



ЦЕНТР ПІДТРИМКИ ТВОРЧИХ ІНІЦІАТИВ
"XXI століття буде ерою НДО..."
Кофі Аннан, Генеральний секретар ООН



**ІНСТИТУТ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Азарова Т.В., Абрамов Л.К.

Менеджмент неприбуткової організації

(Частина II)



Видання цього навчально-методичного посібника стало можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством США з Міжнародного Розвитку (USAID).



Думки, висловлені у виданні, належать авторам і можуть не співпадати з офіційною позицією Фонду Євразія та USAID.

© ЦПТІ, ІСКМ
2003

Кіровоград - 2003

ББК 60.55

УДК 316

«Менеджмент неприбуткової організації. Частина 2». Азарова Т.В., Абрамов Л.К., - ЦПТІ, ІСКМ, Кіровоград – 2003, 140 с.

Ефективність діяльності керівника НДО багато в чому залежить від того, наскільки раціонально він планує. Дане видання повністю присвячене розгляду основних видів планування. Особливу увагу приділено такому важливому напрямку, як управління проектами. На прикладах автори розглядають основні етапи процесу: оцінка життєздатності ідей, планування заходів, моніторинг та оцінка, підготовка звіту. Книга містить вправи для самостійної роботи. Видання здійснено ІСКМ та ЦПТІ в рамках проекту підтриманого Фондом Євразія за рахунок коштів, наданих USAID.

ЗМІСТ

Розділ 3. Функціональні напрямки діяльності менеджера.....	3
3.1. Планування діяльності організації	3
3.2. Спілкування як засіб встановлення ділових відносин.....	27
Розділ 4. Менеджмент проектів.....	46
4.1. Поняття про проект та управління проектом.....	46
4.2. Започаткування проекту та його планування	57
4.3. Моніторинг і оцінка проекту.....	83
Завдання та вправи для самоконтролю.....	96
Література	114
Додатки	116
Приклад проектної заявки	116
Інформація про Фонд Євразія	124
Інформація про Центр підтримки творчих ініціатив	127
Інформація про видання ЦПТІ.....	130
Інформація про Інститут соціокультурного менеджменту.....	139
Інформація про авторів.....	140

Розділ 3. Функціональні напрямки діяльності менеджера

3.1. Планування діяльності організації.

Ефективність діяльності менеджера багато в чому залежить від того, наскільки раціонально він планує свою роботу й використовує свій час. Планування роботи організації, складання особистого плану відносяться до найбільш значущих професійних умінь менеджера.

Планування - це початок і основа керівної функції. Підготовлений план демонструє, що, як, коли і ким буде виконано.

Планування передбачає розгляд минулого розвитку, аналіз сучасної ситуації та розробку реальних завдань на майбутнє.

Глибина планування може бути різною. Л.Д.Столяренко (22;) виділяє наступні рівні планування:

- рівень планування цілей і задач;
- рівень ран жованого планування (виділяються більш важливі цілі);
- рівень планування етапів діяльності (розглядається кожна окрема задача);
- рівень планування засобів досягнення мети, засобів рішення задачі;
- рівень планування умов (аналіз проблем - аналіз відповідності програмних коштів поставленим цілям та реальним умовам);
- рівень альтернативного планування (оцінити ймовірність досягнення мети за допомогою обраного засобу);
- рівень раціонального планування (всі поставлені

на початку цілі, засоби, умови, проблеми, запасні варіанти подати у вигляді єдиної раціонально організованої діяльності, де поєднано окремі плани, при чому так, щоб якісь дії виконувались паралельно в один і той же час);

- рівень сценарного планування (оцінити ймовірність виникнення проблем, труднощів, несприятливих ситуацій на заваді реалізації плану; оцінити причину виникнення труднощів (чому?); відокремити здогадки від реальних фактів, подій; визначити, яка додаткова інформація потрібна; уточнити, які дії можуть допомогти побороти можливі труднощі, які сценарії дій слід-передбачити на всі можливі несприятливі випадки). Будь-який план має відповідати наступним вимогам:
- він має бути раціональним (досягти поставленої мети з найменшими витратами часу, фінансів та ресурсів);
- має спиратись на реальні можливості організації;
- має бути досить гнучким (вносити зміни в план під час його реалізації без завдання шкоди досягненню поставленої мети).

Існують різні види планування.

Стратегічне - планується довготерміновий (щонайменше на три роки) розвиток організації із широкою перспективою її загальної політики.

Тактичне - плануються кроки до реалізації стратегічного плану або довготермінових цілей (мінімум на рік).

Циклічне - планування регулярно повторюваних дій (наприклад, квартальні звіти, річні розрахунки, випуск щоквартального бюлетеню і т.д.).

Операційне - планування та координація роботи організації в рамках визначеної стратегії (визначення - під час стратегічного планування).

Щоденне - планування робочого дня, завдань, які несподівано з'явилися і які необхідно виконати. (22;)

Розглянемо ці види планування.

Стратегічне планування.

На думку багатьох, терміни "стратегія", "стратегічне планування" використовують лише менеджери великих корпорацій. І це не випадково.

У прибутковому секторі необхідність планування очевидна, оскільки цілі спрямовані на конкретно вимірюваний результат - отримання прибутку. Людина, яка займається плануванням у комерційній організації, використовує різноманітні об'єктивні методики для врахування ефективності дій за допомогою кількісних показників. Щодо організацій третього сектора, цілі яких орієнтовані на концепцію слугувати на користь суспільства, конкретизація місії являє собою складніший процес, оскільки тут спостерігається значний вплив суб'єктивних факторів. Наприклад, недержавна некомерційна організація визначає свою місію як сприяння успішному реформуванню економіки України, розвитку ринкових відносин та побудові цивілізованого громадянського суспільства. Але члени організації можуть інтерпретувати цю місію по-різному. Одні вважають, що акцент необхідно зробити на підвищенні рівня професіоналізму економістів, інші, що важливо розробити

ефективну модель економічного розвитку України, треті - стимулювати інвестиційну діяльність шляхом довгострокового страхування. У цьому випадку суб'єктивізм може проявитися не лише у відсутності згоди у визначенні місії, але й у виборі критеріїв для оцінки ефективності її реалізації. Один член організації вважає, що показником успішної діяльності має бути річний бюджет, другий має думку, що критерієм є кількість клієнтів, які підвищили рівень професійної підготовки. Третя особа може назвати у якості показника відгуки у ЗМІ. Усі ці труднощі не є аргументом для відмови від стратегічного планування у некомерційній організації.

Поняття "стратегія" включає в себе два-важливих аспекти. По-перше, це вибір позиції. Якщо у сфері бізнесу ця позиція стосується ринкової ніші, то у громадському секторі вона пов'язана з послугами, які організація може надати. Наприклад, НДО може існувати для підтримки розвитку міжсекторного партнерства, або для соціального захисту окремих верств населення. По-друге, стратегія обов'язково включає в себе перспективу, як вибір певної низки цінностей і шляхів діяльності, які створюють "спосіб буття" цієї організації.

Мета стратегії НДО - продемонструвати, що організація заслуговує на підтримку партнерів, грантодавців, добровольців, персоналу, що громадські кошти і людські зусилля знайдуть найкраще застосування. Узагальнюючи досвід роботи організацій третього сектору, можна відмітити позитивні риси наявності стратегічного плану:

- Стратегічний план полегшує визначення чіткої концепції діяльності організації, що дозволяє

підпорядкувати всю діяльність організації, її членів, волонтерів та зовнішніх партнерів.

- Стратегічний план допомагає виробити цілісний погляд на організацію та її цілі.
- Стратегічний план визначає пріоритети. Впорядковує цілі та завдання відповідно до їх важливості та черговості.
- Стратегічний план дозволяє узгодити розвиток організації зі змінами, що відбуваються у зовнішньому оточенні.
- Стратегічний план полегшує раціональне використання сильних сторін організації, кваліфікації та здібностей її персоналу.

Стратегічне планування представляє собою процес, у якому кожен наступний етап базується на попередніх.

Етапи стратегічного планування:

- Підготовка.
- Визначення місії.
- Ідентифікація наявних завдань та стратегій.
- Аналіз оточення.
- Аналіз засобів.
- Визначення стратегічних цілей.
- Опрацювання альтернативних стратегій.
- Стратегічне рішення.
- Впровадження стратегії.
- Вимір та контроль кроків та наслідків.

Розглянемо кожен з цих етапів.

Підготовка.

Успіх безпосереднього процесу стратегічного планування багато у чому визначається попередньою підготовчою роботою.

Перед усім необхідно визначити, хто буде складати стратегічний план. Організація, яка ніколи у минулому не розробляла власну стратегію, навряд чи подолає це завдання самотійно, без необхідних консультацій, без спеціального навчання тих осіб, які будуть приймати участь у стратегічному плануванні. До групи, що розробляє план стратегії доцільно включати компетентних осіб. До складу групи обов'язково повинне входити керівництво організації. Необхідно заохотити до цієї роботи лідерів нижчих організацій, оскільки їх точка зору з багатьох питань буде адекватно відображати реальні умови діяльності організації.

На підготовчому етапі важливо визначитись, який період діяльності організації буде охоплювати стратегічний план. Встановлений строк повинен бути оптимальним в аспекті можливості передбачення розвитку ситуації, не лише в організації, але і у її оточенні. Як свідчить практика, стратегічний план складається мінімум на 2 роки, а для стабільно працюючих організацій протягом тривалого часу цей термін може бути збільшений до 5 років.

На етапі підготовки до стратегічного планування необхідно зібрати потрібну інформацію: про очікування і потреби самих членів організації, її клієнтів, спонсорів, а також найближчого соціального оточення. Важливе значення мають і аналітичні матеріали, що об'єктивно відображають результативність попередньої діяльності організації. Для отримання достовірної інформації доцільно використати не тільки власні спостереження, бесіди, але і провести соціологічні дослідження.

Визначення місії організації. Процес стратегічного планування починається з визначення місії організації.

Місія - це коротка відповідь на питання:

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

Місія організації - це визначення конкретної причини її існування - це твердження, що ідентифікує мету організації, методи її досягнення та групи адресатів, для яких працює організація.

Місія виразно та однозначно визначає суть організації, вона об'єднує всі напрямки її діяльності, допомагає у прийнятті таких рішень, що ведуть організацію в необхідному напрямку.

Місія організації може визначатись цінностями, якими керується організація, або практичними справами, такими, наприклад, як вид послуг, які надає організація.

Наприклад:

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

"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 громадянському становленню підростаючого покоління".

Для підсилення усвідомлення значущості етапу визначення місії в процесі стратегічного планування можливо користуватися рекомендаціями, наданими автором „Дорадника для неурядових організацій” (18; с.61-62):

залежно від типу організації та етапу її розвитку, абсолютно різними є 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 замислитись, 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 починати з визначення місії...

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 змінити." (18;)

Тобто, не дивлячись на те, що кінцеве корегування місії відбувається на наступних етапах стратегічного планування, приступати до цього процесу все ж потрібно на самому початку.

Ідентифікація наявних завдань та стратегій. Процес стратегічного планування у кінцевому результаті повинен дати відповідь на запитання: чи потрібно внести якісь зміни в існуючу стратегію діяльності організації і якщо потрібно, то які?

Для відповіді на це питання потрібно оцінити здобутки минулого з моменту заснування організації або з часу складання останнього стратегічного плану, тобто треба ідентифікувати наявні завдання та стратегії.

Якщо організація раніше не проводила процесу стратегічного планування та не має чітко визначеної стратегії, то ідентифікацію наявних цілей та завдань проводять шляхом аналізу щоденних дій організації.

В цьому випадку необхідно дати відповіді на такі питання:

- Чим ми займаємось?
- Ким є наші клієнти?
- Що ми робимо для клієнтів?
- Які види послуг ми надаємо?
- Чи те, що ми робимо, веде до досягнення наших цілей?

Організація, діяльність якої визначена чітко

окресленою стратегічною програмою, повинна провести детальніший і достовірніший аналіз, заснований на використанні спеціальних дослідницьких методик. В основу такого аналізу можуть бути покладені наступні питання:

- Чого ви досягаєте? Які з ваших результатів і наслідків підлягають виміру?
- Що із запланованого ви не змогли досягти? Чому?
- Яку інформацію ви маєте щодо ефективності ваших програм і проектів? Як ви про це дізналися? (Соціологічне опитування клієнтів. Офіційні оцінки у ЗМІ та ін.).
- Чи просуваєтеся ви до здійснення вашої кінцевої мети?
- Чи спрямовані ваші зусилля на досягнення кінцевої мети?

Таким чином, ідентифікація наявних завдань та стратегій дозволяє визначити етап розвитку організації. Аналіз минулого і сучасного дозволяє усвідомити специфічність свого досвіду, його сильні та слабкі сторони.

Аналіз оточення.

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

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 важливо виявити, які

можливості та загрози має організація у зовнішньому середовищі.

Аналізуючи оточення, насамперед необхідно виділити найбільш значущі для організації компоненти зовнішнього середовища:

- економічний;
- соціокультурний;
- правовий;
- технологічний.

Економічний компонент відображає тенденції економічної позиції у країні і регіоні.

Яка економічна ситуація у регіоні, які перспективи її розвитку?

