

Освітньо – грантова програма для громадських організацій реалізується громадською організацією "Міжнародна Агенція Змін" за сприяння Action Against Hunger, в межах консорціуму SPRAVA

Модуль 2:

ОРГАНІЗАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

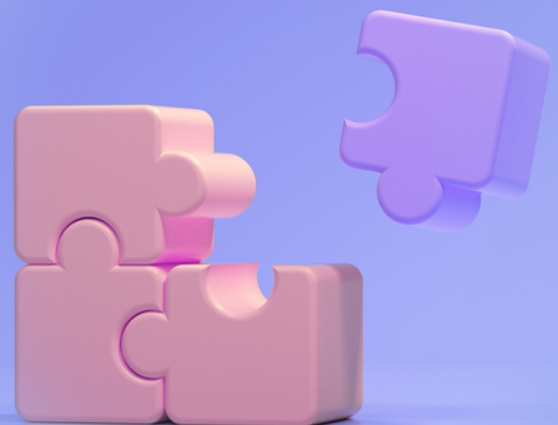
Гладка Анна

Підприємиця, тренерка, фасилітаторка, соціальна інвесторка, керівниця напрямку "Освіта та консалтинг" Школи усвідомленого підприємництва.

Соцмережі проєкту



Соцмережі
ГО «Міжнародна агенція змін»



ЗМІСТ

Вступ	2
Тема 1: Що таке організаційна спроможність та стратегічне управління?	3
Тема 2: Елементи стратегічного планування	4
Тема 3: Методики оцінки організаційної спроможності	5
Тема 4: Елементи ефективного стратегічного плану	6
5. Додаткові матеріали	7
6. Практичне завдання: SWOT-аналіз організації	8



Вступ

Модуль спрямований на формування комплексного розуміння **організаційної спроможності громадських організацій (ГО)** та **стратегічного управління** як ключових факторів їхньої сталості та ефективності.

У межах модуля учасники:



Ознайомляться із сутністю організаційної спроможності та її складовими.



Познайомляться із **основними методиками оцінки організаційної спроможності**.



Отримають **шаблон ефективного стратегічного плану**, що допоможе структурувати діяльність ГО.



Засвоять **SWOT-аналіз** як інструмент для оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на розвиток організації.

Тема 1: Що таке організаційна спроможність та стратегічне управління?

Організаційна спроможність – це сукупність управлінських, фінансових, кадрових та комунікаційних ресурсів, які забезпечують сталість та дієвість ГО. Є різні підходи до того, що ж включає поняття “організаційної спроможності”, але відповідно до більшості джерел, організаційна спроможність включає в себе наступні компоненти: наявність місії, візії, визначених цінностей та стратегічного плану організації; ефективне управління, тобто наявність чітких процедур та політик, розподілення ролей та відповідальності в команді та інструментів управління; фінансова сталість, що передбачає насамперед прозоре фінансове управління та диверсифікацію джерел фінансування; розвиток кадрового потенціалу, як рушійної сили організації та ефективний комунікаційний напрямок діяльності організації як основний інструмент діалогу із партнерами, бенефіціарами та контрагентами.

Стратегічне управління напряду пов’язане із поняттям “організаційної спроможності”, адже це процес визначення довгострокових цілей, напрямів розвитку та ключових пріоритетів діяльності організації з урахуванням її місії, цінностей та зовнішнього середовища.



Тема 2: Елементи стратегічного планування

Ключовий компонент стратегічного управління - це стратегічне планування, яке передбачає процес визначення місії, візії, цінностей, розробку самого стратегічного плану і подальший процес його втілення в життя. Важливо розуміти, що це ієрархічний процес і чіткою послідовністю кроків.

0. Перший, або навіть "нульовий" крок на цьому шляху - це визначення точки "0", тобто розуміння, на якому етапі розвитку ваша організація знаходиться тут і зараз - **оцінка організаційної спроможності**. Є різні підходи і шкали для цього, наприклад, свій інструмент пропонує ICAP Єднання, є так званий Organizational capacity assessment tool, розроблений консалтинговою компанією John Snow, або Organizational capacity assessment tool, запропонований PACT, або McKinsey Capacity Assessment Grid, запропонований консалтинговою компанією McKinsey.

