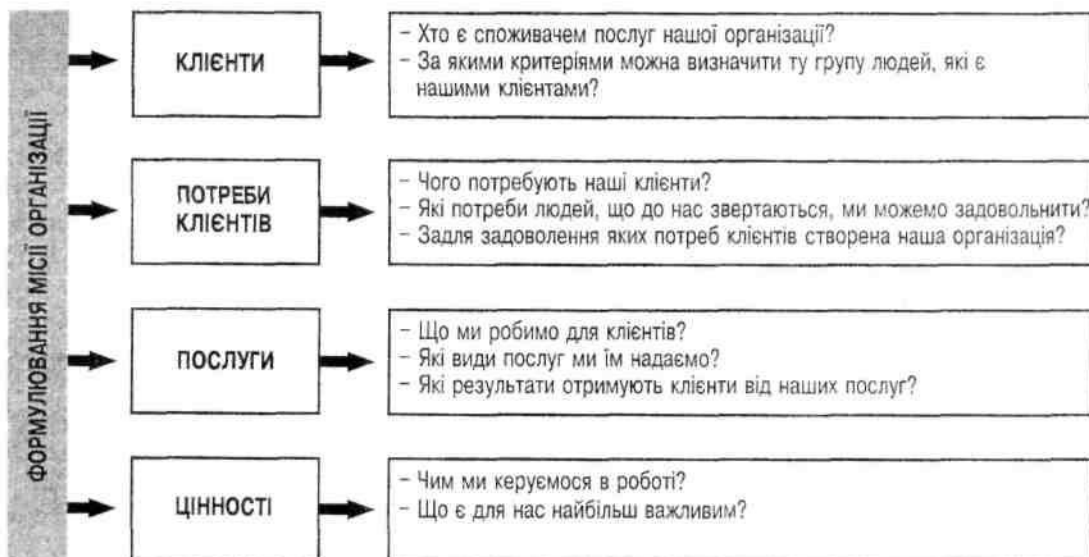
Громадська організація, як соціальна група, об'єднує людей спільною діяльністю, що спрямована на досягнення єдиної суспільно значимої мети. Реалізація загальної мети, як захоплення результатом діяльності, сприяє в деякій мірі реалізації потреб кожного члену організації і у той же час відповідає загальним потребам. Мета, як прообраз результату і початковий момент спільної діяльності, визначає динаміку функціонування громадської організації. Особливе значення мають дальні перспективи, які спираються у місію, та об'єднують членів організації з проблемами функціонування соціального цілого. Суспільно цінний зміст діяльності повинен стати особисто значущим для кожного члену НДО. Місія цементує організацію в єдине ціле, визначає зовнішню формально-цільову структуру організації.

В теорії управління підкреслюється, що формулювання місії дозволяє визначити чотири суттєві характеристики організації:

- Хто ті люди, заради обслуговування яких створена організація?
- Які конкретні потреби мають ці люди і що вони одержують в результаті роботи організації?
- Які послуги пропонує організація для забезпечення згаданих вище результатів?
- Якими цінностями керується організація у процесі виконання своїх завдань?

Як бачимо відповідь на перше питання характеризує клієнтів організації. Друге питання акцентує увагу на тій користі, яку отримують клієнти в результаті діяльності організації. У третьому питанні міститься уточнення послуг, що надає НДО. І, нарешті, четверте питання спрямовує наше мислення на усвідомлення цінних установок і орієнтацій.

Схематично процес формулювання місії організації по цьому аспекті можливо представити наступним чином:



Серед вказаних у схемі чотирьох блоків, особливу увагу слід звернути на останні три.

Блоки «Потреби клієнтів» та «Послуги» заслуговують особливої уваги в силу того, що в практиці формулювання місії трапляються іноді змішання цих понять. Потребами клієнтів іноді називають ті послуги, які надає організація. Консультування, тренінги експертно-аналітичні оцінки, освітні програми не можна назвати потребами клієнтів.

Потреба - це внутрішній стан нужд клієнта, що виражає його залежність від конкретних умов існування. В цьому аспекті клієнти можуть мати самі різнобічні потреби: безробітний бажає отримати роботу; звільнений із виправно-трудового закладу прагне активно включитися у чесне трудове життя; випускники дитячих будинків потребують захисту свого права на отримання житла; бізнесмен - в створенні сприятливого середовища для підприємницької діяльності і т. п. Тобто: клієнти «приносять» в організацію власні бажання (потреби).

Суть діяльності НДО в тому, щоб задовольнити потреби клієнта за допомогою певної послуги.

Послуга - це любий захід або вигода, які громадська організація може запропонувати клієнтові. Вигода, (послуга) , що отримується клієнтом, як правило невідчутна до моменту її придбання. Безробітний, що звернувся за допомогою до НДО, заздалегідь не може знати результату звернення; бізнесмен, що приймає участь у організованому громадським центром семінарі з проблеми страхування довготермінових інвестицій, не «побачить» відразу результатів, доки не використає у власній практиці отриманні на семінарі знання про перспективи розвитку страхових інвестицій.

Четвертий елемент, який необхідно відобразити у місії - цінності.

Цінності є не що інше, як вираження ціннісних орієнтацій. Розрізняють індивідуальні і групові ціннісні орієнтації.

Індивідуальна ціннісна орієнтація відображає позитивну або негативну значимість для індивіду предметів або явищ соціальної дійсності. Система ціннісних орієнтацій відображає ідеологію і культуру суспільства, до якого людина належить. Ціннісні орієнтації відображають внутрішню основу відношення людини до різних цінностей матеріального, морального, політичного і духовного порядку.

Групові ціннісні орієнтації складаються в процесі спільної, значимої діяльності і визначають відношення учасників групи до різних соціальних об'єктів і явищ. Ціннісні орієнтації групи залежать від місця, що займає вона в системі суспільних відносин. Тобто цінності проявляються в тому, що ми робимо і що ми не робимо, що говоримо і що не говоримо, на що реагуємо і не реагуємо. І саме в цьому виробляються загальні цінності. Професор Ігор Ансоф стверджує, що стратегічна поведінка чітко знаходиться під впливом цінностей: «Загальні спостереження і соціологічні дослідження підтверджують, що поведінка не є вільною від впливу ціннісних орієнтацій; як індивіди, так і організації надають перевагу певним типам стратегічної поведінки. Вони виражають таку перевагу, слідує певній лінії поведінки, навіть якщо це означає втрати з точки зору результатів.» (Ціт. По кн. : Менеджмент НГО. -К.: Conterpart, 1998, с. 27)

Надалі автор наводить узагальнену таблицю, в якій пропонуються шість ціннісних орієнтацій у зв'язку з типами цільових переваг:

Цінності	Категорії цінностей	Типи пріоритетних цінностей для організації
ТЕОРЕТИЧНІ	Істина. Знання. Раціональне мишлення.	Довгострокові дослідження і розробки.
ЕКОНОМІЧНІ	Практичність. Корисність. Накопичення багатства.	Зростання. Прибуток. Результати.
ПОЛІТИЧНІ	Влада. Визнання.	Загальний об'єм капіталу, продажу, кількість працівників
СОЦІАЛЬНІ	Гарні соціальні відносини. Прихильність. Відсутність конфліктів.	Соціальна відповідальність відносно прибутку. Косвена конкуренція. Сприятлива атмосфера в організації.
ЕСТЕТИЧНІ	Художня гармонія. Склад. Форма і симетрія.	Дизайн виробу. Якість. Привертаючий увагу, навіть зі шкодою для прибутку.
РЕЛІГІЙНІ	Злагода зі Всесвітом.	Етика. Моральні проблеми.

В місії організації повинні бути представлені групові цінності. Точне їх визначення допомагає підвищити якість послуг НДО.

Для членів організації, цінності, що стверджуються в ній, є стимулом для психологічного росту, коли виконується рух від центрованості на собі, до завдань конструктивного оволодіння середовищем і соціально корисного розвитку, співробітництва з людьми. Конструктивний потяг до вдосконалення, та ще додане сильне відчуття кооперації, і співпраці - основні сфери прояву і застосування ціннісних орієнтацій організації третього сектору.

Для конкретизації вказаних вище теоретичних підходів до формулювання місії, можливе використання ілюстрації Роберта Шоу по організації керування, з яким усвідомленням місії. Автор приводить наступний приклад формулювання місії:

Формулювання місії	
КЛІЄНТИ	Безробітні віком 20-30 років в районі метро Торонто.
КОРИСНІСТЬ (для клієнта)	Можливості для працевлаштування і навчання. Впевненість в особистих силах.
ПОСЛУГИ	Короткострокові розміщення. Тренінг навичок. Консультування по складанню і відправці запитів по пошуку роботи.
ЦІННОСТІ	Співчуття. Відповідальність клієнтів за готовність до роботи. Робота як засіб підвищення самоцінності людини.

Особливу зацікавленість представляє аналіз цього прикладу:

«Перша ілюстрація цінності» формулювання місії міститься у розділі «Корисність (для клієнтів)». Впевненість у власних силах є дуже важливою для дорослих людей. Схоже, що недостатня впевненість у власних силах може стати серйозною перешкодою у пошуку або у збереженні праці. Ці дорослі знаходяться у замкненому колі: їм потрібний досвід праці, який збільшить їх впевненість у собі. Без такого досвіду роботи тренінг професійних навичок не вирішить проблеми.