Чи створюються нові підприємства? Чи надходять закордонні інвестиції? Який прогнозований рівень інфляції і рівень росту заробітної плати?

Соціокультурний компонент характеризує стан і тенденції у освіченості населення, специфіку місцевих звичаїв і традицій та інших цінностей в аспекті їх впливу на організацію.

При аналізі цього компонента потрібно звернути увагу на такі питання:

Як відноситься місцеве населення до діяльності організацій третього сектору взагалі і до предмета діяльності вашої організації зокрема?

Чи є у населення психологічна готовність активно підтримувати вашу діяльність?

Як реагують засоби масової інформації на результати вашої громадської діяльності?

Правовий компонент відображає систему відносин

Менеджмент неприбуткової організації (Частина II).

організації, регульованих законом:

Чи є податкові пільги для спонсорів?

На яких умовах організація може здійснювати господарську діяльність? Які нормативно-правові акти існують в тій сфері діяльності, якою ви займаєтеся (сім'я, молодь та ін.)?

Технологічний компонент аналізується з точки зору його впливу на зміст і методи діяльності вашої організації: чи є можливість використання Інтернету і інших засобів комунікації для реалізації цілей ваших організацій?

Послідовний аналіз особливостей впливу кожного з перерахованих компонентів можна систематизувати у вигляді наступної таблиці.

Таблиця №1. Аналіз оточення.

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	Ми можемо організувати ряд акцій, спрямованих на залучення мешканців нашого міста до охорони навколишнього середовища а також просити їх про пожертви
		Тощо	

М - можливості

З - загрози, труднощі

3.1. Планування діяльності організації.

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 в середовищі можна виділити наступні компоненти:

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

Доцільно провести класифікацію цих елементів під точкою зору позитивної або негативної спрямованості їх взаємовідносин з організацією.

Наприклад:

Таблиця 2. Класифікація осіб та груп зовнішнього середовища.

Противники:	Союзники:
Конкуренти:	Потенційні союзники:

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

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

Аналіз засобів (сильні та слабкі сторони організації).

Якщо попередній етап планування стосується всього того, що знаходиться за межами організації і у той же час впливає на результати її діяльності, то при аналізі засобів необхідно зосередити увагу на самій організації,

її внутрішньому середовищі, на оцінці її сильних і слабких сторін .

Елементами внутрішнього середовища є:

- Людські ресурси

Чи достатня кількість персоналу і волонтерів в організації?

Яку кваліфікацію, досвід, знання вони мають?

Які мотиви спонукають їх до громадської діяльності?

- Організаційна культура

Які правила і норми прийняті в організації, який вплив вони справляють на загальний психологічний фон організації, на стиль управління і способи прийняття тих або інших рішень?

- Фінансові і матеріальні ресурси

Чи забезпечується фінансова стабільність в організації?

Чи є збалансовані джерела фінансування?

У якому стані знаходиться приміщення, обладнання?

Чи є необхідні технічні засоби?

- Функціональні елементи організації - її стратегія, політика, програми, проекти, позитивний досвід діяльності.

Чи відповідають ці елементи місії організації?

Яка ефективність програм, що використовуються організацією?

Чи конкурентоспроможні вони у порівнянні з тими програмами, що пропонуються на ринку збуту?

- Організаційна структура НДО

3.1. Планування діяльності організації.

(ієрархічно-структурні ланцюги організації, функціональні ланцюги, автономні підрозділи та ін.). Чи дозволяє існуюча структура ефективно використати існуючі ресурси? Дана стадія планування дозволяє критично оцінювати внутрішні можливості організації і виявити сильні і слабкі її сторони.

Таблиця №3. Аналіз сильних і слабких сторін організації

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?

На заключному етапі аналізу засобів організації складається наступна таблиця:

Таблиця №4. Аналіз засобів організації

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
+		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

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 корегування плану.

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 корегування 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 досягти 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 навчальний 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 формулюватися 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, збагаченні їх знань".

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

Ось чому цілі, сформовані в якісному виразі, потребують уточнення, деталізації та конкретизації. У наведеному вище прикладі необхідно було точно визначити, який зміст містить поняття «здібності підприємця».

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 форми організації розумового процесу, що активізують: "мозковий штурм", брейнстремінг, метод морфологічного аналізу, метод фокусальних об'єктів та

інші.

Наприклад, метод морфологічного аналізу полягає у тому, що спочатку виділяють головні характеристики об'єкта - осі, потім щодо кожної з них записують всілякі 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-консультантами; 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 попасти несподівані поєднання, які навряд чи спали на думку.

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 підприємців, які відвідують щотижневі учбові семінари-тренінги?"

При розробці альтернативних стратегій використовують також підходи "зверху вниз" і "знизу вгору". При реалізації першого підходу створюється комбінація різних стратегічних цілей у ієрархічній

послідовності в залежності від ступеню їх актуальності. При підході "знизу вгору" створюються альтернативні варіанти досягнення кожної мети. Конкретний варіант стратегії організації являє собою синтез першого і другого підходів.

При обробці 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, відпрацювати 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.

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 показники:

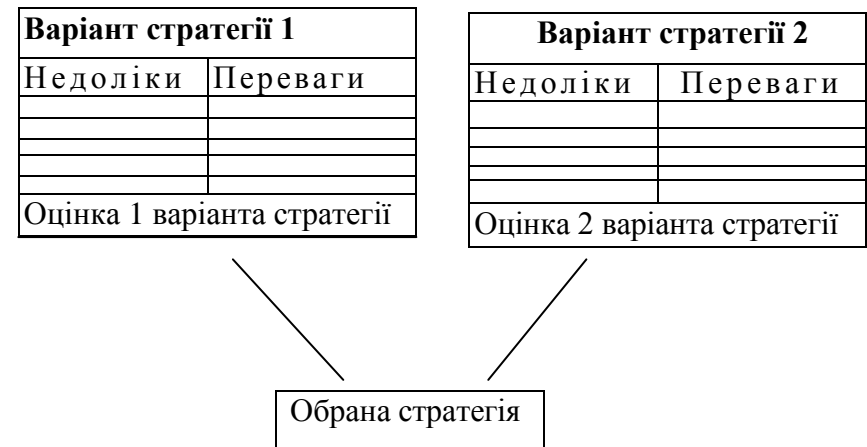
- відповідність стратегії і її складових частин цілям і завданням;
- до стратегії входять найістотніші справи, їх необхідно чітко відділяти від другорядних;
- стратегія повинна спиратись на сильні сторони

внутрішнього і зовнішнього середовища організації;

- стратегія повинна давати 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.

Матриця №1. Вибір стратегічного рішення.



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.

Вимір та контроль кроків та наслідків.

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

Оцінка проводиться шляхом співставлення результатів роботи в 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 припустимий 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?

Тактичне планування визначає кроки до реалізації стратегічного плану або довготермінових цілей.

Ці кроки, як правило, закладаються вже в стратегічному плані. Наприклад, одеська ЗОШ №27, в перші роки часів перебудови обрала шлях від розвитку соціальної активності школярів до створення громадсько-активної школи (ГАН). Сьогодні ГАН створена, виникла задача її подальшого розвитку на найближчі 5 років. З цією метою педагогічний колектив планує такі напрямки розвитку:

- демократизація навчально-виховного процесу;
- створення центру соціальної допомоги;
- обладнання громадського і бібліотечного фонду;
- розвиток громадського спортивного руху.

3.1. Планування діяльності організації.

В результаті виконання цих фактичних кроків школа, перетворюючись у центр мікрорайону (центр культури і освіти), зможе отримувати реальну допомогу і сприяння від місцевої громади, комерційних структур, влади. Школа ще ширше розкриватиме свої двері для громади, а громада, в свою чергу, отримує можливість отримувати від школи необхідні їй послуги. Навколо школи розпочнеться процес самоорганізації і розвитку місцевих громад, здатних вирішувати не тільки завдання освіти, але й інші соціальні проблеми (15;).

Циклічне планування.

Циклічне планування - це планування регулярно повторюваних дій. Наприклад, написання квартальних звітів, складання річних розрахунків, випуск щоквартального бюлетеню.

В циклічних планах зазвичай закріплюються функції відповідальності за певними особами. Наприклад:

Таблиця №5: Випуск щоквартального бюлетеню.

№	Функції	ПІБ
1	Відповідальний виконавець	
2	Зв'язок з друкарнею	
3	Збір і аналіз матеріалів	
4	Підготовка номера	
5	Підготовка до друку, дизайн	
6	Випуск номеру	
7	Розповсюдження номеру	
8	Отримання зворотного зв'язку	

Операційне планування.

Операційне планування — це планування роботи організації в рамках визначеної стратегії.

Операційні плани містять перелік всіх завдань, які сприяють досягненню мети, час на їх реалізацію,

визначення відповідальних осіб та засобів, які необхідні для реалізації даного завдання.

Операційне планування здійснюється в рамках певного проекту. Вимоги до цього виду планування буде розкрито в наступному розділі.

3.2. Спілкування як засіб встановлення ділових відносин.

3.2. Спілкування як засіб встановлення ділових відносин.

Діяльність громадських організацій відбувається в умовах, що швидко змінюються. У зв'язку з цим, ефективність роботи менеджера визначається його здатністю адаптуватися до цих змін. Адаптивність - це тенденція відповідності між цілями та результатами активності, що досягаються. Практика переконує в тому, що пристосувальна поведінка керівника в залежності від змін, що відбуваються у середовищі, багато в чому зумовлено тим, як менеджер розуміє взаємовідносини між людьми і як він вдосконалює їх шляхом спілкування.

«Спілкування» - це складний багатоплановий процес встановлення й розвитку контактів між людьми й групами, спричинених потребами у спільній діяльності". (10; с.229).

В процесі спілкування зазвичай виділяють три сторони:

- комунікативну (передача інформації);
- інтерактивну (взаємодія, тобто обмін діями, вчинками);
- перспективну (сприйняття один одного тими, хто спілкується).

Ці три сторони у цілісному процесі представляють собою єдність і виступають як спосіб організації спільної діяльності і взаємовідносин включених до неї людей. Однак для кращого оволодіння технікою спілкування менеджер має знати специфіку кожної зі сторін спілкування. Ось чому доцільно розглянути кожну функцію спілкування окремо.

Комунікативна сторона спілкування передбачає обмін інформацією між індивідуумами.

Якщо говорити про спілкування у інформаційно-комунікативному аспекті, то тут слід мати на увазі перед усім не простий рух інформації, а саме активний обмін між людьми, які мають різноманітні ідеї, уявлення, враження. Тому, на відміну від інформаційного процесу в кібернетиці, вирішальне значення тут має орієнтація тих, хто спілкується (партнерів), на настанови, цінності, мотиви кожного з них.

Особливу роль для кожного учасника інформаційного обміну відіграє значущість інформації, а надто, за умови, коли вона не просто сприйнята, але й зрозуміла, усвідомлена. Сприйняття й усвідомлення інформації, отриманої при обміні, можливі лише тоді, коли учасники спілкування, по-перше, володіють єдиною системою кодування та, по-друге, коли відсутні комунікативні бар'єри. Бар'єри для спілкування можуть виникати тоді, коли присутні стереотипи - спрощені судження відносно окремих осіб чи ситуацій, в результаті чого відсутні об'єктивний аналіз та розуміння людей, ситуацій, проблем. Наприклад, серед певного прошарку нашого суспільства вкорінюється стереотип утримання, який зберігся від тоталітарного режиму, коли люди вважають, що їх проблеми вирішуватимуться не ними самими, а державою, владою. Звідси, бар'єр для знайомства з позитивним досвідом рішення соціальних проблем. Існує, наприклад, негативна громадська думка по відношенню до НДО, які розвиваються за фінансової підтримки міжнародних донорів. Є також багато прикладів, коли люди, не маючи досвіду у прояві власних ініціатив з перетворень соціуму, не можуть повірити в себе, бояться розпочинати якусь справу, стають замкненими,

відчувають самотність. Безумовно, людина, що переживає подібні негативні почуття втрачає здатність до сприйняття нових подій, усвідомлення нових ситуацій та їх рішення. Інформування допомагає людям змінити ставлення до свого негативного досвіду.

Таким чином, роль обміну інформацією між людьми визначається тим, що цей процес обов'язково передбачає вплив на партнера. Комунікативний вплив, який тут виникає, є нічим іншим як психологічний вплив однієї людини на іншу. В процесі інформаційного обміну учасники комунікації орієнтують та переконують один одного, тобто намагаються досягти певної зміни поведінки.

Феномен психологічного впливу за допомогою інформації не можна плутати з феноменом дії. Дії суб'єкта спрямовані на фізичний об'єкт і виглядають як оперування даним об'єктом. На відміну від цього, психологічний вплив має іншу спрямованість - на індивідуального чи групового суб'єкта, на його психіку.

Психологічний вплив - це проникнення однієї особи чи групи осіб у психіку іншої особи чи групи осіб. Інформаційний обмін справляє психологічний вплив, метою якого є зміна, перебудова індивідуальних чи групових поглядів, відносин, мотивів, настановок.