Вибір за вами, у кожної методики є свої недоліки та переваги, але всі вони зводяться до того, що в той чи інший спосіб оцінюють основні компоненти організаційної спроможності, як то: наявність та дієвість місії, візії, цілей, стратегічного плану, організаційні та проектні навички команди, планування та фандрейзинг, побудову відносин із різними стейкхолдерами, напрямок людських ресурсів, ефективність органів управління та організаційної структури, наявність та ефективність політик та процедур, інфраструктурну спроможність та, звичайно, організаційну культуру. Із шаблонами та тулкітами по проведенню оцінки організаційної спроможності за запропонованими методиками ви можете ознайомитися у додаткових матеріалах до цього модулю.



Тема 3: Методики оцінки організаційної спроможності

Наступним кроком визначається **місія, візія та цінності організації**.



Місія – це головна, центральна мета існування організації, сенс її існування. Із визначенням і формулюванням місії вам можуть допомогти такі питання: чому існує організація? яку проблему вона вирішує? для кого вона працює? Досить простим індикатором для того, щоб зрозуміти, чи правильно визначена місія, може бути наступна аналогія – коли місія організації буде досягнута, існування організації перестане мати сенс, тобто вона буде більше не потрібна.



Візія тісно пов'язана із місією і вона визначає, як буде виглядати світ, коли місія буде досягнута, тобто це – ідеальна картинка майбутнього для вашої організації. Це – не короткострокова мета, візія – це завжди “погляд на горизонт”.



Цінності – це ключові принципи і переконання, якими ви керуєтесь в своїй діяльності. Це не просто декларативні красиві слова на сайті чи в соціальних мережах, це ваш фільтр для прийняття управлінських рішень та вибору стратегічних напрямків діяльності.

Наступним пунктом на основі місії, візії, цінностей визначаються основні, **стратегічні напрямки діяльності**. На цьому етапі ви разом з командою відповідаєте на питання “щоб досягти визначеної місії, що саме ми маємо робити, щоб прийти від точки “А”, де ми є зараз, до точки “В”, яка визначена як наша візія?”

Далі варто приділити час **аналізу поточної ситуації**, вивчити зовнішнє оточення та наявні можливості, а також внутрішній потенціал та сильні та слабкі сторони організації. Для цього є безліч різних інструментів, один з найбільш популярних – SWOT – аналіз, проведення якого для вашої організації буде практичним завданням в цьому модулі.

Тема 4: Елементи ефективного стратегічного плану

Наступний крок – робота безпосередньо над **стратегічним планом** виходячи із поставлених стратегічних цілей із описом потенційних програм та проєктів, які наблизять вашу ГО до здійснення ключової мети. Обов'язково приділіть час визначенню індикаторів успішності, очікуваних результатів, строків та відповідальних за реалізацію того чи іншого елементу. Про те, з яких пунктів має складатися стратегічний план організації, поговоримо трохи нижче.

На основі готового стратегічного плану розробляються інші **стратегії по напрямкам** – фандрейзингова, комунікаційна, тощо. Важливо розуміти, що стратегії по напрямкам мають відповідати і не суперечити центральному стратегічному плану.

Оскільки **стратегічний план** є центральним елементом стратегічного планування, пропонуємо вам для прикладу ознайомитися із **рекомендованими елементами**, які мають бути включені в цей документ:

1. Вступ (короткий опис організації, часові рамки дії стратегічного плану)
2. Місія, візія та цінності організації
3. Аналіз середовища (сильні та слабкі сторони громадської організації, зовнішні можливості та загрози, оцінка наявних ресурсів та потенціалу розвитку ГО)
4. Ключові стратегічні цілі (визначені основні напрямки діяльності та очікувані результати)
5. План реалізації стратегії (основні програми, ініціативи та проєкти разом із чітко визначеними часовими рамками та відповідальними особами в команді)
6. Фінансова стратегія (може бути окремим документом, в стратегічному плані вказуються тільки ключові аспекти – джерела фінансування, план залучення фінансових ресурсів)
7. Організаційний розвиток (внутрішні політики та процедури)
8. Комунікаційна стратегія (також може бути окремим документом, в стратегічному плані вказуються тільки ключові аспекти щодо побудови репутації та підвищення впізнаваності, а також стратегічної роботи із громадськістю)
9. Моніторинг і оцінка виконання плану (показники ефективності, методики оцінки та моніторингу та коригування стратегії, процедури внесення змін у план)
10. Висновки та додатки (ключові підсумки та загальні рекомендації, а також додаткові матеріали, такі як опитування, звіти, шаблони тощо – за потреби)

Не забувайте, що це лише шаблон і ви можете його адаптувати саме під свої потреби аби підвищувати ефективність роботи та досягати довгострокових результатів.