Якщо некомерційна організація не вирішить проблеми підвищення впевненості клієнтів у собі та у власних силах, то вона не вирішить і проблеми їх працевлаштування.

Друга ілюстрація знаходиться у розділі «Послуги». Цей розділ містить у собі декілька видів послуг: тимчасове розміщення, тренінг навичок і консультування. Агентство визначило, що певна «вузька» послуга не задовольняє потреби клієнтів. Для задоволення їх потреб необхідний комплекс послуг. У клієнтів є потреба у житлі, грошах, психологічній допомозі...

Постає ще одне питання, пов'язане з відносним пріоритетом забезпечення житлом, у порівнянні з тренінгом навичок і консультуванням. Така праця вимагає значних витрат коштів і часу. Чи не потрапить організація в ситуації, коли вона зможе тільки надати житло і в дуже малій мірі (в силу обмеження ресурсів) - тренінг і психологічну допомогу?

Формулювання місії дозволяє перевірити відносні пріоритети певних видів послуг у порівнянні з іншими.

В завершенні, в розділі «Цінності» ми бачимо визначення роботи, як засобу допомоги дорослим, у підвищенні їх відчуття власної гідності, самоцінності. Це просте визначення також має колосальний вплив на послуги, що надаються. Відчуття самоцінності може бути, наприклад, метою програм психологічної допомоги людям. Такі програми потребують залучення висококваліфікованих тренерів, що коштують чималих грошей.

Організація, що розглядається, обрала іншу можливість: відчуття власної гідності тут є наслідком (результатом) успіху в роботі. Тактичним розвитком цього рішення є фокусування зусиль на роботі, а не на консультуванні чи тренінгу навичок. Це, власне, може означати, що для початку організація може запропонувати своїм клієнтам працевлаштування по місту тимчасового проживання, щоб почати формувати в них впевненість у можливостях знайти роботу і у власні можливості.

Це також означає, що організація не буде інтенсивно розвивати психологічні форми консультування» (Висл. з кн.: Менеджмент НГО. - К.: Counterpart, 1998, с. 123-125)

Приведений вище аналіз формулювання місії надасть неоцінну допомогулюбій організації, що вирішує це завдання.

Таким чином, місія організації може визначатись цінностями, якими керується організація, або практичними справами, такими, наприклад, як вид послуг, які надає організація, або також методами роботи організації.

Приклади

"Місією громадського центру "Старк" є сприяння розвитку реформування економіки України шляхом реалізації учбово-методичного комплексу по довгострокових інвестиціях".

"Місія ЦПТІ - сприяння становленню громадянського суспільства шляхом розвитку інфраструктури третього сектору через активізацію процесу міжсекторного партнерства".

"Наша місія - об'єднання і консолідація професійних українських і зарубіжних дослідників для формування суспільно-політичної думки в Україні в період демократичного перевлаштування політичної системи за допомогою українського наукового журналу "Політична думка".

"Місією недержавної некомерційної організації "Демократія в школі" є підтримка учнівського самоврядування та інших форм громадської активності в школі шляхом проведення семінарів і видання інформаційно-методичних матеріалів".

"Громадське об'єднання "Захист" має на меті сприяння розвитку демократії та правового громадянського суспільства в Україні, задоволення та захист інтересів молоді, сприяння соціальному і громадському становленню підростаючого покоління".

II.3. ІДЕНТИФІКАЦІЯ НАЯВНИХ ЗАВДАНЬ ТА СТРАТЕГІЙ

Процес стратегічного планування в кінцевому розумінні повинен дати відповідь на питання: чи є необхідність у зміні стратегії і, якщо є, то якими повинні бути зміни?

Для відповіді на це запитання необхідно перед усім оцінити досягнення минулого з моменту створення організації або з часу складення останнього стратегічного плану, тобто важливо ідентифікувати існуючі завдання і стратегії.

Минуле - це джерело знань і власного досвіду, та одночасно - крок у майбутнє. І для того, щоб цей крок був зроблений по маршруту, в якому найбільш повно реалізуються погляди, потреби, цінності організації, потрібний всебічний, поглиблений аналіз, оцінка попереднього і теперішнього етапу діяльності НДО. Бо якісний план завжди будується на якісній інформації.

Збираючи матеріали для ідентифікації існуючих завдань і стратегій, необхідно відповісти на три питання:

- Хто (або що) може бути джерелом інформації ?
- Яка інформація необхідна (програма вивчення)?
- Які методи використовувати для отримання достовірної інформації? Питання про джерела інформації не викликає ускладнення. Матеріали про діяльність організацій можливо отримати від самих членів організації і людей, що взаємодіють з нею, а також з письмових і усних (квартальних, піврічних, річних) звітів

Частина II Етапи стратегічного планування 37

моделі управління, по мірі зниження ієрархії, загальна інформованість знижується, але зростає інформованість в деталях. При горизонтальній моделі - кожен однаково володіє інформацією про систему, кожен у відповідності зі своєю функцією (Див.: УУправление организацией в изменяющихся условиях. - Чернигов: 2000, с. 44)

Яка інформація необхідна для ідентифікації існуючих завдань і стратегій?

Відповідь на це питання залежить від попереднього досвіду організації. Якщо організація раніше не займалась процесом стратегічного планування і не має чіткої визначеної стратегії, тоді при ідентифікації існуючих цілей і завдань необхідно зосередити увагу на наступних питаннях :

- Чим ми займаємося?
- Хто є нашими клієнтами?
- Що ми робимо для клієнтів?
- Які види послуг ми здійснюємо?

Інший наголос у програмі збору інформації ставить організація, яка у своїй діяльності керується чітким стратегічним напрямком. В основу аналізу можуть бути покладені наступні питання :

- Чого ви досягли? Які ваші результати і наслідки можна виміряти?
- Чого із запланованого вами ви не змогли досягнути? У чому причина?
- Яку інформацію відносно ефективності ваших програм і проектів ви маєте? (соціологічне опитування клієнтів, офіційні оцінки у ЗМІ і ін.)
- Чи просуваєтеся ви до досягнення вашої мети?
- Чи спрямовані ваші зусилля на досягнення кінцевої мети?

Таким чином, ідентифікація існуючих завдань і стратегій дозволяє визначити етап розвитку організації. Аналіз минулого і теперішнього дозволяє зрозуміти специфічність власного досвіду, його сильні і слабкі сторони.

Для збору якісних матеріалів, необхідно використовувати різноманітні методики одержання достовірної інформації.

Організації третього сектору накопичили достатньо позитивного досвіду оцінки минулого і теперішнього своєї організації. Наприклад, Кен Уїтні, підкреслюючи важливість історичного аналізу, ділиться власним досвідом: «На цьому етапі планування я прошу людей перерахувати ключові події і результати, які вони пам'ятають і розмістити на лінії часу від 5 до 20 років, що пройшли до цієї зустрічі. В процесі з'ясування, що і чому було важливим з цих подій для них і для організації, з людьми відбувається дещо особливе: з'являється почуття причетності і гордості за те, хто вони є, і за те, що вони зробили.

Коли люди розглядають минулі приклади і тенденції, співвідносять їх з датами, замислюючись над тим, які зміни мали місце в їх оточенні, як вони самі змінювалися і як минуле визначило їх теперішнє положення, тоді вони стають досвідченою організацією. Коли вони при цьому виконують переоцінку своєї місії, переглядають цінності своєї організації, вони знов можуть виявити, чому їх справа варта того, щоб присвятити їй усе своє життя. (Висл. з кн.: Менеджмент НГО. - К.: Counterpart, 1998, с. 134)

В даному прикладі був використаний такий важливий метод збору інформації, як самооцінка власної діяльності, позитивних особистих змін, а також змін в оточуючому середовищі. Цінність приведеного вище досвіду складається у використанні елементів децентралізації у підході до стратегічного планування. За розробку стратегії відповідають не тільки спеціалісти головного офісу, але й рядові члени організації.

При ідентифікації існуючих завдань і стратегій можливо скористатись нескладною методикою, при допомозі якої визначаються ціннісно-орієнтаційна єдність організації.

38 Стратегічне планування

Членам організації пропонується анкета, пункти якої характеризують відношення до справи (1, 6, 16, 18, 25), стиль поведінки і діяльності (3, 9, 12, 27), знання (2, 5, 14, 21,32), якості розуму (4,20,24, 30, 34), організаційні вміння (8,13, 15,22,26), відношення до інших членів організації (11, 17, 23, 29, 33), відношення до себе (10, 19, 28, 31, 36).

Усі ці якості записуються на спеціально роздрукованих бланках. Ті, хто опитується, повинні вибрати з 35 якостей тільки 5 таких, які, на їх думку, є найбільш важливими і необхідними для успішного виконання спільної праці:

1. Дисциплінованість
2. Ерудованість
3. Усвідомлення суспільного обов'язку
4. Кмітливість
5. Начитаність
6. Працелюбство
7. Переконаність
8. Вміння контролювати роботу
9. Моральна вихованість
10. Самокритичність
11. Чуйність
12. Громадська активність
13. Вміння планувати працю
14. Допитливість
15. Вміння працювати в Інтернеті
16. Цілеспрямованість
17. Колективізм
18. Старанність
19. Вибагливість до себе
20. Критичність
21. Духовне багатство
22. Вміння пояснити суть завдання
23. Чесність
24. Ініціативність
25. Уважність
26. Відповідальність
27. Принциповість
28. Самостійність
29. Комунікабельність
30. Розсудливість
31. Скромність
32. Обізнаність
33. Справедливість
34. Оригінальність
35. Впевненість у собі

Обробка одержаних результатів.