У будь-якій формі інформування, як психологічний, вплив базується на певних мотивах та орієнтується на конкретні цілі. Однак необхідно мати на увазі, що як окрема особистість так і група вибірково ставиться до змісту інформації. Причина полягає у тому, що на шляху інформаційного впливу постає психологічний захист - тобто своєрідний фільтр, що відокремлює бажаний вплив

від небажаного, корисний від шкідливого, відповідний потребам, переконанням і ціннісним орієнтаціям особистості чи групи та потребам їх соціального оточення - від тих, котрі їм суперечать.

Таким чином, інформаційний обмін, як форма психологічного впливу, не є всесильним. Однак за певних умов, за допомогою інформаційно-психологічного впливу можна викликати зміни у психіці людей, а через неї - у їх діяльності, зокрема, у орієнтації їх на самостійне рішення соціальних проблем місцевих громад.

інтерактивна сторона спілкування представляє собою побудову загальної стратегії взаємодії і розкривається у способах обміну діями, що означає необхідність узгодження планів дії партнерів і аналіз „внесків" кожного учасника" (10; с.231).

Відомо, що спільна діяльність та спілкування зумовлені прийнятими в суспільстві нормами поведінки. Орієнтуючись на них, людина співвідносить форми своєї поведінки з прикладами і таким чином регулює свої стосунки з іншими людьми. В організації люди виконують різні ролі, кожна з яких відповідає певним очікуванням оточуючих. Множина ролевих позицій часто спричиняє рольові чи міжособистісні конфлікти. Конфлікт - це зіткнення між собою різних поглядів, думок суб'єктів взаємодії. В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу.

Конструктивним конфлікт може бути лише тоді, коли опоненти не виходять за рамки ділових аргументів та стосунків.

В залежності від особливостей поведінки керівника в конфліктних ситуаціях Р. Блей і Дж. Моутон виділяють п'ять типів реагування:

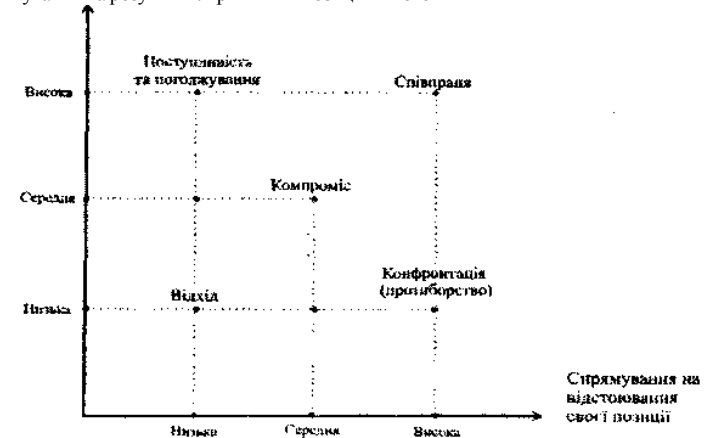
3.2. Спілкування як засіб встановлення ділових відносин.

- суперництво (протиборство), що супроводжується відкритою боротьбою за свої права;
- співпраця, спрямована на пошук рішення, яке задовольняло б усі сторони;
- компроміс - врегулювання розбіжностей через обопільні поступки;
- уникнення (відхід) - прагнення вийти з конфліктної ситуації, не вирішуючи її, не поступаючись своїм, але й не наполягаючи на своєму;
- поступливість (притосування) - тенденція владнати протиріччя, поступаючись своїми інтересами.

Графічно типи поведінки в конфліктних ситуаціях можна зобразити наступним чином:

Найефективнішим стилем поведінки в конфліктній ситуації є співпраця. Стил "компромiс" дозволяє досягти лише тимчасового нетривалого рішення конфлікту. уникнення", конфронтація", погоджування" вкрай несприятливі.

Графік №1. Типи поведінки в конфліктних ситуаціях. Спрямування на розуміння, прийняття позиції іншого



Цікава теорія конфліктного спілкування розроблена американським психотерапевтом Е. Бернсом (4;). Автор виділяє три основні позиції спілкування: Дитини, Батька, Дорослого.

З позиції Дитини людина дивиться на іншого як би знизу вгору і виступає як залежна, підпорядкована та безвідповідальна істота. З позиції Батька граються ролі описувача, незалежного, непідпорядкованого, того, хто бере відповідальність на себе. Роль дорослого передбачає вміння рахуватися з ситуацією, розуміти інтереси інших, розподіляти відповідальність між собою та іншими.

Найуспішнішим та ефективним є спілкування двох співрозмовників з позиції Дорослого. Взаєморозуміння можна досягти і в тому випадку, коли обидва партнери займають позицію Дитини. Спілкування ж Батька й Дорослого динамічне: або Дорослий своєю спокійною поведінкою зіб'є пилу з Батька й переведе його в рівноправну позицію, або Батько зуміє придушити співрозмовника й перевести його в позицію Дитини.

Спілкування Дорослого й Дитини також мінливе. Або Дорослий зуміє спонукати Дитину серйозно й відповідально поставитися до проблем, що обговорюються, й перейти в позицію Дорослого, або Дитина спровокує перехід Дорослого в позицію Батька-опікувача.

Не меншу цікавість представляє методика діагностики міжособистісних стосунків Т.Лірі (14; с. 60-72). На основі двох осей - домінування-підпорядкування; приязність-ворожість - автор виділяє вісім позицій спілкування. При цьому в кожній з них виділяється по три варіанти.

Авторитарний.

А) Диктаторський, владний, деспотичний характер, тип сильної особистості, котра лідирує у всіх сферах групової діяльності. Усіх настановляє, повчає, у всьому покладається на свою думку, не вміє сприймати поради інших;

Б) Домінантний, енергійний, успішний у справах, авторитетний лідер, полюбляє давати поради, вимагає до себе поваги;

В) Впевнена у собі людина, але не обов'язково лідер, наполегливий та завзятий;

Егоїстичний.

А) Прагне бути понад усіма, але одночасно осторонь від усіх, самозакоханий, прагматичний, незалежний;

Б) Труднощі перекладає на оточуючих але сам ставиться до них відчужено, хвалькуватий, самовдоволений, зарозумілий;

В) Егоїстичний, орієнтований на себе, схильний до суперництва;

Агресивний.

А) Жорсткий, ворожий по відношенню до оточуючих, різкий, агресивність може сягати асоціальної поведінки;

Б) Вимогливий, прямолінійний, відвертий, суворий та різкий в оцінці інших, непримиренний, схильний звинувачувати у всьому інших, глузливий, іронічний, драгітливий.

Підозрілий.

А) відчужений по відношенню до ворожого світу, підозрілий, вразливий, схильний до вагань, злостивий, постійно скаржитися на інших;

Б) Критичний, відчуває труднощі в міжособистісних контактах через підозрілість, замкнутий, зневірений у людях, потайливий, свій негативізм виявляє у вербальній агресії;

В) Критичний по відношенню до всіх соціальних явищ та оточуючих людей.

Підпорядковуваний.

А) Покірний, слабовільний, схильний поступатися усім і в усьому, завжди ставить себе на останнє місце, осуджує себе, пасивний, прагне знайти опору у комусь більш сильному;

Б) Сором'язливий, смирний, легко бентежиться, схильний підпорядковуватися більш сильному без урахування ситуації;

В) Скромний, нерішучий, поступливий, емоційно стриманий, не має власної думки, слухняний і чесно виконує свої обов'язки.

Залежний.

А) Різко невпевнений у собі, має нав'язливі страхи, побоювання, тривожиться з будь-якого приводу, тому залежний від інших і від чужої думки;

Б) Слухняний, боязкий, безпорадний, не вміє чинити опору, відверто вважає, що інші завжди праві;

В) Конформний, м'який, очікує допомоги та порад, довірливий, схильний захоплюватися іншими, ввічливий.

Дружелюбний.

А) Дружелюбний та люб'язний з усіма, орієнтований на прийняття та соціальне ствердження;

Б) Прагне задовольнити вимоги усіх, бути хорошим" без урахування ситуації, емоційно лабільний;

3.2. Спілкування як засіб встановлення ділових відносин.

В) Схильний до співпраці, кооперації, гнучкий і компромісний при рішенні проблем і в конфліктних ситуаціях, ініціативний, ентузіаст у досягненні цілей групи.

Альтруїстичний.

А) Гіпервідповідальний, завжди приносить в жертву свої інтереси, прагне до співчуття усім;

Б) Нав'язливий у своїй допомозі іншим та надто активний по відношенню до оточуючих, неадекватно бере на себе відповідальність за інших;

В) Відповідальний по відношенню до людей, делікатний, м'який, добрий, емоційне ставлення до людей виявляє у співчутті, симпатії, турботі, вміє подякувати, безкорисливий, чуйний.

Як бачимо, найадаптивніше поведуться ті люди, котрі займають позицію „В”.

Таким чином, зміст контакту за рольовими позиціями партнерів може бути різноманітним. Для взаєморозуміння, успішного спілкування і провадження діяльності необхідне узгодження зайнятих партнерами позицій, ситуацій та стилів взаємодії, адекватних для кожної ситуації.

Сприйняття людьми одне одного (перспективна сторона спілкування).

При цьому дуже важливо, як сприймається партнер по спілкуванню, тобто, як формується уявлення про його думки, наміри, настанови, емоції.

Уявлення про іншу людину тісно пов'язано з рівнем власного самоусвідомлення. Ця залежність має двосторонній характер: з одного боку різносторонні знання про самого себе створюють багатство уявлень про

партнера, з іншої - що повніше розкривається характер, то ширше стають уявлення про себе.

Основними способами сприйняття й розуміння людьми одне одного є емпатія й рефлексія.

Емпатія - це здатність емоційно сприймати іншого, проникати у його внутрішній світ, прийняти його з усіма думками й почуттями. Виділяють три рівня емпатії:

- спілкуючись з партнером, людина проявляє сліпоту до переживань та намірів співрозмовника;
- в ході спілкування у людини виникають уривчасті уявлення про переживання іншого;
- людина вміє зразу увійти в стан партнера не тільки в окремих ситуаціях, але й протягом усього процесу взаємодії з ним.

Рефлексія - це виявлення того, як партнери по спілкуванню розуміють особистісні особливості, емоційні реакції та уявлення.

У складному процесі рефлексії виділяють шість позицій, що складають взаємне відображення суб'єктів:

- сам суб'єкт, яким він є в дійсності;
- суб'єкт, яким він бачить самого себе;
- суб'єкт, яким він вбачається іншому.

І ті ж три позиції, але зі сторони іншого суб'єкту.

Таким чином, рефлексія - це процес подвоєного, дзеркального взаємовідображення суб'єктами один одного. Змістом рефлексії є відтворення особливостей один одного.

Процедура спілкування включає в себе низку етапів:

3.2. Спілкування як засіб встановлення ділових відносин.

- потреба в спілкуванні (необхідно вплинути на співрозмовника, повідомити йому щось, дізнатися про щось) спонукає людину вступити в контакт;
- орієнтування у особистості співрозмовника;
- планування змісту свого повідомлення (людина планує те, що скаже);
- вибір засобів та стилю спілкування;
- сприйняття й оцінка зворотної реакції співрозмовника, контроль ефективності спілкування на основі встановлення зворотного зв'язку;
- корегування змісту, стилю, методів спілкування.

Ділове спілкування.

В менеджменті використовується ділове спілкування, тобто така взаємодія, коли враховують особливості особистості, характеру, віку, настрою співрозмовника, а інтереси справи, при цьому, виявляються більш значущими, ніж можливі особистісні розходження.

Для ефективного організації ділового спілкування необхідно оволодіти соціально-психологічними вміннями, пов'язаними з процесами взаємозв'язку, взаєморозуміння, взаємовпливу.

Першорядне значення в цьому аспекті мають:

- вміння психологічно вірно і обґрунтовано вступати в спілкування;
- вміння підтримувати спілкування, психологічно стимулювати активність партнера;
- вміння визначити "точку" завершення спілкування;
- вміння прогнозувати можливі шляхи розвитку комунікативної ситуації, в рамках якої розгортається спілкування;

- уміння володіти ситуацією і тримати ініціативу в спілкуванні;
- уміння спровокувати "бажану" реакцію партнера по спілкуванню;
- уміння адекватно ситуації вибирати жести, міміку, ритм своєї поведінки;
- уміння мобілізуватися на досягненні поставленого комунікативного завдання.

В організації ділового спілкування велике значення має *уміння управляти увагою партнерів по спілкуванню.*

Способи залучення уваги:

- організація в спілкуванні ефекту несподіванки, тобто використання в спілкуванні раніше невідомої інформації, або залучення несподіваного способу взаємодії;
- організація "комунікативної провокації", тобто на короткий час викликати у партнера по спілкуванню ситуацію незгоди з викладеною інформацією, доводом, аргументом, а потім стимулювати пошук своєї позиції і способу її викладу;
- гіперболізація (перебільшення) як спосіб загострення уваги партнера;
- комунікативне посилення ціннісних аргументацій, які домінують у партнера по спілкуванню;
- комунікативне зіставлення всіх "за" і "проти" дають можливість організувати, а потім утримувати увагу через виклад найрізноманітніших, і часто протилежних, точок зору;
- ситуативне інтерв'ювання через постановку прямих питань ставить партнера по спілкуванню

- перед необхідністю включитися в комунікативну діяльність;
- апеляція до авторитету для підтримки власних поглядів, висновків;
 - драматизація ситуації спілкування як зіткнення інтересів, боротьба партнерів по спілкуванню. Важливим умінням ефективного спілкування є уміння слухати.