5. Корисні джерела

→ **McKinsey Capacity Assessment Grid**

<https://huskysport.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/728/2014/07/Self-Assessment.pdf>

→ **Pact's Organizational Capacity Assessment handbook**

<https://www.pactworld.org/library/pacts-organizational-capacity-assessment-handbook>

→ **Organizational capacity assessment tool**

https://publications.jsi.com/JSIInternet/Inc/Common/_download_pub.cfm?id=15608&lid=3



6. Практичне завдання

Пропонуємо вам провести SWOT - аналіз діяльності своєї громадської організації. Не дивлячись на те, що це метод із великою історією (він існує з 50-60 років минулого століття), він не втрачає своєї актуальності і сьогодні. Класичний SWOT передбачає аналіз внутрішнього за зовнішнього середовища та визначення чотирьох ключових компонентів. SWOT - це аббревіатура, яка складається із перших букв складових цього аналізу англійською мовою - strength (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) та threats(загрози). При цьому слабкі та сильні сторони стосуються внутрішнього середовища, самої організації, а можливості та загрози - зовнішнього середовища.

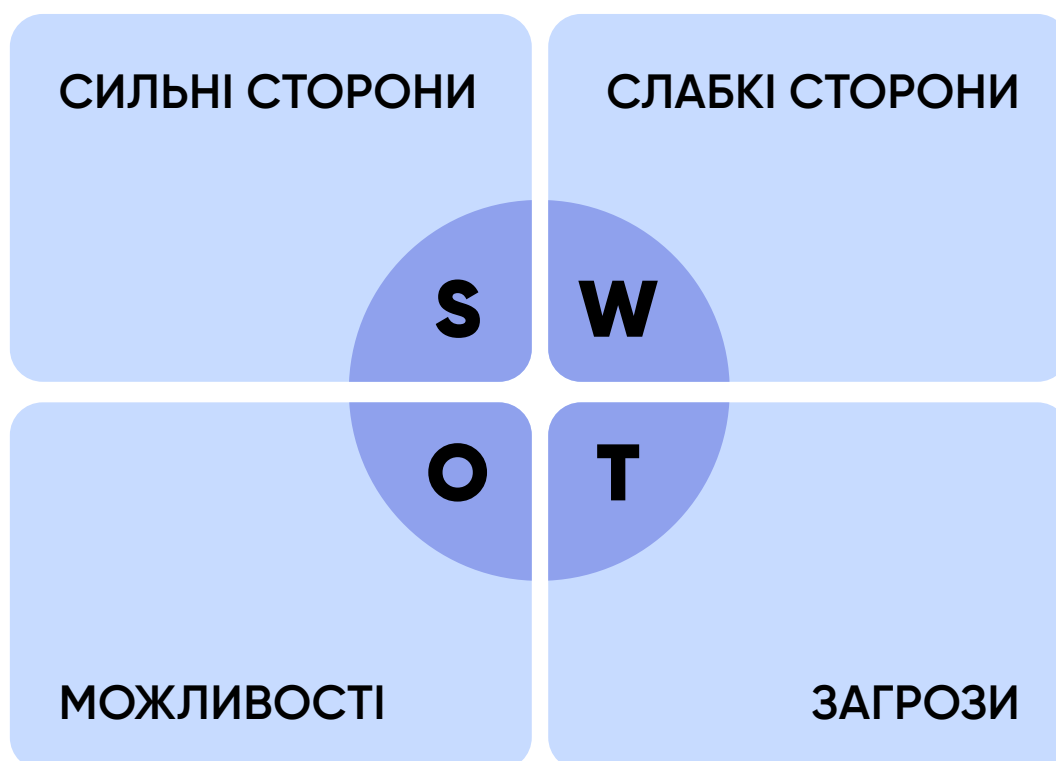
Сильні сторони – це ті внутрішні характеристики, які є вашою конкурентною перевагою в секторі, мова може йти і про певний досвід, і про кадровий потенціал, і про ресурси в широкому розумінні тощо.

Слабкі сторони - на противагу від сильних сторін, це ті ваші внутрішні характеристики, що заважають організації досягати своїх цілей.

Можливості стосуються зовнішнього середовища і передбачають зовнішні фактори, які можуть сприяти реалізації цілей і задач організації.

Загрози, навпаки - це ті зовнішні фактори, які можуть завадити ефективній діяльності вашої організації.

Шаблон для SWOT-аналізу:



Освітньо – грантова програма для громадських організацій реалізується громадською організацією “Міжнародна Агенція Змін” за сприяння Action Against Hunger, в межах консорціуму SPRAVA

Соцмережі проєкту



Соцмережі ГО «Міжнародна агенція змін»