Складають матрицю наступного вигляду:

№ п/п респон- дента	ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ											33	34	35				
	1	2	3	4	5	6							
1	+		+			+										+		
2		+			+					+						+	+	
3		+		+						+	+					+		
Сума виборів	6	9	3	8	1	4	5	10	7

Коефіцієнт ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) вираховують по формулі:

$$C = \frac{1,4n - N}{6N}$$

Де n – сума виборів, які приходяться на 5 якостей особистості, що одержала максимальну кількість виборів;

N – кількість респондентів.

$C > 0,5$ – високий показник, що говорить про те, що членів організації можна рахувати колективом.

$0,3 \leq C \leq 0,5$ – організація проміжна по рівню розвитку ціннісно-орієнтаційного єднання.

$C < 0,3$ – говорить про недостатню ціннісно-орієнтаційну єдність і розвиток колективу.

Важливим методом ідентифікації існуючих завдань і стратегії є анкетування.

Анкета – це організований набір питань, що у сукупності розкривають проблему або бік проблеми і що тим самим дозволяє одержати потрібну інформацію.

Основна перевага цього методу – можливість за короткий термін одержати значний об'єм інформації.

В якості прикладу приведемо анкету для вивчення згуртованості НДО.

Згуртованість

1. Як ви вважаєте, від чого залежить згуртованість громадської організації (вказати три фактора згуртованості вашої організації).
2. Чи вважаєте ви свою організацію згуртованою? Так. Ні. Не знаю.
3. Що потрібно зробити, щоб ваша організація була більше згуртованою? Вкажіть два фактори, головні на ваш погляд.

Обробка одержаних результатів

Як відомо, при аналізі даних по вільних (відкритих) питаннях необхідно просумувати всі якості, які схожі, повторюються по всьому масиві анкет, а якості, які не повторюються, просто виписати окремо.

Підсумковий список-перелік, починається з якостей, які називалися членами організації частіше за все і надалі ці якості (фактори, моменти, особливості) перераховуються в порядку зменшення. Замикають перелік якості, фактори, які названі усього по одному разу. Підсумовується також і загальна кількість якостей, факторів, що названі по даному питанню.

В анкеті "Згуртованість" таким чином обробляються питання 1 і 3.

40 Стратегічне планування

Питання 2 в анкеті "Згуртованість" обробляється так, як будь-яке альтернативне питання, тобто підраховується кількість позитивних висловів (тобто кількість відповідей "так"), потім - кількість негативних відповідей (тобто "ні") і в кінці, кількість нейтральних відповідей ("не знаю").

У деяких організаціях для збору інформації використовують метод незакінчених речень. Члену організації, волонтеру, клієнту пропонується закінчити фразу. Наприклад:

- Моя організація - це...
- Мені подобається, коли в організації...
- Більш за все мені запам'яталось, коли в організації відбулося...
- В мене кожен раз псується настрій, коли в організації...

Для визначення переважаючого емоційного клімату в організації, протягом періоду діяльності, що аналізується, можна використати нескладну методику "Цвітопис". Членам організації пропонують заповнити наступний бланк:

В цьому бланку ви повинні розповісти про власні переважаючі почуття на протязі останнього року.

Настрій і колір - явища взаємозв'язані. Так в настрої не менше відтінків, ніж в палітрі фарб, що оточують нас. Тому кожна кольорова смуга у цвіт описі - це умовний знак настрою:

Червоний колір - захоплений

Оранжевий - радісний, теплий

Жовтий - світлий, приємний

Зелений - спокійний, врівноважений

Синій - незадоволений, сумний

Фіолетовий - стурбований, напружений

Чорний - повний занепад, нудьга

В залежності від того, який настрій у вас домінував в цьому році, оберіть три кольорові смуги і наклейте їх в порядку зменшення розповсюдженості. Зробіть теж саме для охарактеризування настрою, що домінував в організації.

Мій настрій в цьому році	Мені здається, що настрій в організації в цьому році

Я вважаю, в цьому році більш за все вплинуло

Мій настрій		На настрій організації
	Загальна справа нашої організації	
	Моя особиста участь в справах організації	
	Оцінка моєї роботи, поведінки	
	Результати моєї роботи з клієнтами	

	Мої відносини з співробітниками	
	Мої відносини з керівництвом	
	Можливість самостійно вирішувати виникаючі проблеми	
	Морально-психологічний клімат в організації	

Нескладна методика "Цвітопис" при відповідній кількісній обробці одержаних матеріалів, може дати об'єктивну картину емоційного фону організації, який впливає на групову активність. Модифікацією цієї методики в аспекті послуг, що пропонує організація є те, що дозволяє з'ясувати емоційне відношення клієнтів до діяльності НДО.

Таким чином, на етапі ідентифікації існуючих завдань і стратегій найбільш суттєвим буде визначення того, в якій мірі попередня діяльність організації сприяла досягненню цілей. Для рішення цього завдання необхідно використовувати різні методи.

II.4. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Відомо, що об'єднуючим елементом організацій, що входять до третього сектору, є прагнення служити на користь, суспільству. Для цього необхідно перед усім з'ясувати, чи є потреба в такій роботі, чи має вона шанс на успіх. Це в свою чергу потребує аналізу зовнішнього середовища.

Ось чому головна мета наступного етапу стратегічного планування - зробити висновок про те, які елементи оточення (тобто всього, що є поза організацією) мають значення, та яке саме. Тобто, потрібно виявити можливості та загрози організації у зовнішньому середовищі.

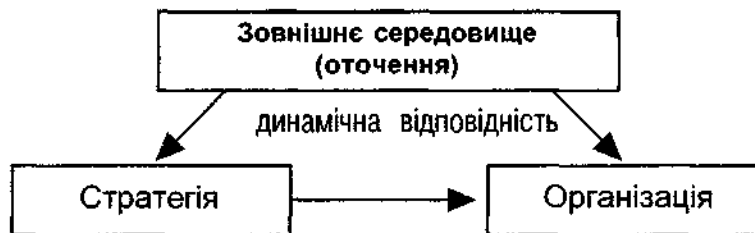
Термін "зовнішнє середовище" містить у собі: економічні умови, споживачів (клієнтів), урядові акти, законодавство, конкуруючі організації, соціокультурні цінності, техніку, технологію і інші складові.

Розуміння ролі зовнішнього середовища відносно підприємства, закладу, організації з'явилося наприкінці 50-х років, коли у менеджменті стверджується і використовується принцип моделювання. Однак теоретичне обґрунтування цього підходу з'являється значно раніше, коли американський психолог Курт Левін почав розробляти концепцію "силового поля". В основу свого вчення К. Левін поклав фізичне поняття про динамічне поле, де кожен елемент взаємодіє з іншими, і зміна напруги в одному із пунктів народжує тенденцію до усунення цієї напруги і відновлення динамічної рівноваги.

Зосередивши увагу на проблемі людських спонукань, К. Левін гадав, що мотивами поведінки є об'єкти - різні райони "життєвого простору" в їх відношенні до індивіду, що відчуває в них потребу. За К. Левіном самі предмети навколишнього середовища стають мотивами. Динамічна система є полем поведінки. Психологічне поле, як система, знаходиться під напругою, що виникає між індивідом і середовищем. Напруга породжує дії, які спрямовані на позбавлення від нього.

Теоретичні погляди К. Левіна були перенесені з області соціальної психології, у вивчення проблеми "групової динаміки". При цьому стверджується, що принцип "групової динаміки" необхідно враховувати в управлінській діяльності і, зокрема, у процесі вироблення стратегії.

Загальна логіка взаємозв'язку оточення (навколишнього середовища) організації і її стратегій може бути відображена у вигляді наступної схеми :



Таким чином, організація, як відкрита система залежить від навколишнього оточення. Зовнішнє середовище постачає організації ресурси, кадри, енергію, споживачів (клієнтів), і вже на цьому етапі стратегічного планування важливо з'ясувати найбільш вагомні для організації джерела (чинники) з тим, щоб знайти найбільш адекватні способи реагування на зовнішні дії.

В науковій літературі є різні підходи до класифікацій середовища. Найбільш розповсюдженою є розділення зовнішніх факторів на дві основні групи: середовище прямого і опосередкованого впливу.

Середовище прямого впливу містить джерела, які безпосередньо впливають на роботу організації: постачальники, трудові ресурси, закони і постанови державного регулювання, споживачі, конкуренти.



З точки зору системного підходу організація містить в собі процес перетворення ресурсів у результати. Головні серед них - матеріали, технології, трудові ресурси, інформація. Залежність між організацією і мережею постачальників, які забезпечують названими ресурсами - один з найбільш яскравих прикладів прямої дії середовища на діяльність організації. Деякі організації залежать від безпосереднього надходження матеріалів, тому неможливість забезпечення надходжень у необхідних об'ємах може створити значні труднощі для таких НДО. Для уникнення таких ускладнень, організація звичайно складає договори із декількома постачальниками одночасно і при виникненні непередбачених ситуацій, вона не несе значних витрат.