Принципи ділового спілкування:

- принцип кооперативності - "твій внесок повинен бути таким, якого вимагає спільно прийнятий напрям розмови";
- принцип достатності інформації - "говори не більше і не менше, ніж потрібно в даний момент";
- принцип якості інформації - "не бреш";
- принцип доцільності - "не відхиляйся від теми, зумій знайти рішення";
- принцип зрозумілості - "виражай думку зрозуміло, ясно і переконливо для співрозмовника";
- принцип емпатії - "умій слухати і зрозуміти потрібну думку";
- принцип обліку індивідуальних особливостей - "враховуй рівень підготовленості співрозмовника, особливості сприйняття словесної інформації і ін."

Ділова бесіда.

Ділова бесіда - це діалог, за допомогою якого реалізується прагнення однієї людини або групи людей до дії, яка встановить нові стосунки між учасниками.

Функції ділових бесід:

- пошук нових напрямів і початок перспективних заходів;

обмін інформацією; контроль негативних заходів; взаємне спілкування працівників з ділових сфер; пошуки, розробка робочих ідей і задумів; підтримка ділових контактів на рівні різних НДО, підприємств, установ, фірм. Успіх бесіди багато в чому визначається якістю підготовленої роботи. Готуючись до бесіди, необхідно:

- визначити основні завдання бесіди;
- скласти план проведення бесіди;
- підшукати відповідні шляхи вирішення поставлених завдань;
- проаналізувати зовнішні і внутрішні можливості для реалізації наміченого плану;
- зібрати необхідну інформацію про передбачуваного співрозмовника;
- відібрати найбільш вагомні аргументи для захисту своєї позиції;
- вибір найбільш відповідної стратегії і тактики спілкування: тиск, маніпуляція, прохання про допомогу, співпрацю.

Напередодні зустрічі доцільно поставити собі ряд питань, відповіді на які допоможуть досягти успіху під час бесіди:

- Яку головну мету я ставлю перед собою в бесіді?
- Чи готовий до обговорення передбачуваної теми мій співрозмовник?
- Чи впевнений я у благополучному закінченні розмови? Яких об'єктивних і суб'єктивних перешкод можна очікувати?

- Який фінал бесіди влаштовує мене, його, двох? Якщо бесіда зайде в глухий кут чи варто піти на компроміс?
- Які питання буду ставити я?
- Які питання може поставити співрозмовник?
- Як я буду поводитися, якщо мій співрозмовник:
 - а) у всьому зі мною погодиться?
 - б) рішуче заперечить, перейде на підвищений тон?
 - в) не відреагує на мої доводи?
 - г) висловить недовіру моїм словам?
 - д) намагатиметься приховати свою недовіру?Шанси на успіх ділової зустрічі зростуть, якщо дотримуватися наступних рекомендацій:
- Готуйте своє перше питання, щоб воно було коротким, цікавим, але не дискусійним (якщо потрібно отримати "добро" на декілька пропозицій, прохання, починати треба з найбільш здійсненого).
- Домагайтеся оптимальної стислості у викладі думок, навіть якщо потрібно почати здалеку.
- Обґрунтуйте свої думки. Чим переконливіше докази, тим швидше погодиться з вами опонент. Не вживайте слів з подвійним значенням, фраз, які можна невірно тлумачити.

Ділові переговори.

Ділові переговори - це спілкування, під час якого учасники, які мають різні і навіть протилежні інтереси, прагнуть досягти розумної угоди, яка відповідала б законним інтересам обох сторін.

Ділові переговори більш складна форма, ніж бесіда. Досягти розумного рішення непросто. Необхідно здійснити співпрацю сторін, при якій відбувається

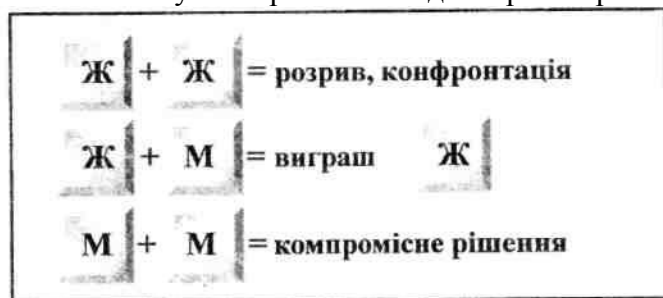
зближення інтересів і пошук спільної вигоди, на основі взаємоприйнятної і взаємовигідного варіанту розв'язання спірного питання.

У стратегії ведення ділових переговорів зустрічаються два підходи: жорсткий (Ж), м'який (М):

Таблиця №6. Підходи в стратегії ділових переговорів.

Стратегія ділових переговорів	
Жорсткий підхід (Ж)	М'який підхід (М)
Прихильники цього підходу ставлять за мету "перемогти" будь-якою ціною, будь-якими способами, вимагають від іншої сторони дій, не довіряючи партнерам по переговорах, загрожуючи їм, шукають рішення, яке максимально вигідне їм.	Прихильники цього підходу ставлять за мету - досягти "угоди", тому роблять поступки для згоди, намагаються бути доброзичливими, довіряють партнерам, шукають те рішення, на яке підуть партнери по переговорах

Можливі наступні варіанти виходів переговорів:



Максимально ефективні принципові переговори (по суті справи) спрямовані на співпрацю і пошук принципової угоди.

Принципові переговори включають в себе наступні процедури:

1. Визнайте наявність конфлікту, окресливши конфлікт як "Нашу проблему".

3.2. Спілкування як засіб встановлення ділових відносин.

2. Проведіть диференціацію між учасниками переговорів і предметом переговорів: відділіть людей від проблеми, тобто дотримуйтеся м'якого, шанобливого, доброзичливого відношення до людей, але твердої платформи при розв'язанні проблеми.

3. Зосередьтеся на інтересах, а не позиції, оскільки мета переговорів повинна полягати в задоволенні інтересів учасників. Прийнята на переговорах позиція часто приховує те, що дійсно хоче та або інша сторона, тому головну увагу потрібно звертати не на позиції учасників, а на аналіз спільних інтересів.

4. Проаналізуйте, які інтереси найбільш важливі, в чому полягають об'єктивні перешкоди, відокремте їх від суб'єктивних бажань і волі учасників.

5. Намагайтесь розробити взаємовигідні варіанти, які б враховували спільні інтереси і примирили інтереси, що не співпадають.

6. Здійсніть пошук об'єктивного, справедливого або взаємоприйнятної критерію розв'язання проблеми, щоб угода відображала якісь справедливі, об'єктивні критерії (наприклад, експертна думка, закони, традиції і т.п.), а не ті, що залежать від волі сторін.

7. Домагайтесь угоди і втілюйте її у життя.

Презентація.

Презентація (лат. Praesentatia) - представлення перевідного векселя особі, зобов'язаній здійснити платіж».

У діяльності організацій третього сектора термін "презентація" має дещо інший зміст. Під презентацією розуміють різні форми спілкування з аудиторією (бесіда, лекція, семінар) з різними цілями (знайти спонсора, клієнта, волонтера і т.п.)

Презентації передуює підготовча робота, у ході якої потрібно визначити:

- Хто буде вас слухати (вік, професійні якості; чи розділяють вони вашу точку зору, чого вони чекають від презентації).
- Сформулювати мету презентації (ознайомити, переконати, об'єднати, спонукати до дії, знайти спонсора, клієнта).
- Визначте, що нового для себе повинні дізнатися слухачі.
- Складіть докладний план презентації.
- Підготуйте приміщення, технічні і наочні засоби.

Презентацію можна провести за наступним

планом:

1. Вступ. Повідомте тему, мету і напрям лекції, бесіди, семінару. Повідомте слухачам яким способом бажано використовувати вашу інформацію. Головні пункти повідомлення напишіть на дошці. Намагайтеся, щоб початок з перших слів привертав увагу слухачів і збуджував у них інтерес до сприйняття.
2. Основна частина доповіді будується по наступній схемі: твердження (головна думка), логічний доказ (статистика, факти, документи), емоційний доказ (цікавий випадок, особистий досвід та ін.), твердження, основна ідея. У основній частині використовуйте графічні і візуальні засоби. Підключайте слухачів до обговорення тих або інших питань.
3. Висновок. Повторіть головну думку, основну ідею виступу. Подякуйте за приємну атмосферу, інтерес і участь слухачів.

Ділове спілкування по телефону.

Дослідження свідчать про те що 1/3 свого часу ділова людина витрачає на телефонні розмови.

Рекомендації для ділового спілкування по телефону:

- Ясно визначте мету розмови.
- Складіть план розмови.
- Підготуйте до розмови необхідні матеріали.
- Запишіть ключові слова, фрази.
- Вибирайте вдалий час для розмови.
- Бесіда по телефону повинна бути короткою.
- Якщо телефонна розмова перервалася з технічних причин, то повторює дзвінок той, хто першим зателефонував.
- Обмінюйтеся думками, не ведіть односторонній монолог.
- Ділову розмову проаналізуйте.

Розділ 4. Менеджмент проектів.

4.1. Поняття про проект та управління проектом.

Важливим напрямком діяльності менеджера є управління проектами.

Управління проектами — це особливого виду знання, уміння і навички, застосування котрих дає змогу менеджеру організувати ефективну роботу по реалізації вимог, що ставляться до проекту, та очікувань його учасників.

Проект, на відміну від інших сфер діяльності, має свої особливі характеристики. Ось чому, для ефективного управління, менеджеру необхідні, перед усім, знання особливостей, структури а також розуміння логіки управління.

В тлумачному словнику слово проект" розкрито у трьох значеннях: проект (від. лат. proectus, букв. - кинутий вперед) - 1. сукупність документів (розрахунків, креслень та ін.) для створення якої-небудь споруди, виробу (Проект будівлі, мосту); 2. попередній текст якого-небудь документу (проект договору"); 3. задум, план; прообраз якогось об'єкту.

У менеджменті застосовуються всі три аспекти даного поняття: адже в проекті завжди втілюється замисел якоїсь зміни; втіленню цієї зміни передують складання текстів різноманітних матеріалів; і на кінець ці матеріали оформлюються у вигляді сукупності документів, що розкривають сутність самих змін. І все ж, в теорії управління поняття проект" включає й інші, не менш важливі, смислові характеристики. Тому існує необхідність, розглянувши його специфіку, з існуючих

4.1. Поняття про проект та управління проектом.

визначень обрати те, яке найбільшою мірою відображує його природу.

У вирішенні цього питання вітчизняний менеджмент спирається на ті розробки, які є в зарубіжній теорії управління.

Так, наприклад, Інститут управління проектами (США) рекомендує менеджерам користуватися наступним визначенням: проект є якимсь завданням з певними вихідними даними і бажаними результатами (цілями), які зумовлюють спосіб його вирішення" (цит. з кн.: 19; с.9). Не можна не погодитися з авторами у тому, що проект - це свого роду завдання, у якому означені основні дані, його мета і способи виконання. Однак, як справедливо вказано в навчальному посібнику проектний аналіз": вадами цього визначення було визнано як те, що спосіб вирішення завдання обумовлюється не тільки і не завжди результатами (цілями) його вирішення, так і те, що у визначенні проекту не згадано засоби його реалізації". Визначаючи природу проекту, Марк Браун, поряд з необхідністю досягнення мети, наголошує на важливості його розгляду з точки зору обов'язковості змін: якщо успішно завершити проект, - він пише, - він матиме вплив на життя людей, змінюючи їх стиль роботи або оточення навколо них. Управління проведенням змін є відмінною (та часто набагато складнішою) справою, ніж підтримання status quo і саме з цієї причини проекти здійснюються для реалізації такої зміни контрольованим шляхом." (7; с.7). Позитивним у цьому визначенні є акцент на такій суттєвій стороні проекту, як обов'язковість змін або в стилі роботи, або в соціальному оточенні. Недоліком є ігнорування таких суттєвих особливостей поняття, що розглядається, як

обмеження у строках досягнення мети та ресурсів, необхідних для цього. Ці недоліки враховані авторами посібника все вирішують... гроші" (8;): *Проект* - це сконструйоване ініціатором нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання у середовищі, яке змінюється, певної конкретної матеріальної або духовної цінності. Проект повинен мати обмежені часові та просторові кордони. Вплив проекту на оточуюче середовище повинен бути позитивним за своєю природою та соціальним за значенням." (стор.15). Недоліком цього визначення є неврахування тієї обставини, що в проекті обмеження має не тільки час виконання та територія, на яку поширюється нововведення, але й ресурси, за допомогою яких реалізується проектна діяльність.

Коротко й лаконічно визначено проект у методичних матеріалах Всесвітнього Банку: проект - це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях" (Цит. з кн.: 19; с. 10). Узагальнення існуючих визначень проекту дозволяє виділити низку відмінних особливостей, без яких він виявиться або нереалізованим, або малоефективним: 1) Проект, як новоутворення, означає *неповторність*. Ця особливість дає змогу, з одного боку, відрізнити проект від не проекту (від плану, програми), з іншого - кожен проект характеризується своєрідними відмінностями від інших проектів. Неповторність проекту проявляється у певному рівні його інновацій а також особливому структуруванні заходів, що складають його основу.

- 2) *Обмеженість у часі* означає, що проект має встановлений строк для його початку та завершення.
- 3) *Обмеженість ресурсів* підкреслює, що реалізація проекту відбувається за допомогою раніше встановленого об'єму матеріальних засобів, фінансів а також з обмеженою кількістю персоналу.
- 4) *Наявність мети* - означає, що в проекті завжди закладено образ передбачуваного результату, на досягнення якого спрямовано заходи.
- 5) *Зміна стану* - означає, що проект має розглядатися як засіб до змін. Ці зміни завжди знаходять відображення в меті.

Автори навчального посібника проектний аналіз" вказують, що основними рисами проекту є:

- виникнення, існування та закінчення проекту в певному оточенні;
- зміна структури проекту з триванням його життєвого циклу;
- наявність певних зв'язків між елементами проекту як системи;
- можливість відміни входних ресурсів проекту." (19;с.10).

Не менш важливі характеристики проекту дає М.Браун:

проект:

- є засобом/інструментом для здійснення зміни;
- має чітко окреслений початок та кінець;
- має конкретну мету;
- призводить до отримання реальних результатів;
- є відмінний від інших;

- за нього несе відповідальність окрема особа або структура;
- вимагає затрат коштів, ресурсів та часу;
- передбачає використання різноманітних ресурсів та знань" (7; с.8).

Таким чином, проект - це заходи, обмежені у часі й ресурсах, які призначені для створення певних продуктів та послуг.

Реалізація проекту передбачає розподіл прав, відповідальності та обов'язків учасниками проекту.

Теорія менеджменту серед головних учасників проекту виділяє ініціаторів, замовників, інвесторів, управляючих та контактників. В навчальному посібнику "Проектний аналіз" обов'язки учасників визначаються так:

ініціатор проекту - особа, яка є автором ідеї проекту, його попереднього обґрунтування та пропозиції щодо здійснення проекту. Ним може бути будь-який учасник проекту.

Замовник проекту - головна особа, яка зацікавлена у здійсненні проекту та досягненні його мети і яка користуватиметься його результатами. Замовник висуває основні вимоги до проекту, його масштабу, забезпечує його фінансування за власні кошти та кошти інвесторів, що залучаються; укладає угоди щодо забезпечення реалізації проекту, керує процесом взаємодії між всіма учасниками проекту.

Інвестор проекту — особа, що здійснює інвестиції у проект та зацікавлена у максимізації вигоди від своїх вкладень. Може бути як банківською, так і небанківською установою, фізичною особою. Якщо проект не є

інвестиційним, замість інвестора виступає організація, що фінансує проект.

Управляючий проектом - юридична особа, якій замовник та інвестор делегують свої повноваження щодо управління проектом: планування, контроль та координація дій учасників проекту. Керуючий проектом для виконання своїх функцій утворює команду проекту у складі виконавців, які реалізують ці функції.

Контрактор проекту - особа, що за угодою з замовником бере на себе відповідальність за виконання певних робіт, пов'язаних з проектом" (19; с. 14-15).

У проектах, котрі реалізуються неприбутковими організаціями, є специфіка у відборі головних учасників проекту.

Ініціатором проекту зазвичай є сама громадська організація, саме НДО є автором проекту.

У якості замовника проекту може виступати орган місцевого самоврядування, бізнес-структура, вищі органи виконавчої влади та ін. Замовник висуває вимоги щодо кінцевого результату.

Проект громадської організації звичайно фінансується за рахунок спонсорських коштів. У якості спонсорів виступають як окремі особи, так і благодійні фонди та інші інституції. Керівник проекту координує дії учасників і персоналу.

Проекти можна класифікувати за різними ознаками. Наприклад:

- за характером запланованих змін - інноваційні та підтримуючі;
- за характером діяльності - освітні, науково-технічні, культурні;

- за особливостями фінансування - інвестиційні, спонсорські, кредитні, субсидовані, благодійні;
- за масштабом здійснюваної діяльності та фінансування - мікропроекти (до 10 тис. \$), малі проекти (від 10 до 50-100 тис. \$), мегапроекти (від 100 тис. \$ і більше);
- за терміном реалізації - короткотермінові (1 -2 роки), середньо термінові (2-5 років), довготермінові (понад 5 років)" (8; с.15-16). Проект - це система, тому для ефективного

управління проектами менеджер повинен знайти оптимальне поєднання мети, ресурсів, строків. У процесі управління необхідно забезпечити координацію взаємопов'язаних дій та завдань. Деякі наступні завдання можуть виявитися нереалізованими через те, що невиконані попередні; інші види діяльності можуть здійснюватися протягом усього проекту, паралельно з іншими заходами. Іншими словами - системність проекту вимагає особливого системного, дипломатичного підходу до управління ним, коли враховуються не тільки внутрішні можливості організації, а й зовнішні, інколи неочікувані, впливи.

Головна мета менеджера в управлінні проектом полягає не тільки в тому, щоб забезпечити виконання заходів для отримання певної матеріальної чи духовної цінності, а в тому, щоб забезпечити виконання робіт в строк, в рамках виділених коштів, у відповідності з технічним завданням."

Одним з основних у менеджменті проектів є поняття *життєвий цикл проекту*", що включає в себе визначення чітких етапів, котрі необхідно пройти від

початку його розробки до кінцевого завершення. Життєвий цикл проекту обмежується певними часовими рамками і охоплює час від першої витрати до останньої вигоди проекту. Цикл проекту - це певний алгоритм, за допомогою якого встановлюється певна послідовність дій при розробці та впровадженні проекту.

Природа етапів проекту визначається типом проекту.

Для проектів, котрі за мету мають прибуток чи соціальний ефект, Програма промислового розвитку ООН пропонує виділяти три фази:

- *передінвестиційна* - на цій стадії з'ясовуються можливості вкладення коштів у матеріальні та інтелектуальні цінності, аналізуються альтернативні варіанти, обирається сам проект, приймається рішення про інвестування;
- *інвестиційна* - встановлюються правові, фінансові, організаційні основи для виконання проекту, складаються контракти, персонал проходить навчання;
- *експлуатаційна* - реалізація проекту.

У зарубіжній літературі існують різні підходи до визначення етапів проекту. Так, в Німеччині превалює діяльнісний підхід. У проекті виділяють наступні стадії:

- аналіз проблеми;
- розробка концепції проекту;
- детальне подання проекту;
- використання результатів його реалізації;
- ліквідація об'єктів проекту.

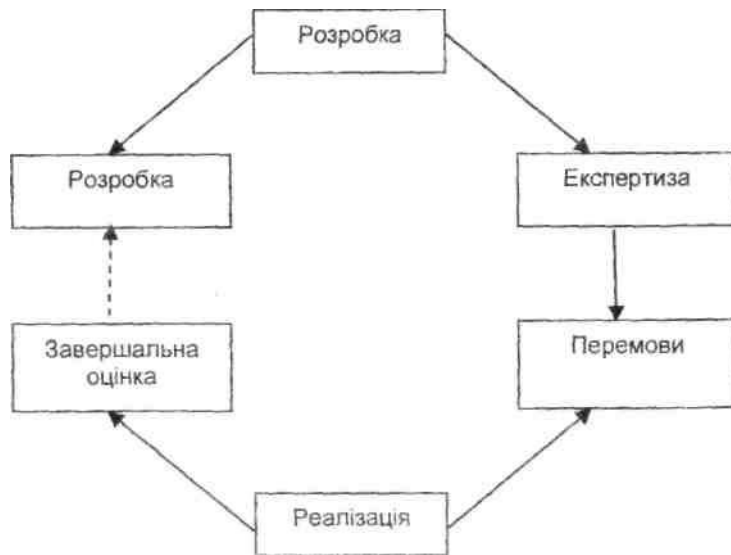
У російському менеджменті низка авторів пропонує виділяти три фази проекту:

Менеджмент неприбуткової організації (Частина II).

- *концептуальна*. - розробка концепції проекту, оцінка його життєздатності, планування, розробка вимог до проекту;
- *контрактна* - вироблення стандартизованих вимог, підготовка заяви про наміри, пошук виконавців, затвердження проекту, початок реалізації;
- *реалізація* - виконання вимог проекту.

Для неприбуткових організацій більш прийнятною є рекомендація Всесвітнього Банку. Проект складається з двох фаз: *фази проектування* і *фази впровадження*. Кожна з цих фаз включає в себе по три ситуації. Схематично це можна подати наступним чином:

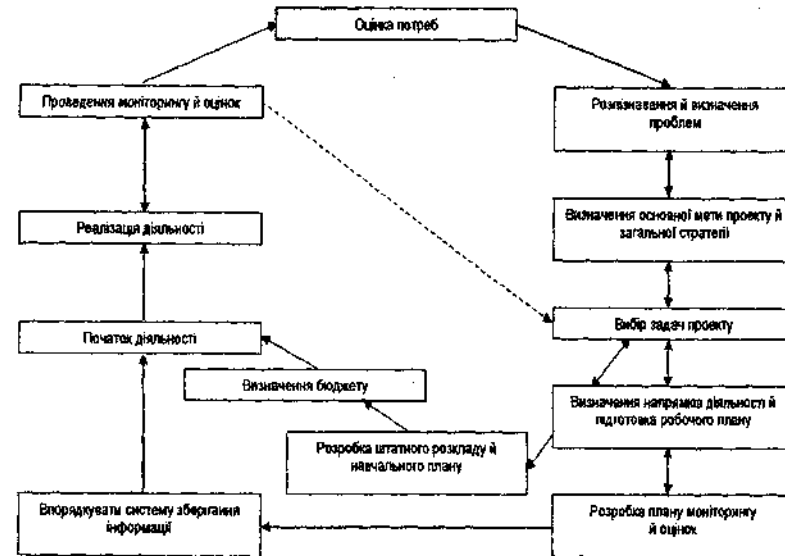
Схема №1. Цикл проекту



4.1. Поняття про проект та управління проектом.

Більш детальну схему, призначену для громадських організацій пропонує Творчий Центр Каунтерпарт (23; с.2).

Схема №2. Життєвий цикл проекту



Проект завжди розпочинається з *оцінки загальних потреб* місцевого соціуму і *вибору окремих проблем*, на рішення яких спрямовуватиметься проект. Вибір проблеми має узгоджуватися не тільки з головними потребами й потребами місцевої громади, але й з можливостями самої організації.

З формулювання проблеми й загальної стратегії проекту витікають його конкретні *завдання*. Завдання слід розуміти як досягнення, результат, котрий одержується по завершенні проекту.

Чітко сформульовані завдання допомагають у визначенні напрямків діяльності і підготовці робочого плану.

План діяльності дозволить грамотно скласти штатний розклад, тобто, визначити заробітну платню професійних а також адміністративних співробітників, і скласти бюджет.

Паралельно плануються процеси моніторингу і оцінки. Ці процеси багато в чому подібні. Різниця полягає у часі виконання, в тому, хто виконує а також у різноманітності детальності впорядкованої інформації.

Робота, проведена на попередніх стадіях циклу проекту, спрямована на успішне здійснення проекту, тобто - на впровадження діяльності (реалізацію).

Остання стадія проектного циклу торкається завершальної оцінки, котра необхідна для аналізу результатів проекту, з'ясування причин його успіхів чи недоліків.

Таким чином, поняття життєвий цикл проекту" відображує процес розвитку проекту від оцінювання проблем до виконання і завершення діяльності а також її оцінки. Проходження всіх фаз і стадій проектного циклу є необхідною умовою будь-якого проекту.

4.2. Започаткування проекту та його планування.

Проект, як комплекс взаємопов'язаних заходів для досягнення певних цілей, охоплює час від першої витрати на нього до отримання останньої вигоди. Саме тому до структури життєвого циклу включається не тільки реалізація проекту, але й підготовка, яку в менеджменті називають стадією започаткування. Тільки ретельно підготовлений проект пропонується потенційним спонсорам для обговорення. Підготовка проекту - довгий процес.

Початок проекту включає в себе такі аспекти, як визначення конкретної сфери, котру охоплюватиме проект, вибір чи генерування фундаментальних ідей, котрі здатні забезпечити виконання важливих завдань розвитку; визначення цілей проекту; відсів гірших варіантів і відбір кращих ідей; попередній аналіз здійсненності проекту.

Визначення сфери дії проекту передбачає оцінку потреб місцевої громади а також розпізнання та визначення проблем.

Громадські організації, як правило, створюються для того, аби задовольняти потреби певної групи населення. Перші НДО займаються проблемами дисфункціональних сімей, інші вирішують проблеми адаптації молоді до самостійного життя, треті цікавляться проблемами інвалідів, дітей-сиріт чи людей похилого віку, четверті переймаються екологічними проблемами, п'яті прагнуть підтримати культурні цінності та історичні пам'ятки і т.і.

Кожна організація обирає сферу діяльності проекту, яка б узгоджувалася з її місією. Місія звужує круг проблем,

на рішення яких спрямовується проект. Адже в місії завжди містяться відповіді на наступні питання:

- Хто ті люди для обслуговування яких створена організація?
- Які потреби є у цих людей і як вони можуть задовольнити їх в результаті роботи організації?
- Які послуги може запропонувати організація для отримання певних результатів?