Для розвитку організації необхідні не тільки постачальники матеріалів, але й фінансування, яке громадські організації часто одержують від донорів. Безпосередня наявність готівки або безготівкових коштів, що організації отримують від державних і приватних донорів, від різних фондів, а також шляхом державного фінансування у

можливі по закінченні програм, чи знайдуться місцеві приватні або державні заклади, що згодні підтримувати цю програму?

Без забезпечення організації кваліфікованими спеціалістами і волонтерами усі перераховані вище джерела не мають сенсу. Ось чому основною турботою організації є підбір персоналу та залучення добровольців.

Всі організації зобов'язані дотримуватися законів і планувати власну діяльність у відповідності до них. Діяльність організації тісно пов'язана з громадянським, фінансовим, трудовим правом, яке регулює відносини між суб'єктами і об'єктами в складі організації, між організацією і зовнішніми факторами.

Існування організації у багатьох випадках залежить від її здатності знаходити споживача (клієнта) і задовольняти його потреби. Клієнти, обираючи необхідні послуги, по суті оцінюють результати діяльності організації. Якщо послуги, не задовольняють потреби клієнта, не користуються попитом, то діяльність організації втрачає сенс. Тому організація повинна так планувати власну діяльність, щоб найкращим чином задовольняти потреби клієнтів.

Конкуренти - це також зовнішній чинник, вплив якого важко переоцінити. Наприклад, для організацій які реалізують освітні програми, конкурентами можуть бути: вузи, інші НДО, місцеві органи влади, державні структури, приватні навчальні центри, індивідуали.

Якщо організація не в змозі задовольняти потреби клієнтів так ефективно, як це роблять конкуренти, вона довго не протримається.

До середовища опосередкованого впливу відносяться чинники, які не мають прямого впливу на організацію, але все ж відбиваються на її діяльності. До них відносяться стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні і політичні фактори.



Фактори середовища опосередкованого впливу, звичайно не впливають на діяльність організацій такою ж мірою, як фактори середовища прямого впливу. Середовище опосередкованого впливу складніше, ніж середовище прямої дії. В процесі стратегічного планування іноді дотримуються лише певних припущень стосовно таких середовищ, користуючись неповною інформацією у спробах прогнозування можливих наслідків.

У процесі стратегічного планування необхідно оцінити, як відображаються на діяльності організації загальні зміни стану економіки. При аналізі потрібно відповісти на питання:

- Яка економічна ситуація у вашому регіоні?
- Чи створюються нові підприємства?
- Чи надходять закордонні інвестиції?
- Який прогнозований рівень інформації і рівень росту заробітної платні?

44 Стратегічне планування

Стан економіки впливає на вартість усіх ресурсів, на можливості споживачів придбати певні товари та послуги. Наприклад, у даний час в Україні є велика заборгованість по заробітній платні, що негативно впливає на попит товарів та послуг.

Будь-яка організація функціонує в певному соціокультурному середовищі. Соціокультурний чинник характеризує стан і тенденції у освіченості населення, специфіку місцевих звичаїв і традицій та інших цінностей в аспектах впливу на організацію. Наприклад, поширення чуток, що компрометують конкурента, вважається неетичним, протизаконним в одних країнах і абсолютно нормальним в інших. Організаціям при наданні послуг слід враховувати традиції, які склалися у відповідному регіоні, власні можливості у населення задовольняти свої потреби. При аналізі соціокультурного чинника потрібно звернути увагу на такі питання:

- Як відноситься місцеве населення до діяльності організацій третього сектору взагалі і до предмету діяльності вашої організації?
- Чи є у населення психологічна готовність активно підтримувати вашу діяльність?
- Як реагують засоби масової інформації на результати вашої громадської діяльності?

Організація повинна вміти передбачати зміни очікувань громадкості і задовольняти їх більш ефективно, ніж конкуренти. Це означає, що діяльність організації повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до нових умов.

Особливе значення мають політико-економічні фактори. Один з них - відношення адміністрації, законодавчих органів до діяльності громадських організацій. Щільно зв'язані з соціокультурними тенденціями, ці структури у демократичному суспільстві впливають на уряд в аспекті визначення податкових пільг і ін.

Велике значення для організації має фактор політичної стабільності.

Технології є одночасно і внутрішнім і зовнішнім фактором, що є важливою ланкою науково-технічного прогресу.

Технології нововведення впливають на інформацію про те, яких послуг потребують клієнти. Деякі нещодавні великі технологічні нововведення глибоко вплинули на організації та суспільство в цілому. Це, наприклад, комп'ютерна технологія, яка може забезпечити організації переваги у конкуренції. Але для того, щоб використовувати нову технологію, організації необхідно знайти людей з певними навичками, які дадуть для організації максимум користі.

Чинники зовнішнього середовища перебувають у тісному взаємозв'язку - зміна одних неминує призводить до зміни інших. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища - це рівень сили, з якою зміни одного фактора впливають на інші.

Для чинників зовнішнього середовища характерна рухомість середовища, швидкі зміни в оточенні, у якому діють організації.

Послідовний аналіз особливостей впливу кожного з перерахованих компонентів можна систематизувати у вигляді наступної матриці:

М	З	Чинник, що впливає на реалізацію цілей організації	Що треба зробити для використання цієї можливості і протидії цій загрозі
суспільно-культурні чинники:			
	+	Мешканці нашого міста не довіряють НДО	Потрібно опублікувати та розповсюдити річний аналітичний та фінансовий звіти діяльності нашої організації
+		Мешканці нашого міста вважають важливою будь-яку діяльність у сфері охорони навколишнього середовища	Ми можемо організувати ряд акцій спрямованих на залучення мешканців нашого міста до охорони навколишнього середовища, а також просити їх про пожертви
		Тощо	

Зовнішнє середовище існує для організації не тільки у формі джерел (економічних, правових та ін.), але і у вигляді конкретних осіб, їх груп, соціальних об'єднань. У цьому аспекті можна виділити наступні компоненти:

- Споживачі і клієнти нашої організації
- Конкуренти
- Спонсори
- Важливі для організації громадські, державні, комерційні структури і технологічні чинники.

Доцільно провести класифікацію цих елементів з точки зору позитивної або негативної спрямованості їх взаємовідносин з організацією. Наприклад:

Конкуренти:	Союзники:
Противники:	Потенційні союзники:

По відношенню до кожної з цих груп організація планує динамічну генеральну лінію поведінки з тим, щоб противники стали потенційними союзниками, а союзники із потенційної групи перейшли в реальну.

Що стосується конкурентних груп, то тут необхідно відпрацювати ефективні методи суперництва.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища допомагає у виявленні стратегічних проблем значимого для організації оточення з метою послаблення негативного впливу і посилення позитивного. Такий підхід дозволяє встановити динамічну відповідність між організацією і середовищем, що постійно змінюється.

II.5. АНАЛІЗ ЗАСОБІВ (СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ ОРГАНІЗАЦІЇ)

Мета даного етапу стратегічного планування - надати критичний аналіз внутрішнього середовища організації, визначити її сильні та слабкі сторони.

Автори підручника (Стратегічне планування - Львів: ЗУРЦ, 1998, с. 16) рекомендують при цьому звернути увагу на наступні питання:

- 1) Складання програм - навички, знання, компетентність, досвід працівників, відповідальних за програми та мають відношення до її реалізації. Чи відповідає їх рівень обсягові та характерові роботи?
- 2) Фінансове управління ресурсами - формування витрат і прибутків. Чи маєте ви відповідні механізми звітування і контролю?
- 3) Зовнішні зв'язки - з іншими організаціями, засобами масової інформації, урядом, фінансуючи ми організаціями. Чи сприяє роботі вашої організації рівень управління цими зв'язками? Як покращити управління ними?
- 4) Здатність оцінювати - у штатних та позаштатних працівників. Яких оцінок ви потребуєте? Що вам потрібно оцінювати?
- 5) Людські якості - координація, співпраця, спілкування.
- 6) Підзвітність (управління) - стосується штатних працівників, джерел фінансування, урядової клієнтури, тих, хто користується вашими послугами. Наприклад, звітування, передача необхідної інформації і зворотній зв'язок тощо.

46 Стратегічне планування

Більш впорядкований аналіз сильних і слабких сторін організації можна провести шляхом по елементного розгляду внутрішнього середовища організації. Згідно теорії управління, до основних елементів внутрішнього середовища відносяться:

- людські ресурси;
- фінансові і матеріальні ресурси;
- організаційна структура;
- функціональні елементи організації;
- організаційна культура.

До людських ресурсів відносяться: кадровий потенціал організації (персонал), члени організації, волонтери. Тут важливо приймати до уваги поведінку окремих працівників, груп, характер поведінки керівників, методи їх роботи в ролі лідера і ступінь їх впливу як на окремих працівників, так і на групи. Головними аспектами індивідуальної оцінки діяльності працівника в процесі стратегічного планування є: знання, здібності, талановитість, потреби, цінності, поведінка, вміння працювати в групі, здібності до самовдосконалення і саморозвитку, розуміння і сприйняття цілей організації. Усі ці взаємопов'язані фактори повинні розглядатися в процесі стратегічного планування, як соціотехнічна підсистема, де зміна одного елементу впливає на інші. При аналізі персоналу важливо звернути увагу на наступні питання:

- Чи достатня кількість персоналу в організації?
- Яку кваліфікацію, досвід, знання вони мають?
- Які мотиви спонукають їх до громадської діяльності?