Отже, сфера діяльності проекту визначає, в якому напрямку організація більш ефективно працює, які види діяльності відповідають місії. Ці напрямки, повинні найбільш відповідати потребам клієнтів. А сама організація повинна мати внутрішній потенціал для успішної реалізації проектної діяльності. На основі цих ключових факторів успіху в подальшому конкретизуються висновки про те, що найбільш вигідно робити організації у формі конкретних ідей проекту.

Ідея проекту — це головна мета громадської організації у вигляді вихідного положення, що визначає основний зміст та напрямки майбутньої діяльності. Чітке формулювання ідеї, її інтерпретація допомагає осмислити основні напрямки діяльності.

Таблиця №8 Інтерпретація ідеї та напрямки діяльності.

Інтерпретація ідеї	Напрямок
Чим буде займатися організація	Визначити основні напрямки діяльності
Чого бажає досягти організація	Сформулювати цілі та задачі
Які проблеми вирішує діяльність організації	Визначити коло проблем, що вирішуються
Хто зацікавлений у вирішенні цих проблем	Коло осіб організації, зацікавлених у вирішенні проблеми
Які шляхи та засоби будуть використовуватися для розв'язання проблеми	Розробити узагальнену стратегію досягнення мети. Спроектувати очікувані результати.

4.2. Започаткування проекту та його планування.

Сфера дії проекту обмежується не тільки рамками місії. Але і стратегічними цілями. Наприклад, для реалізації місії організації «пропагування здорового образу життя» була висунута стратегічна мета протягом двох років покращити здоров'я дітей на території свого району шляхом профілактичної освіти батьків". Для реалізації цієї мети необхідно збирати ідеї проекту.

Ідеї проектів, узгоджуючись з місією, можуть бути зумовленими:

- незадоволеними потребами і пошуком можливих шляхів їх задоволення;
- прагненням виконати завдання, що стоять перед місцевою громадою;
- ініціативою приватних державних фірм чи органів державного, місцевого самоврядування. Обґрунтовуючи проблему, необхідно враховувати

місцеві умови, у яких функціонуватиме проект. Ігнорування цього аспекту часто призводить до обмеження кінцевих результатів. У тренінгових матеріалах Творчого Центру Каунтерпарт наведено повчальні приклади, які ілюструють негативні наслідки проектної діяльності в наслідок некомпетентності розробника в області знання своєрідності місцевих умов:

Проект, метою якого було підвищення добробуту жінок шляхом їх навчання виготовленню ручних виробів, виявився збитковим, оскільки жінки отримали за готові вироби менше, ніж було сплачено за сировину. Розробник проекту, який ніколи раніше не мешкав у сільській місцевості, гадав, що жінки знають основні закони ціноутворення.

Проект, спрямований на підвищення освіченості

матерів щодо проблем дитячого здоров'я та харчування, погано відвідувався і ніяким чином не вплинув на покращення стану дітей. Матері, коли їх запитали, відповіли розробнику проекту, що їх дійсно цікавили проблеми здоров'я дітей. Однак, не було враховано того, що у матерів не було достатньо вільного часу і що вони надали б перевагу проекту, який би дав їм можливість заробити гроші. Розробник проекту не ставив специфічних питань щоб з'ясувати ці моменти.

Проект по наданню послуг літнім людям виявився невдалим, оскільки не врахував ролі сімей, у яких вони живуть і де забезпечуються підтримкою.

Проект для підлітків виявився невдалим, оскільки не співпав зі шкільними програмами, спрямованими на досягнення тієї ж мети" (23; с.3).

Успіх кожного з цих проектів був обмеженим, оскільки реалізувався проект за відсутності розуміння різноманітних місцевих факторів, котрі негативно вплинули на досягнення цілей.

Ідея проекту може бути зумовлена ініціативою державних чи місцевих органів влади, котрі, застосовуючи передові соціальні технології, впроваджують таку форму рішення соціальних проблем як *соціальне замовлення*.

У зарубіжному менеджменті накопичено позитивний досвід застосування соціального замовлення. Соціально-економічні, правові аспекти соцзамовлення в Україні а також особливості його реалізації на місцевому рівні на прикладі м. Одеси розкрито в посібнику, розробленому Асоціацією підтримки громадянських ініціатив ковчег" (Див.: 21;). Соцзамовлення розглядається як форма залучення недержавних, в першу

чергу громадських і благодійних організацій, до практичного рішення соціальних проблем суспільства.

При обґрунтуванні актуальності та значущості проблеми необхідно спиратися не тільки на власну оцінку потреб соціального оточення, але і робити посилання на наукові дослідження, виступи представників влади та інших авторитетних осіб а також статистичні дані.

В процесі розробки проекту ідея проекту буде конкретизуватися за рахунок уточнення слідуєчи питань:

- Які проблеми клієнтів буде вирішувати проект, наскільки клієнти зацікавлені в реалізації даного проекту.
- Результати проекту, що плануються.
- Стратегія реалізації проекту, основні методи та дії.
- Внутрішні можливості по реалізації проекту: сильні та слабкі сторони організації.
- Зовнішні можливості проекту, можливість притягнути необхідні ресурси та отримати необхідну підтримку цільових груп.

Виклад проблеми має виходити за рамки простого опису, як наприклад: кількість осіб, що вживають наркотики, збільшилась у порівнянні з 2002-м роком на 3%." Необхідно проаналізувати фактори, котрі впливають на виникнення цієї проблеми. Ричард Н. Блоу в практичному посібнику з оцінки проекту" пропонує класифікувати ці фактори наступним чином:

- неналежна державна політика і закони;
- недостатнє чи неефективне забезпечення виконання законів;
- непоінформованість громадян і нерозуміння проблем суспільством;

- відсутність технічних навичок, відсутність належних організацій і структур або відсутність моральних чи духовних цінностей та стимулів.

(6;)-

Очевидно, що для кожної сфери дії проекту характерні свої причинні фактори, котрі зумовлюють виникнення проблеми. Ось чому важливо зібрати детальну інформацію, що торкається цих проблем, наявних ресурсів та частини суспільства, що братиме участь у проекті.

На стадії започаткування проекту користуються різноманітними джерелами інформації, за допомогою яких можна визначити най значущі фактори, зумовлюючі виникнення проблеми, а саме:

- письмові матеріали, котрі представляють суспільство чи регіон, і які надійшли з міністерств чи міжнародних організацій.
- Доповіді та висновки, що стосуються проектів у даному регіоні реалізованих іншими організаціями, включаючи державні, добровільні а також міжнародні організації.
- Доповіді та висновки, що стосуються вже виконаних проектів та схожих на ті, які ви хочете реалізувати.
- Зустрічі з громадськими лідерами, місцевими мешканцями чи певними групами населення.
- Інформація з лікарень, клінік, шкіл а також...
- Ваші власні спостереження за громадою та власні знання про інші громади" (23; с.4).

У викладі проблеми необхідно використовувати кількісні дані чи інші індикатори, за допомогою котрих можна визначити вихідні показники. Тому, обґрунтовуючи

4.2. Започаткування проекту та його планування.

проблему, важливо спиратися на достовірні джерела, у яких відображуються результати попередніх досліджень про стан практики.

Таким чином, при постановці проблеми важливо звернути увагу на наступні моменти:

- відповідність проблеми місії організації;
- виявлення причинних факторів, що зумовлюють виникнення проблеми;
- наявність кількісних чи інших показників, за допомогою яких можна визначити вихідні показники;
- посилання на власні спостереження чи інші достовірні джерела, в яких відображено практику.

Метою всіх проектів, які реалізуються громадськими організаціями, є розробка заходів стимулювання позитивних змін у соціальному оточенні. Цієї глобальної мети можна досягти через рішення локальних завдань різного рівня, тому після визначення проблеми проекту важливо встановити його цілі і масштаби шляхом пошуку такого комплексу заходів, який мав би шанси підвищити рівень життя людей, які знаходяться у сфері дії проекту.

Значущість визначення цілей проекту зумовлена наступним:

- ціль проекту є орієнтиром у пошуку напрямку діяльності;
- ціль дозволяє зосередити увагу на результаті проектної діяльності;
- виходячи з цілі, розробляються плани, пріоритети а також організовується робота;

Менеджмент неприбуткової організації (Частина II),

- ціль використовується для мотивації працівників, для забезпечення визнання успіху.

Сформульована мета є найвищою точкою досягнень, котрої організація прагне здобутися чи, щонайменше, зробити значний внесок у наближення до неї. Наприклад, екологічна громадська організація може вказати, що її мета - підвищити екологічну свідомість населення шляхом розповсюдження важливої для його життєдіяльності екологічної та культурно-історичної інформації. Формування екологічної свідомості населення - важлива мета і вона вимагає взаємодії дуже багатьох факторів. У їх числі: цінності, культура, історія суспільних зносин, знання, поведінка. Ось чому, розуміючи, що покращити ситуацію у даній області можна лише з часом, організація має визначити свій конкретний внесок в рішення цієї проблеми. А для цього необхідно визначити більш конкретні *задачі* проекту.

Завдання - це ті результати, які можна побачити і якимось чином виміряти. Завдання мають бути логічно спрямованими на досягнення мети а також тісно пов'язаними з ефективною реалізацією діяльності по проекту.

Задачі - це не процес, а скоріше кінцевий результат. Це визначення стану справ, котре буде після закінчення проекту. Ось чому, формулюючи завдання, слід уникати слів, котрі позначають процес. Наприклад: підтримувати, покращувати, посилювати, сприяти, координувати, перебудовувати. Натомість необхідно вживати закінчену форму дієслова: підготувати, розподілити, зменшити, організувати, виготовити, встановити порядок.

Що конкретніше ставляться завдання, то легше сплакувати діяльність. Чітко сформульовані завдання полегшують просування до мети, моніторинг і оцінку успішності проекту.

Формулюючи завдання проекту, необхідно користуватися критеріями SMART:

Таблиця №9. Критерії SMART

S	Specific	Конкретність	Чи конкретне завдання, чи достатньо зрозуміле з точки зору того, коли і як зміниться ситуація?
M	Measurable	Вимірність	Чи податсь завдання обчислювано (наприклад, скільки людей)? Чи можна для його вимірювання застосувати якісь показники?
A	Area-specific	Територіальність	Чи окреслюють цілі та завдання конкретний район чи групу населення?
R	Realistic	Реалістичність	Чи призведе виконання проекту до зрушень та змін, вказаних в завданнях?
T	Time-bound	Визначеність у часі	Чи відображає завдання період часу, за який вона може бути досягнута (протягом першої чверті чи половини запланованого проміжку часу)?

Особливу увагу на початкових стадіях проекту необхідно приділяти врахуванню думок усіх учасників проекту, всіх тих, хто може виграти в результаті реалізації проекту. Неузгодженість мети і завдань проекту і незацікавленість сторін часто спричиняють низьку якість здійснення проекту. Ось чому, формулюючи мету, завдання проекту, необхідно визначити бенефіція рів. Бенефіціями (благоотримувачі) - це ті люди, чие життя якимось чином покращиться за допомогою проекту. Ричард Н. Блоу рекомендує розрізняти блага проекту та благоотримувачі: проект, який прагне змусити уряд приймати більш суворі

заходи щодо забруднення довкілля промисловими підприємствами, може заявити, що його бенефіціярами будуть мільйони людей завдяки зниженню промислових викидів у повітря, яким ми дихаємо. Освітній проект, спрямований на апробацію демократично орієнтованої навчальної програми у 15-ти школах певного району, матиме скромнішу і більш вимірювану аудиторію... У випадку з громадянською освітою... блага від проекту йтимуть набагато далі, ніж просте отримання бенефіціярами нових знань. Адміністрація шкіл, викладачі, місцева адміністрація, батьки - усі вони можуть отримувати блага чи вигоду від проекту" (6;)

Далі автор зазначає: завжди лишається місце для обґрунтованих дебатів про те, скільки і які класи людей виграють від проекту. І все ж у кожному проекті має бути чітко визначено, хто має бути на увазі під поняттям бенефіціяр а також вказуватися потенційні показники того, як проект вплине на бенефіціярів" (6;)

Таким чином, чітке визначення бенефіціярів і практичних результатів є необхідними умовами успішності реалізації проекту.

На стадії започаткування визначення мети і завдань проекту відбувається у двох напрямках. З одного боку, відбувається скорочення кількості ідей стосовно проекту, що обговорюється. З іншого - обрані ідеї у подальшому уточнюються і деталізуються. Тобто, спочатку обговорюються усі можливі ідеї проекту, а потім, на основі застосування логічної схеми відбору, відкидаються ті, які виявляються гіршими. Початковий список альтернативних ідей звужується до однієї чи кількох, відносно котрих у

4.2. Започаткування проекту та його планування.

подальшому збираються більш повні дані про вартість, переваги і ймовірні ризики.

Причинами відхилення гірших ідей можуть бути.

- недостатній попит на послугу, що пропонується -, чи відсутність переваг у наданні таких послуг у порівнянні з іншими організаціями;
- переважання витрат на здійснення проекту у порівнянні з очікуваними вигодами;
- невідповідність масштабу проекту існуючим можливостям самої організації;
- високий рівень ризику по відношенню до позитивних результатів;
- високий рівень витрат на реалізацію проекту у порівнянні з альтернативними рішеннями.