В процесі стратегічного планування важливо проаналізувати кількісно-якісний склад волонтерів:

- Чи достатня кількість волонтерів в організації?
- Яку кількість часу витрачають волонтери на працю в організації?
- Який досвід і кваліфікацію мають добровольці?

Окрім персоналу і волонтерів деякі організації мають членів. На даному етапі планування важливо встановити, які заходи проводить організація для постійного залучення нових членів, наскільки ефективна ця робота?

Аналіз фінансових і матеріальних ресурсів здійснюється в аспекті встановлення ступеня фінансової стійкості НДО у динамічному оточенні. В цьому розумінні важливо з'ясувати:

- Як співвідносяться між собою різні програми? Чи вони починаються і закінчуються в різний час?
- Які джерела фінансування є? Наскільки вони різноманітні?
- Чи є запасні варіанти фінансових та матеріальних коштів?
- Чи відпрацьовані критерії результатів і їх оцінок?
- Чи використовуються матеріальні ресурси централізовано - у декількох (або у всіх) програмах?
- Як співвідносяться між собою витратна і доходна частини бюджетів? Чи достатньо збалансований бюджет?
- Які види доходів має організація: пожертви, індивідуальні внески, прибуток від інвестувань, членські внески, донорська підтримка?
- Наскільки ефективними були заходи по збору коштів?

В результаті аналізу фінансових і матеріальних ресурсів потрібно з'ясувати: чи є в організації фінансова стабільність? Наскільки збалансовані між собою різні джерела фінансування? В якому стані знаходиться приміщення? обладнання? Чи є в наявності необхідні технічні засоби?

Структура організації – це формальна модель вертикальних і горизонтальних відносин на робочому місці; розподіл функціональних обов'язків між відділами; розподіл владних повноважень, а також різні координуючі функції.

При аналізі організаційної структури необхідно дати відповідь на питання: чи потребує НДО змін? При цьому необхідно пам'ятати про те, що зміни завжди спрямовані на подолання обставин, що змінюються, зміни повинні гарантувати відповідальність і поновлювати домовленість про цілі організації, її завдання.

До зміни організаційної структури часто приводить зміна мети. Наприклад, орієнтація НДО на ринок потребує введення у її структуру підрозділів з маркетингу.

Група стратегічного планування повинна добре знати існуючі види організаційних форм:

1. Ієрархічна структура передбачає чіткі лінії звітності, помірний контроль і ефективність систем. Схематично традиційну ієрархічну структуру можна зобразити наступним чином:



2. Командні (колективні) структури передбачають широкую участь членів організації. Організація складається з декількох команд, на чолі кожної команди стоїть директор. Менеджери складають особливу команду. Наочно цю структуру можливо показати у вигляді наступної схеми:



3. Організацію-мережу, схематично можна показати таким чином :



48 Стратегічне планування

В теорії управління вироблені критерії для оцінки існуючої структури:

- Ефективніша і менша
- Ефективніші стосунки підпорядкованості
- Зосередження на місії та стратегіях
- Гнучка та чутлива до вимог часу
- Відповідає культурі організації

Ці критерії необхідно враховувати при оцінці сильних та слабких сторін структури організації.

При аналізі функціональних елементів організації необхідно зосередити увагу на характеристиці стратегії, програм, політики, проектів. Важливо при цьому відповісти на питання:

- Чи відповідають ці елементи місії організації?
- Яка ефективність програм, що використовуються організацією?
- Чи конкуренто спроможні вони у порівнянні з тими програмами, що пропонуються на ринку збуту?

Аналіз організаційної культури дає відповіді на наступні питання:

- Якими правилами і нормами керується організація?
- Який вплив вони здійснюють на загальний психологічний фон організації?

На стиль керування і засоби прийняття тих чи інших рішень?

Для аналізу засобів організації можна використати наступні матриці:

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Що ви вмієте робити дійсно добре? • Що ви робите краще, ніж інші? • Які ви маєте ресурси? • Які позитивні сторони діяльності вашої організації? 	<ul style="list-style-type: none"> • Що не вдається зробити? • Що ви (поки що) не вмієте робити? • Яких ресурсів не вистачає? • За які якості організації ви не впевнені повністю?

№ 1

С	Сл	Сильна/слабка сторона організації	Що зробити, щоб зміцнити сильну сторону і послабити вплив слабкої сторони
Люди:			
	+	Персонал не має достатньо досвіду у сфері соціального маркетингу	Потрібно організувати відповідне навчання персоналу
+		Чимало членів організації мають досвід проведення тренінгів для корекції акцентуацій характеру	Потрібно збільшити кількість клієнтів організації, які складають групу психопатологічного ризику
		Тощо	

С – сильні сторони

Сл – слабкі сторони організації

№ 2

Таким чином, аналіз оточення та засобів дозволяє:

- оцінити зміни, що впливають на різні аспекти поточної стратегії ;
- визначити фактори, що загрожують поточній стратегії організації ;
- визначити фактори, що дають більше можливостей для досягнення місії шляхом коректування плану.

II.6. ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Визначення стратегічних цілей розпочинається з уточнення кінцевої мети (місії) організації.

Важливо з'ясувати:

- чи зберігає свою актуальність мета організації у світлі проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього оточення?
- чи відповідає пріоритетний напрямок діяльності організації її загальній меті?

Після коректування та уточнення загальної мети НДО можливе безпосереднє визначення стратегічної мети.

При цьому необхідно враховувати наступне:

а) стратегічні цілі повинні відповідати місії організації; вони повинні демонструвати, що ми конкретно бажаємо досягнути у межах реалізації місії. Наприклад, для здійснення місії організації - «пропаганда здорового способу життя», висувається стратегічна мета - "Протягом двох років поліпшити здоров'я дітей на території свого району шляхом профілактичної освіти батьків";

б) стратегічні цілі відносяться до категорії первинних і їх необхідно відрізнити від повторних цілей, тобто конкретних завдань, спрямованих на досягнення первинних цілей. Наприклад, стратегічною (первинною) метою організації є: «Сприяння розвитку в Україні інвестиційної діяльності шляхом реалізації учбово-практичного комплексу по страхуванню довгострокових інвестицій». Для реалізації цієї стратегічної мети висувається повторна мета, спрямована на її досягнення: "Розробити учбовий курс «Страхування довгострокових інвестицій і випробування їх у вузах України». Це завдання є вторинним по відношенню до стратегічної мети і не входить до її розряду.

в) кількість стратегічних цілей не повинна бути великою. Цілі повинні бути тісно взаємопов'язані між собою. Єдність і взаємозв'язок стратегічних цілей зумовлені єдністю місії, на реалізацію якої, вони спрямовані. Наприклад, місія організації: "Зміцнення життєвої стійкості НДО регіону шляхом активізації процесу між секторного партнерства" здійснюється завдяки досягненню декількох взаємопов'язаних стратегічних цілей:

- перебудова інформаційно-консультативної мережі у державних закладах культури
- професіоналізація діяльності лідерів та персоналу НДО
- підвищення рівня інформаційного впливу НДО регіону на соціальне оточення

г) стратегічні цілі повинні бути реальними і відповідати конкретним умовам діяльності організації і коштам, що є у її розпорядженні. Наприклад: для організації, яка працює у сільській місцевості і не має відповідного кадрового і технічного потенціалу, не реально у якості стратегічного висувати завдання: "Навчання молоді інформаційним технологіям";

д) стратегічні цілі повинні бути доступними для перевірки і сконцентрованими на результатах. Мета може формулювати у якісному або кількісному вимірюванні. Наприклад, мета, що кількісно вимірюється, може бути сформульована таким чином: "проведення 20 тренінгів".

"створення 2 нових територіальних одиниць".

Складніше вимірюються якісні формулювання стратегічних цілей. Наприклад: "допомога керівникам підприємств, організацій у їх рості, розвитку їх здібностей, збагаченню їх знань".

У цьому випадку важче орієнтуватися як по відношенню шкали виміру, так і по відношенню дій, необхідних для досягнення цілей.

50 Стратегічне планування

Ось чому цілі, сформульовані в якісному виразі, вимагають уточнення, деталізації та конкретизації. У наведеному вище прикладі необхідно було точно визначити, який зміст містить поняття "здібності підприємця".

II.7. ОПРАЦЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ

Для реалізації стратегічної мети, як правило, розробляються декілька альтернативних варіантів її досягнення. Кожний варіант являє собою можливий шлях досягнення стратегічної мети і включає в себе певні методи, заходи, дії.

Цей етап планування найбільш творчий. Група, розробляючи стратегію організації, повинна використати різноманітні методи, що активізують розумовий процес: "мозковий штурм", брейнстромінг, метод морфологічного аналізу, метод фок сильних об'єктів та інші.

Наприклад, метод морфологічного аналізу полягає у тому, що спочатку виділяють головні характеристики об'єкту - осі, потім щодо кожної з них записують всякі варіанти - елементи. Так, розглядаючи проблему надання допомоги керівникам підприємств і організацій у підвищенні їх професіоналізму у якості осі можна взяти : створення бізнес - центру, представленого тренерами-консультантам; створення бюро "ноу-хау", що розробляє стандарти в області управління підприємством. Елементами ж для осі "бізнес - центр" будуть: консультації по бізнес - плану;

Проведення семінару-тренінгу по менеджменту, надання інформаційної допомоги підприємствам через мережу Інтернет та ін. Маючи запис, по всіх осях, і комбінуючи поєднання різних елементів, можна отримати достатню кількість можливих варіантів. При цьому у поле зору можуть потрапити несподівані поєднання, які навряд би прийшли у голову.

Сприяє інтенсифікації пошуку альтернативних стратегій і метод контрольних питань, який передбачає для цієї мети список наведених питань, наприклад :

"А якщо зробити навпаки?"

А якщо змінити функціональну структуру організації?"

А якщо мати на увазі не якісні, а кількісні показники, наприклад, збільшити кількість підприємств, які відвідують щотижневі учбові семінари-тренінги?"

При розробці альтернативних стратегій доцільно брати до уваги наступні рекомендації:

- Недоцільно нарощувати кількість програм, якими вже займаються інші організації. Програма, що пропонується повинна бути оригінальною, новаторською, унікальною.
- При розробці програм доцільно використати переваги своєї організації і спираючись на них, відпрацьовувати програми, що пропонуються клієнтам.
- Необхідно рахуватися з потребами своїх потенційних клієнтів ; важливо мати мужність відмовитися від тих напрямів, послуг, які втратили актуальність і привабливість для клієнтів.

II.8. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ

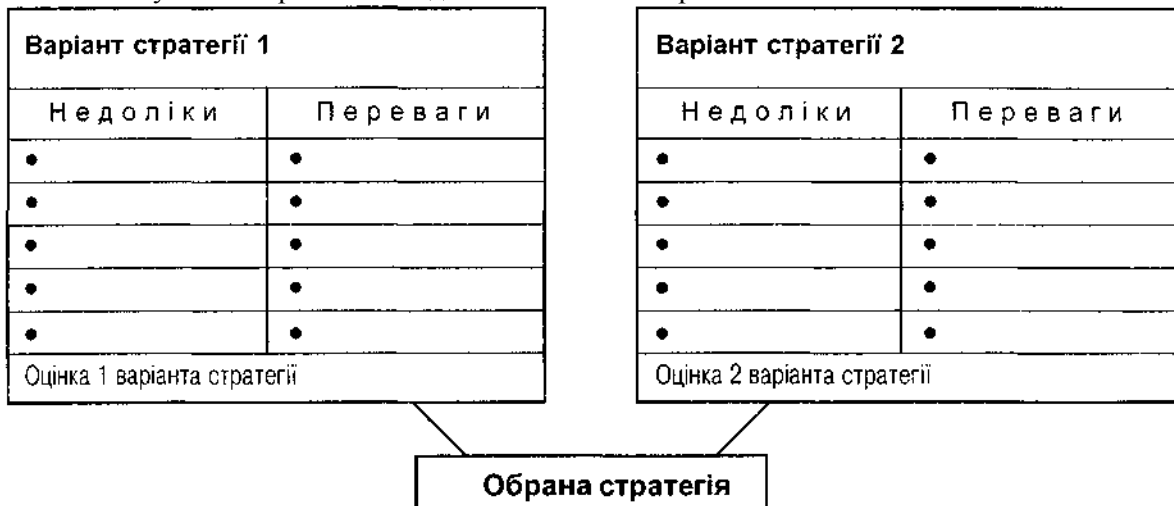
Прийняття стратегічного рішення - це вибір найоптимальнішого варіанту стратегії. Кожний варіант альтернативної стратегії необхідно оцінити в аспекті міри і ризику з точки зору очікуваної ефективності.

У якості критеріїв оцінки варіантів стратегії можуть використовуватися наступні

Частина II Етапи стратегічного планування 51

- до стратегії входять найістотніші справи, їх необхідно чітко відділяти від другорядних;
- стратегія повинна спиратись на сильні сторони внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
- стратегія повинна надавати надію, що вона буде результативною на практиці та приведе організацію до потрібних результатів.

Стратегія організації обирається, як правило, за допомогою дерева рішень, де аналізуються переваги та недоліки кожного з варіантів.



II.9. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ

Складовою частиною стратегічного плану є план впровадження стратегії.

План впровадження стратегії - це перенесення стратегії на відповідні тактичні плани, програми.

Тактичні плани - це плани конкретних дій, що реалізують стратегію та описують що, де, коли, як та ким буде зроблено, а також які засоби необхідні для цього.

II.10. ВИМІР ТА КОНТРОЛЬ КРОКІВ ТА НАСЛІДКІВ

При вимірі та здійсненні контролю кроків та наслідків необхідно розробити процедуру оцінки.

Оцінка проводиться шляхом співставлення результатів роботи у цілому. Для об'єктивізму оцінка повинна здійснюватись безпосередньо і систематично.

При оцінці необхідно відповісти на наступні запитання:

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?
2. Чи враховує стратегія допустимий ступінь ризику?
3. Чи має організація достатню кількість ресурсів для реалізації стратегії?
4. Чи враховує стратегія зовнішні небезпечні фактори та можливості?
5. Чи є ця стратегія кращим способом застосування ресурсів організації?

Завдання 2

Дайте відповідь на питання:

- Хто є споживачем послуг нашої організації?
- Чиї потреби покликана задовольняти наша організація?
- За якими критеріями можна визначити ту групу людей, які є нашими клієнтами?
- Чи можна їх визначити за:
 - віком
 - соціальним становищем
 - професією
 - місцем проживання
 - умовами життя
 - здібностями
 - рівнем освіти
 - іншими ознаками
- Як відрізнити наших потенційних клієнтів від неклієнтів?

Клієнтами нашої організації є: _____

Завдання 6

Сформулюйте місію своєї організації

НАША МІСІЯ				
	КЛІЄНТИ	КОРИСНІСТЬ (для клієнтів)	ПОСЛУГИ	ЦІННОСТІ

58 Стратегічне планування

Завдання 7

Використовуючи підхід до аналізу місії (стор. 34-35), проаналізуйте виконання завдання №6

Lined writing area for the assignment.

Завдання 11

Завершіть речення

Моя організація – це _____

Мені подобається коли в організації _____

Більш за все мені запам'яталось, коли в організації _____

У мене кожен раз псується настрій, коли в організації _____

Завдання 14

Заповніть таблицю

НАШІ СОЮЗНИКИ:	НАШІ ПОТЕНЦІЙНІ СОЮЗНИКИ:
НАШІ КОНКУРЕНТИ:	НАШІ СУПРОТИВНИКИ:
<p>– Що необхідно зробити щоб противники стали потенційними союзниками, союзники з потенційної групи перейшли до реальної?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

Завдання 14

Заповніть таблицю «Вплив середовища на організацію»

Чинники зовнішнього середовища	ВПЛИВ	
	Позитивний (тобто сприятливий)	Негативний (тобто несприятливий)
ПОЛІТИЧНИЙ		
ЕКОНОМІЧНИЙ		
СОЦІО-КУЛЬТУРНИЙ		
ПРАВОВИЙ		

• Як може вплинути кожен з цих чинників на вашу роботу в майбутньому?
 • З якими проблемами і силами вашої організації доведеться посправжньому рахуватися? Якими з них можна знехтувати?

Завдання 16

Намалюйте схему організаційної структури своєї організації. Проаналізуйте її. Зробіть висновок: чи потребує організація змін?

The task area is a large rectangle with a thin black border. The top portion is blank, intended for drawing an organizational chart. The bottom portion contains 18 horizontal lines, providing space for a written conclusion.