Таким чином, на етапі відбору кращих ідей і формулювання мети та завдань проекту необхідно зосередити увагу на наступних питаннях:

- чи є реалістичною мета проекту; чи є вона чимось, з чим організація - грантодавець захоче бути пов'язана?
- Чи є завдання точними, осяжними?
- Чи пов'язані завдання логічно та емпірично з досягненням мети?
- Чи представлені показники, які можна виміряти і за допомогою яких можна буде оцінити ступінь виконання завдань по завершенні проекту?
- Наскільки вимірювачі проекту незалежні від самої сутності проекту? Необхідно впевнитися, що показники проекту не є тавтологічними.
- Чи впливають логічно і емпірично завдання проекту з опису й аналізу проблеми?

- Чи чітко визначені бенефіціяри проекту, їх категорії та кількість? Чи пов'язані бенефіціяри з завданнями? Чи можна буде досягнути й змінити блага від проекту?
- Чи є завдання реалістичними, з урахуванням часу та фінансових обмежень проекту?
- Чи пов'язані завдання одне з одним логічно і чи розташовані вони в пріоритетному порядку?
- Чи можна емпірично виміряти взаємозв'язок між завданнями?" (6;).

Важливим напрямком діяльності менеджера є управління проектами.

Управління проектами - це особливого виду знання, уміння і навички, застосування котрих дозволяє менеджеру організувати ефективну роботу по його реалізації.

Після визначення цілей та задач проекту необхідно спланувати види діяльності по проекту, тобто конкретні методи та заходи, що спрямовані на досягнення мети проекту. Можливими видами діяльності можуть бути, наприклад:

- організація та проведення семінарів, конференцій, конгресів;
- видання та розповсюдження літератури;
- опитування населення;
- розробка програмних продуктів;
- розробка проектів та технічної документації;
- проведення експериментів;
- проведення моніторингових досліджень;
- організація і проведення громадських акцій;
- тиражування власної діяльності;

- організація навчання шляхом набуття визначених знань, вмінь та навичок;
 - консультування населення по визначених проблемам;
 - апробація розробленого раніше курсу навчання або будь-якої соціальної технології;
 - формування мережі через електронну пошту;
 - організація інформаційного обміну між НДО, і т.д.
- При плануванні видів діяльності необхідно

орієнтуватися на наступні принципи:

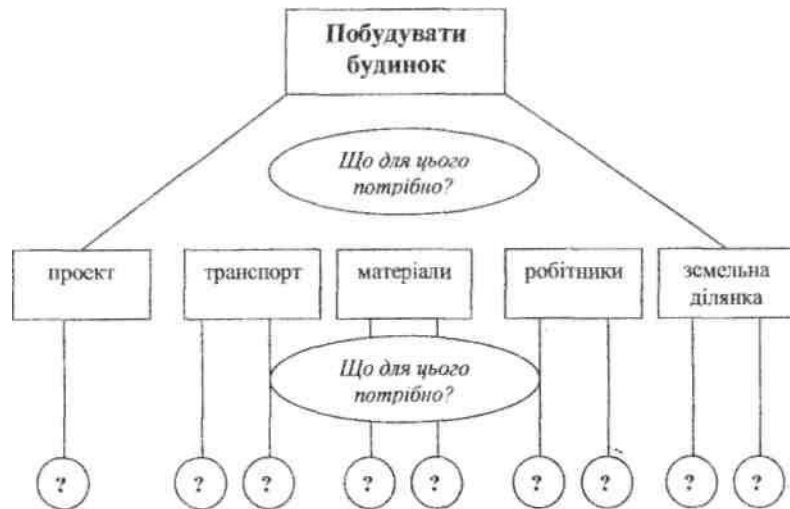
- послідовності;
- логічності;
- конкретності.

Розкриваючи сутність цих принципів, автори практичного керівництва по управлінню організацією пишуть: послідовність означає, що заходи повинні іти неперервно та витікати" один з одного, щоб наступне розвивало те, що було в попередньому. Логічність означає, що всі заходи, які можуть бути реалізовані в різних сферах, повинні бути об'єднані логікою досягнення поставленої мети. Вимога конкретності фіксує те, що захід - це конкретні цеглинки" будь-якої справи" (17; с.27). Для ефективного планування діяльності, автори цього посібника рекомендують використовувати такий прийом, як дерево цілей":

наприклад, наша ціль - побудувати будинок. Але знаючи та використовуючи її можна досягти більших успіхів. Тому що вона привчає мислити послідовно, логічно, конкретно, а звідси - безпомилково та самостійно:"

Менеджмент неприбуткової організації (Частина II).

Схема №3. Приклад застосування "дерева цілей"



Види діяльності, що включені до проекту обов'язково повинні відповідати його задачам. Оскільки логіка суджень при цьому повинна бути наступною; Якщо ми проведемо захід А та Б, тоді задача С буде розв'язана".

При плануванні видів діяльності по проекту, важливо переконатися в тому, що аналогічні заходи в даний момент ніким не проводяться. Іншими словами: треба бути впевненим в тому, що існує соціальна потреба в даному місті, що ніким не задовольняється.

В зв'язку з цим слід замислитися над питанням, яким за своїм змістом є проект: тим, який можна тиражувати або інноваційним.

Проект, який можна тиражувати, включає до себе такі заходи, які були апробовані та перевірені на інших територіях. Тому планувати види діяльності необхідно з урахуванням місцевих умов а також домінуючих

культурних норм і традицій тих груп, які будуть задіяні в проекті.

Інноваційний проект здійснюється за допомогою нововведень творчого характеру, тобто планується така модель, яка б раніше ніким не використовувалася. В цьому випадку необхідно замислитися над питанням: чи ефективна дана модель, чи відповідає вона вимогам економії та якості?

Отже, при плануванні основних видів діяльності по проекту важливо звернути увагу на наступні питання:

- Чи відповідають види діяльності цілям та задачам проекту. Іншими словами: чи існує логічний взаємозв'язок між заходами та задачами?
- Чи сприяють заплановані заходи рішення проблеми, що була визначена раніше?
- Чи достатньо в наявності аргументів, що підтверджують необхідність вибору саме цих заходів?
- Чи пов'язані заходи між собою таким чином, що їх послідовна реалізація обов'язково призведе до досягнення мети проекту?
- Наскільки реалістичні види діяльності з точки зору їх масштабності, а також фінансових та часових обмежень?
- Чи відповідають заплановані види діяльності общини історичним та культурним цінностям місцевої общини?
- Яка доля ризику в проведенні заходів інноваційного проекту?
- У випадку моделі, яку можна тиражувати: яке корегування необхідно провести з урахуванням специфіки місцевих умов?

Особливу увагу на стадії започаткування необхідно приділити аналізу ризиків. Така робота дозволяє перевірити можливі перешкоди на шляху реалізації проекту, а також розробити конкретні заходи щодо їх усунення або зниження. Аналіз ризиків передбачає:

- визначити можливі ризики;
- правильно оцінити можливість виникнення кожного з них;
- оцінити їх вплив на проект у випадках, якщо з'являться проблеми;
- спланувати заходи для запобігання ризиків;
- запланувати "рятувальні" заходи, які могли б пом'якшити вплив проблем, що виникають.

Розробники проекту повинні передбачити умови, що не підлягають їх контролю. Наприклад, по проекту, в якому розробляється нова навчальна програма по демократичній освіті в 15 школах, можна висунути наступні передбачення:

- Ідея проекту буде підтримана вчителями, батьками[^] учнями;
- Державні структури, чиновницький апарат буде як і раніше прагнути до авторитарно-командного стилю керівництва.

Підтвердження першого припущення є сприятливим фактором щодо реалізації проекту. Друге припущення також важливо для успішності проекту, але проектна діяльність планується на обмежений строк, мало що може змінитися в напрямку політики державного керівництва. Тому розробники проекту повинні враховувати цю мало контрольовану ситуацію. Тобто в аналіз ризиків необхідно включити аналіз залежностей

4.2. Започаткування проекту та його планування.

роботи від зовнішніх факторів над якими організація має незначний контроль або зовсім не контролює. Наступний крок - це планування "рятувальних заходів". Найбільш розповсюдженим засобом планування таких заходів є збільшення кількості часу на проект (але не більше 10% відведеного на проект часу).

Спонсори проекту звертають велику увагу припущенням проект}', їх цікавить в першу чергу наступне:

- Наскільки чесно виказані припущення щодо успішності проекту?
- Чи має сенс перевірити ці припущення до початку проектної діяльності?
- Наскільки реальні потенційні загрози в соціальному та політичному середовищі проекту?
- Наскільки оптимістичне припущення по проекту; чи немає переоцінки позитивних факторів у сфері, де буде реалізовуватися проект? Планування проекту має велике значення для його

ефективного завершення. Це зумовлено тим, що будь-який проект представляє собою нововведення - реалізацію такої моделі, яка раніше ніким не втілювалася або використання відомої технології в цілком нових умовах.

Планування проекту включає в себе багато процесів і реалізується в двох напрямках:

- Від теперішнього до майбутнього, коли оцінка реалізується на основі встановлення причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивної логіки, суджень, висунення гіпотез та умов розвитку.
- Від майбутнього до теперішнього, тобто нормативно-цільовий підхід, він виходить із визначення результатів, які повинні бути досягнутими в майбутньому.

З плануванні проектів виокремлюють основні процеси: планування цілей, задач, стратегії досягнення мети (методи і заходи), оцінка і встановлення способів виконання і моніторингу бюджету.

Окрім цього існують і допоміжні процеси планування. В залежності від природи проекту в цьому аспекті використовуються:

- "Планування якості - визначення того, які стандарти якості використовувати в проекті і того, як цих стандартів досягти.
- Планування організації, визначення, документування та призначення ролей, відповідальності та стосунків звітності в організації.
- Призначення персоналу - призначення людських ресурсів на виконання робіт проекту.
- Планування взаємодії, визначення потоків інформації та способів взаємодії, необхідних для учасників проекту.
- Ідентифікація ризику - визначення і документування випадків ризику, які можуть вплинути на проект.
- Оцінка ризику - оцінка вірогідності й настання подій ризику, їх характеристик та вплив на проект.
- Розробка реагування - визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрожуючі події.
- Планування постачання - визначення того, що, як і коли повинно бути поставлено.
- Підготовка умов - розробка вимог до постачання та визначення потенційних поставників" (12;).

4.2. Започаткування проекту та його планування.

Протягом започаткування проекту, процеси планування багаторазово повторюються та можуть змінюватися заплановані раніше цілі, ресурси, бюджет і т. і. Це обумовлено тим, що планування не має однозначного алгоритму, в зв'язку з цим, що можливо скласти розклад робіт при одних і тих самих вихідних даних.

Разом з тим необхідно мати на увазі, що деякі з процесів планування мають чіткі логічні взаємозв'язки та виконуються в одному порядку в усіх проектах. Так, наприклад, передусім необхідно визначити види діяльності (роботи), а вже потім планувати строки їх виконання та фінансові затрати. Іншими словами при реалізації проекту деякі завдання будуть виконуватися паралельно, а деякі в строгій послідовності. В цьому аспекті можна виділити 4 типи залежностей:

- Попереднє завдання повинно бути виконано до того, як розпочнеться робота по виконанню наступного.
 - Наступне завдання може розпочатися до завершення попереднього.
 - Два завдання повинні бути завершені одночасно.
 - Два завдання повинні розпочатися одночасно.
- Плануючи конкретний захід необхідно враховувати наступні вимоги:
- Захід повинен бути вимірюваним з точки зору витрат зусиль, ресурсів, часу та коштів.
 - Захід має забезпечити в кінцевому результаті єдиний (наочний) кінцевий продукт.
 - Важливо встановлювати дати початку та закінчення заходу.

Захід повинен бути в межах відповідальності однієї людини.

На стадії започаткування необхідно зібрати якомога більше інформації щодо окремих завдань:

- Загальні характеристики завдання.
- Необхідні передумови чи попередні з'ясування.
- Вимоги по конкретних ресурсах (з витратами коштів).
- Вимоги особливих знань та майстерності.
- Відповідальність.
- Відведений час.

(7;с.37):

Таблиця №10. Визначення завдань.

Назва завдання			
Результат (характеристика)		Стандарт якості	
Замовник		На яку дату потрібно	
Необхідні ресурси			
Знання/посада		Оптимальний підбір кадрів	
Витрати		Обов'язки	
Штат		Керівник проекту	
Зовнішні постачальники		Результати	
Зарплата		Якість	
Фінансові витрати			
Всього			
Додаткова інформація			

4.2. Започаткування проекту та його планування.