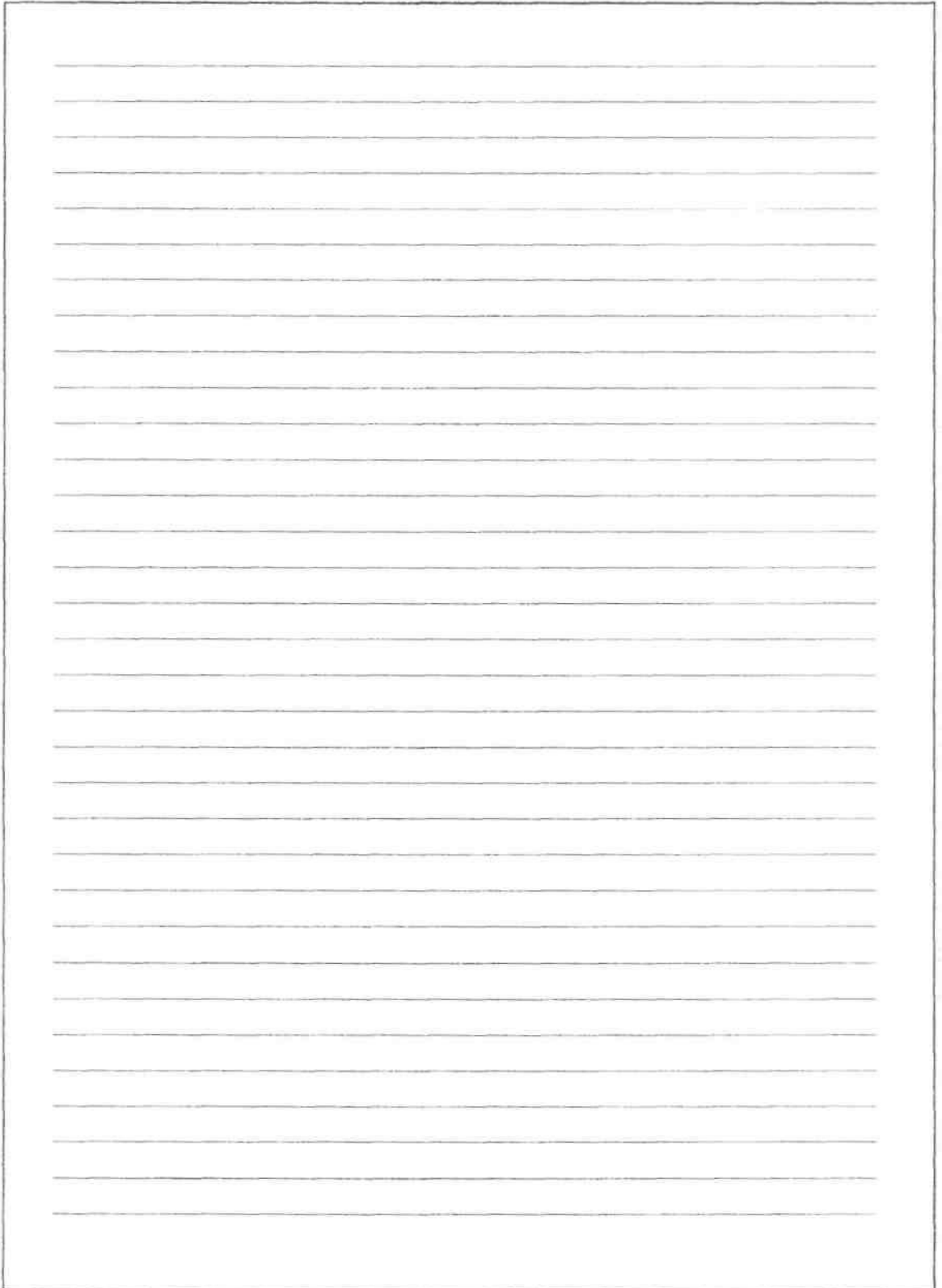
Завдання 17

Оцініть внутрішні можливості своєї організації.
Заповніть таблицю:

Елемент внутрішнього середовища	СИЛЬНІ сторони	СЛАБКІ сторони
ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ		
ФІНАНСИ		
МАТЕРІАЛЬНІ РЕСУРСИ		
ПРОГРАМИ		
ПРОЕКТИ		
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА		

Завдання 16

Використовуючи малюнки на стор. 48, проаналізуйте засоби своєї організації.

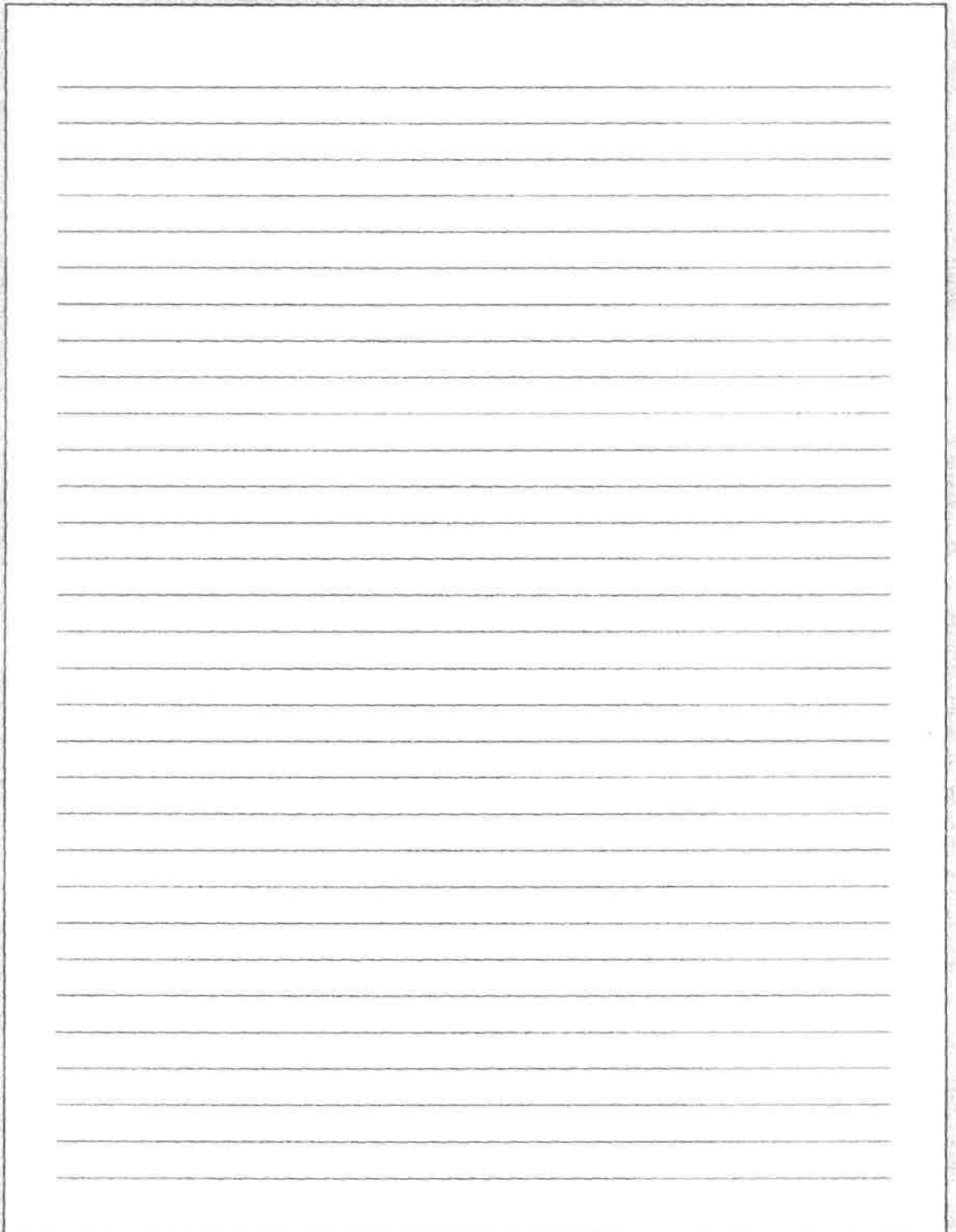
A large rectangular box with a thin black border, containing 25 horizontal lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across the width of the box, leaving a small margin from the right edge.

Завдання 20

Використовуючи підходи «зверху вниз» і «знизу вгору» розробіть варіанти стратегій вашої організації.

Які методи можна використати для вибору стратегічних рішень?

Заповніть схему на стор.51

A large rectangular box with a black border, containing 25 horizontal lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across the width of the box, providing a template for the student's response to the task.

Література

1. Все вирішує...стратегія. - К.: Гурт, 1998
2. Менеджмент НПО или просто о сложном. - К.: Каунтерпарт, 1998
3. Менеджмент НГО. - Кіровоград: ЦПТИ, 1999
4. Порадник для неурядових організацій. - Львів: Сполом, 1999, т.1
5. Пугачев В.Ф, Оптимизация планирования. - М.: 1988
6. Стратегічне планування. -Львів: ЗУРЦ, 1998
7. Управление организацией в изменяющихся условиях. - Чернигов: Ахалар, 2000

Коротко про авторів:

Азарова Тамара Василівна

Кандидат педагогічних наук, доцент. З 1999 року науковий консультант Центру підтримки творчих ініціатив та Інституту соціокультурного менеджменту. Керувала розробкою наступних видань для НДО: "Менеджмент НДО", "Суспільно-ділові відносини НДО", "Фандрейзинг для НДО", "Стратегічне планування діяльності НДО", "Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу між секторного партнерства", "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО", "Менеджмент в сфері культури", "Теорія та методика корпоративного спонсорства", "Стратегія неполітичної громадської організації під час передвиборчої кампанії", "Інформаційне забезпечення процесу рішення соціальних проблем на місцевому рівні".

Абрамов Лев Константинович

З 2001 року - директор Інституту соціокультурного менеджменту. Має підготовку як тренер та консультант. Провів 60 тренінгів та семінарів протягом 1999-2002рр. Керував процесом проведення чотирьох досліджень громадського сектору регіону. Спільно з Азаровою Т.В. розробив методики виявлення рівня інформаційного впливу НДО на соціальне оточення та життєздатності НДО, входив до дослідницької групи міжнародного проекту СІВІКУС (2000-2001 рр.). Приймав участь у розробці наступних видань для НДО: "Менеджмент НДО", "Суспільно-ділові відносини НДО", "Фандрейзинг для НДО", "Стратегічне планування діяльності НДО", "Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу між секторного партнерства", "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО", "Менеджмент в сфері культури", "Теорія та методика корпоративного спонсорства", "Стратегія неполітичної громадської організації під час передвиборчої кампанії", "Інформаційне забезпечення процесу рішення соціальних проблем на місцевому рівні".

Інформація про Фонд Євразія:

Фонд Євразія

Київське регіональне відділення



Фонд Євразія сприяє розвитку демократії та приватного підприємництва у дванадцятьох країнах: Вірменія, Азербайджан, Білорусь, Грузія, Казахстан, Киргизстан, Молдова, Росія, Таджикистан, Туркменістан, Україна та Узбекистан. Фонд Євразія переконаний, що суспільство функціонує найкраще, коли громадяни самі беруть на себе відповідальність за своє соціальне і економічне майбутнє. Програми Фонду спрямовані на формування нового способу мислення та дій, здатних принести велику соціальну та економічну користь як окремим громадянам так і суспільству в цілому.

Фонд Євразія засновано в 1993 році з метою сприяння розвитку демократії і ринкової економіки у дванадцятьох Нових Незалежних Державах (ННД) колишнього СРСР. Його головний інструмент досягнення цих цілей - це програма надання невеликих грантів, яка дає змогу швидко і гнучко реагувати на потреби організацій в ННД. В доповнення до програм надання грантів Фонд також безпосередньо адмініструє проекти у тих областях, де для ефективного досягнення пріоритетних цілей необхідні більш різноманітні зусилля. В даний час Фонд втілює кілька таких проектів, в тому числі, програму позик для малого бізнесу, проект з економічної освіти та досліджень і ініціативу підтримки незалежних засобів масової інформації.

Фонд Євразія - це установа, яка керується приватно. Основне фінансування Фонду здійснюється Агентством США з Міжнародного Розвитку (ІІЗАЮ) за додаткової підтримки з інших джерел — урядів, фондів, корпорацій та приватних осіб.

Контактна інформація Київського регіонального відділення (Україна, Білорусь, Молдова):

Адреса офісу: Україна, Київ, 01054, Вул.

Б.Хмельницького, 55, 6-й поверх

Тел./факс: (044) 2469961, 2382696

Е-пошта: Eurasia@eurasia.kiev.ua

Центр підтримки творчих ініціатив (ЦПТІ) - міжрегіональна, неприбуткова, неполітична, нерелігійна громадська організація.

Свою місію ЦПТІ вбачає у сприянні активізації громадян України в напрямку вирішення соціальних проблем шляхом підтримки розвитку громадського сектору. Для оптимізації процесу досягнення цієї мети використовуються механізми між секторного партнерства, передусім, з регіональними державними закладами культури які стали стратегічним партнером організації. Зазначена взаємодія формалізована у відповідних угодах між ЦПТІ та Міністерством культури і мистецтв України. З 1999 року реалізується спільна Програма "**Розвиток між секторної взаємодії громадських організацій та державних закладів культури**", в рамках якої створено інформаційно-методичну мережу (ІММ) для НДО Кіровоградської області на базі державних закладів культури і засновано Кабінет технологій між секторної взаємодії при Міністерстві культури і мистецтв України. Зараз Програма поширює свою діяльність на інші регіони завдяки підтримці та зацікавленості з боку регіональних закладів культури, Міністерства культури і мистецтв України та регіональних НДО.

ЦПТІ став методичним центром підтримки розвитку соціальної активності громадян шляхом інформаційно-освітньої підтримки НДО та створення умов для впровадження ефективних моделей соціального партнерства. Причому, зазначена функція організації характеризується зараз якісно новою сутністю, а саме, ЦПТІ не тільки розробляє та впроваджує моделі соціального партнерства, а й досягає того, щоб їх взяли на озброєння інші НДО, тобто, досягає кумулятивного ефекту від своєї діяльності. Діяльність ЦПТІ здійснюється за наступними основними напрямками:

- Реалізація освітніх програм, проведення тренінгів, семінарів, інформаційних сесій;
- Консультування;
- Технічні послуги;
- Розробка та видання навчально-методичної, довідникової літератури;
- Дослідження місця і ролі громадських організацій в суспільстві;
- Розробка та впровадження моделі між секторної взаємодії НДО та державних закладів культури;
- Використання можливостей мережі Інтернет для активізації процесів партнерства НДО, бізнесу, влади та ЗМІ.

ЦПТІ є членом Ліги Ресурсних Центрів України - об'єднання в якому згуртувались громадські організації, що професійно займаються розвитком третього сектору України. Це означає, що ЦПТІ надає своїм клієнтам повний пакет послуг, характерних для ресурсного центру для НДО. Але одночасно організації притаманні певні риси, які надають їй неповторного обличчя, а саме, створення системи інформаційно-методичного забезпечення потреб регіональних НДО, яка спирається на існуючі інфраструктури Міністерства культури і мистецтв України.

Діяльність ЦПТІ підтримується або підтримувалась **Фондом Євразія, ІІ5АЮ, Фондом Ч.С. Мотта, Міжнародним Фондом "Відродження", Програмою Трансатлантичної Ініціативи ЄС-США, ГО "Європейський Діалог", ОРЮ, САР, Міністерством культури і мистецтв України.** Важливим елементом фінансової сталості організації є **добровільні пожертви з боку комерційних структур та громадян.** Неоцінну допомогу ЦПТІ надають **волонтери** - консультанти ІММ при державних закладах культури регіону.

Керівник організації: **Станкевич Людмила**
Адреса для листування: **ЦПТІ, а/с 4/30, М.Кіровоград, 25006, Україна**
Телефон/факс: **(0522) 300312**
Електронна пошта: **rc@cpti.kr.ua**
Веб-сайти: **www.presscat.org.ua www.ngo.org.u**

Інформація про Центр підтримки громадських і культурних ініціатив

Центр підтримки громадських і культурних ініціатив (ЦПГКІ) - регіональна неприбуткова неполітична громадська організація.

Організація була створена в м. Дніпропетровську в 1998 р., як ініціативна група, і легалізована Дніпропетровським обласним управлінням юстиції 3.08.2001 року як Центр підтримки громадських і культурних ініціатив.

Місія ЦПГКІ: Сприяння підвищенню соціальної активності і відповідальності громадян шляхом розвитку громадських організацій і зміцнення соціального партнерства.

Головна мета діяльності: підтримка громадських і культурних ініціатив, громадських організацій в Дніпропетровській області. Напрямки роботи:

- впровадження моделі між секторного партнерства громадських організацій і державних закладів культури в Дніпропетровській області: підтримка благодійних культурних та освітніх програм;
- розвиток філантропії.

З початку 2002 року ЦПГКІ являється партнером міжрегіонального Центру підтримки творчих ініціатив по реалізації національної програми ЦПТІ "розвиток соціальної взаємодії громадських організацій та державних закладів культури" та виконує функції регіонального інформаційно-методичного центру для НДО в Дніпропетровській області, проводить роботу по впровадженню в Дніпропетровській області в рамках національної програми розробленої Міжрегіональним Центром підтримки творчих ініціатив та апробованої в Кіровоградській області моделі партнерства громадських організацій і державних закладів культури.

В рамках національної програми міжрегіонального ЦПТІ "розвиток соціальної взаємодії громадських організацій та державних закладів культури" Центром підтримки громадських і культурних ініціатив був реалізований проект «Менеджмент і партнерство в сфері культури» (за підтримки Фонду Відродження та Інституту Відкритого Суспільства), метою якого було сприяння трансформації закладів культури в більш самостійні, адаптовані до сучасних умов інституції, впровадження моделі між секторної взаємодії громадських організацій та державних закладів культури. Під час реалізації проекту були проведені регіональний семінар «Менеджмент в сфері культури. Трансформація закладів культури в сучасних умовах» за участю завідуючих районними відділами культури і представників громадських організацій, тренінги «Менеджмент в сфері культури», «Фандрейзинг для закладів культури та НДО», «РР? для закладів культури та НДО». В результаті проекту почав роботу інформаційно-методичний центр на базі ЦПГКІ, було створено десять інформаційно-консультативних пунктів для неприбуткових організацій в восьми районах Дніпропетровської області (Павлоградський, Криворізький, Синельниковський, Верхньодніпровський, Томаківський, Нікопольський, Новомосковський райони). Зараз організація працює над розвитком регіональної інформаційно-консультативної мережі для НДО на базі закладів культури в Дніпропетровській області.

З січня 2003 року організація розпочала реалізацію проекту "Розвиток системи інформаційно - методичного забезпечення для неприбуткового сектору Дніпропетровського регіону" за підтримки Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США (ІІ5АЮ). Проект передбачає надання допомоги НПО Дніпропетровського регіону шляхом продовження роботи інформаційно-методичного центру і розвитку мережі інформаційно-консультативних пунктів на базі закладів культури в районах Дніпропетровської області, підготовку 20 методистів-консультантів за допомогою серії тренінгів, інформування громадськості про позитивний досвід НПО в рішенні соціальних проблем, моделі партнерства, розвиток філантропії в регіоні, надання допомоги в інформаційному забезпеченні соціальних і культурних проектів.

При підтримці ЦПГКІ проводились Міжнародний юнацький фестиваль народного танцю «До сонячних джерел», дитячо-юнацькі фестивалі української музики «Осінній зорепад», фестиваль творчості дітей та молоді, що мають вади здоров'я «Повір у себе і в тебе повірять інші», авторські вечори самодіяльних композиторів і поетів, майстер - класи, благодійні концерти, освітні програми для дітей і підлітків, видана збірка літературних творів дітей - інвалідів тощо. Для проведення заходів залучались місцеві ресурси.

З вересня 2002 року ЦПГКІ в партнерстві з Благодійною організацією "Джерело" та Українським культурним центром Дніпропетровського училища культури розпочав видання Вісника «Культура і громадськість». Мета видання - інформування громадськості про позитивний досвід НПО в рішенні соціальних проблем, моделі партнерства, розвиток філантропії в регіоні, надання допомоги в інформаційному забезпеченні соціальних і культурних проектів.

Адреса організації:

49044 м. Дніпропетровськ, пр. К. Маркса 47 офіс 9
тел./факс (0562) 36 75 22