На основі попередньої діяльності по аналізу проблем складеться план реалізації проекту. Такий план повинен показати коли починається проект, як довго він буде реалізовуватися, хто буде нести відповідальність за виконання заходів. Форма планування може бути будь-якою. Наприклад:

№п/п	Етап реалізації проекту	Термін	Заходи що здійснюю-тимуться протягом реалізації етапу	Необхідні ресурси	Необхідне фінансування	Відповідальний
1	2	3	4	5	6	7

Або:

Кроки з виконання завдання	Види діяльності	Дата початку	Дата завершення	Мета діяльності	Методи	Відповідальний
Завдання 1	Робота центру допомоги для молоді, страждаючої від алкогольної залежності			Надати допомогу підліткам, страждаючим від алкогольної залежності		
Крок 1	Оренда та пристосування приміщення	1 міс	2 міс			
Крок 2	Матеріально-технічне забезпечення проекту	2 міс	2 міс	Забезпечення матеріально-технічних потреб проекту	Конкурсний відбір продавця	
Крок 3	Підготовка волонтерів-психологів для роботи в центрі психологічної допомоги	2 міс	2 міс	Спеціалізація студентів в-психологів для надання відповідних послуг	Консультавання	
Крок 4	Надання психологічної допомоги	3 міс	9 міс	Соціальна реабілітація молоді	Психокорекція	
Крок 5	Узагальнення досвіду роботи			Виявлення оптимальних варіантів психокорекції та ефективності даної моделі соціального партнерства по вирішенню соціальних проблем		

Широке розповсюдження в управлінні проектами отримала схема Гантта, яку використовують як на стадії планування, так і контролю. Цю схему слід сприймати як комунікативний засіб для наочної демонстрації проекту.

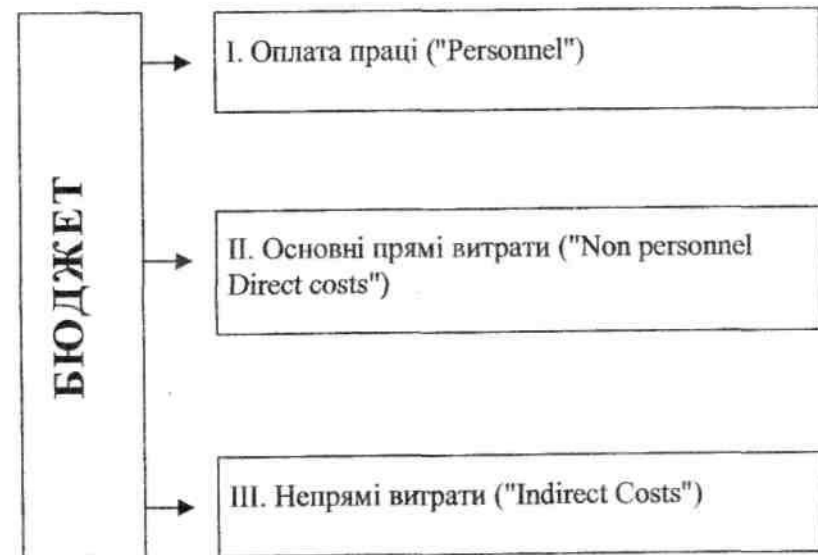
2003 рік											
січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Матеріально-технічне забезпечення проекту											
Підготовка волонтерів											
Надання психологічної допомоги											

Важливим етапом в започаткуванні проекту є планування бюджету. Складаючи бюджет, необхідно постійно пам'ятати про цілі проекту, оскільки бюджет повинен відповідати раніше запланованим заходам і повинен бути розрахованим. Бюджет повинен спиратися на достовірну інформацію. В бюджеті обов'язково відображаються джерела фінансування, зазначаються вартісні одиниці, кількість одиниць, тривалість проекту[^] наявність спонсорської підтримки, необхідні засоби вартості кожної окремої категорії та загальна вартість проекту. Слід уникати округлених сум. До основних бюджетних категорій можна віднести:

- Штатний розклад (заробітна платня).
- Консультанти.
- Відрядження: проїзд, добові, готель.
- Прямі витрати: оренда приміщення, офісні витрати, телефон, телеграф, поштові витрати, комунальні послуги.
- Обладнання: автомобіль, комп'ютер, ксерокс, факс.
- Професійна підготовка.

- Непрямі витрати.
 - Інші виплати.
 - Поправка на інфляцію.
- Всі ці категорії можна звести до трьох груп:

Схема №4. Категорії бюджету.



Менеджмент неприбуткової організації (Частина II).

Розділ оплата праці" може включати в себе:

- Заробітну платню та гонорари (Salaries & Wages).
- Консультативні та контрактні послуги (Consultant & Contract Services).
- Податки та допомоги (Fringe benefits).

Підрозділ «Заробітна платня та гонорари «включає усіх робітників, що задіяні в реалізації проекту, за виключенням тих, хто надає послуги за контрактом та консультантів.

Робітники, що реалізують проект, розподіляються на постійно працюючих (повний робочий день) та тимчасово працюючих. Для останньої категорії необхідно вказати частку робочого тижня у відсотках.

Посадові оклади звичайно призначаються як середнє арифметичне по відповідній спеціальності.

Для даного підрозділу можна використовувати наступну типову форму:

Кількість робітників, чоловік	Посада	Зарплата дол./міс	Робочий час, %	Тривалість роботи, міс.	Повна сума, дол.	Наявна сума, дол.	Необхідна сума, дол.
1	2	3	4	5	6	7	8

До графі «Повна сума» заноситься загальна сума коштів, що необхідна для оплати кожного робітника.

У графі наявна сума" вказується зарплата, що отримує працюючий із інших джерел. Сюди ж відносяться засоби, що надаються на поворотній основі (наприклад, хтось виконує деякий обсяг роботи безкоштовно на добровільних засадах).В графу необхідна сума" вносяться кошти, які організація запитує у донора.

Підрозділ консультативні та контрактні послуги" включає виплати робітникам, що наймаються за договором

80

(контрактом), а також консультантам. До того ж тут можна визначити кількість днів роботи (графа 5) та передбачувану суму оплати одного дня (графа 3). Якщо для консультантів та контрактних робітників передбачені добові та транспортні витрати, то вони заносяться до розділу Основні прямі витрати". Консультант чи контрактний робітник можуть деяку частину роботи виконати безоплатно. В цьому випадку ці затрати вносяться до графі наявна сума".

До підрозділу допомоги та податки" включають витрати на додаткові виплати співпрацівникам (медичне страхування, соціальні виплати та ін.), а також податкові відрахування до бюджету.

Основним документом при складанні цього підрозділу є податкове законодавство про заробітну платню.

До розділу основні прямі витрати" включають витрати на:

- приміщення та комунальні послуги (space Costs);
- оренду та покупку обладнання (Rental, Lease or Purchase of equipment);
- витратні матеріали (Supplies);
- відряджу вальні та транспортні витрати (Travel Expenses);
- інші прямі витрати (Other Costs).

Для написання цього розділу використовують наступну типову форму:

Стаття витрат	Повна сума, дол.	Наявна сума, дол.	Необхідна сума, дол.
1	2	3	4

Отже при плануванні бюджету, необхідно звернути увагу на наступне:

- Точність позиції бюджету в аспекті відображення витрат по веденню проектної діяльності.
- Оптимальний розподіл витрат на прямі, непрямі та накладні витрати.
- Відповідність вартості послуг загально визнаним стандартам для запропонованого виду проекту.
- Деталізація бюджету, яка може забезпечити звітність без зайвого накладання обмежень на організацію.
- відповідність засобів організації (наявні, матеріальні) для виконуваних обов'язків по розподілу витрат.
- Наявність плану фінансової життєздатності;
- Урахування поточного рівня інфляції.
- Чітке розмежування засобів, що отримуються від донора та із інших джерел.

4.3. Моніторинг і оцінка проекту.

Затвердивши формальний план проекту, менеджер береться за його реалізацію. Розподіляються ролі, уточнюються обов'язки, визначаються права усіх учасників проекту. Кращим способом рішення цих завдань є спільне обговорення цих питань командою, вироблення єдиної думки стосовно того, хто, що, коли і як має робити. На основі цього створюються оперативні плани, котрі узгоджуються з формальним планом проекту. У цей же період проводяться перемови й закупка обладнання, орендуються приміщення, проводиться навчання персоналу, підписуються угоди.

Не менш значним на даному етапі є контроль за ходом виконання робіт. У процесі контролю збираються фактичні дані про втілення проекту. Цей матеріал порівнюється з тим, що було заплановано зарані. Необхідність контролю зумовлена тим, що насправді дуже часто зустрічаються відхилення фактичних показників від планових. Тому завданням менеджера є аналіз можливого впливу відхилень виконання окремих заходів чи видів робіт на хід реалізації проекту в цілому. Наприклад, якщо відставання від раніше встановлених строків у виконанні якогось завдання є значним, менеджер приймає рішення-- прискорити цю роботу за рахунок збільшення кількості персоналу.

Контроль здійснюється перш за все за результатами а також за обмеженнями проекту в часі і ресурсах. Вчасний зворотний зв'язок дає менеджеру змогу більш ефективно управляти цими обмеженнями. Керівник проекту використовує для цього методи побудови і

контролю календарних графіків робіт. Для управління фінансовими обмеженнями використовується бюджет проекту, по мірі виконання конкретних завдань він аналізується для того, щоб витрати не вийшли з-під контролю. Щоб забезпечити виконання окремих видів робіт менеджер складає, наприклад, матрицю відповідальності, діаграму завантаження людських ресурсів.

Зворотний зв'язок, що отримується при контролі, важливий також для того, щоб НДО змогла репрезентувати себе, свою індивідуальність іншим людям. Вироблений предмет (очищена водойма, посаджене дерево, впорядкована вулиця, організація концерту для ветеранів, профілактична бесіда з підлітками групи ризику) - це, з одного боку, предмет діяльності, а з іншого - засіб, за допомогою якого організація та її члени стверджують себе у громадському житті, оскільки цей предмет вироблено для інших людей.

Отже, контроль необхідний перш за все менеджеру і персоналу, задіяному в оперативному управлінні проектом. Однак в результатах цієї роботи зацікавлений і спонсор. Надаючи допомогу у реалізації того чи іншого соціального проекту, він повинен мати можливість впевнитися в тому, що організація, яка підтримується ним, займає чесну і відверту позицію. Для цього повинен бути забезпечений доступ до інформації про діяльність організації, якій він надає допомогу. Відкритий характер бюджету, звітів, інформації по всіх аспектах проекту для визначення ходу його виконання створює ґрунт для ефективних відносин зі спонсором.

4.3. Моніторинг і оцінка проекту.

В результатах контролю зацікавлені також безпосередньо бенефіціяри - щоб визначити наскільки покращилось їх життя за допомогою проекту, а також мешканці інших регіонів, котрі, можливо, захочуть повторити роботу, що виконується по проекту, якщо вона виявилась успішною в рішенні певної соціальної проблеми.

Контроль за реалізацією проекту здійснюється за допомогою *моніторингу* і *оцінки*.

Поняття "моніторинг" і "оцінка" багато в чому співпадають.

«Моніторинг» - це процес постійного накопичення інформації з усіх аспектів проекту з метою визначення ходу виконання і кінцевого завершення запланованих дій, а також стосовно їх сприяння досягненню поставлених цілей" (23; сi5).

«Оцінка» - це процес збору й аналізу інформації з метою визначення відповідності заходів, що використовуються в ході виконання, і запланованих цілей, а також виявлення, якою мірою ці заходи сприяють досягненню сформульованої у проекті мети" (23; сi5).

Як бачимо, головна відмінність моніторингу від оцінки - глибина аналізу. Моніторинг проводиться для отримання оперативної інформації про стан справ. Якщо моніторинг відповідає на питання "чи вірно реалізується проект?", то оцінка повинна давати відповідь на питання "Чи вірний проект реалізується?"

Management System International і Центр підтримки НКО розробили матеріали з оцінки проектів (16;), у яких вказано наступні відмінності між моніторингом і оцінкою:

Таблиця №П. Відмінності моніторингу і оцінки.

МОНІТОРИНГ	ОЦІНКА
Проводиться безперервно	Проводиться на ключових етапах проекту
Модель приймається в існуючому вигляді без змін	Модель підлягає аналізу з метою оптимізації (покращення)
Фактичні діяльність і результати порівнюються з запланованими	Аналізуються причини досягнення (недосягнення) запланованих результатів
Отримана інформація використовується для покращення роботи по проекту	Отримана інформація може використовуватися як для покращення діяльності по даному проекту, так і для уточнення планів на майбутнє

Моніторинг - постійне вивчення ходу робіт в рамках проекту для порівняння поточного стану справ з плановим. Основне призначення моніторингу полягає в тому, щоби виявляти відхилення від окреслених планів і вчасно на них реагувати.

Моніторинг забезпечує менеджера необхідною інформацією для:

- аналізу даної ситуації;
- визначення проблеми і знаходження рішення;
- дотримання плану виконання проекту;
- прийняття рішень стосовно людських, фінансових і матеріальних ресурсів.

Виділяють три рівні моніторингу:

- виконання моніторингу персоналом, що реалізує проект. Керівники відділів відповідають при цьому за моніторинг персоналу і роботу свого підрозділу. Керівник проекту несе відповідальність за всі аспекти реалізації;
- виконання моніторингу донорами. За допомогою знайомства зі станом справ у місці реалізації

проекту а також на основі звітів керівника донор спостерігає за ходом виконання проекту;

- виконання моніторингу донором з використанням управління інформаційними системами. Система моніторингу включається в проект з самого початку. При цьому необхідно:

- визначити вимірювані показники (індикатори), за якими можливо буде відслідковувати хід проекту;
- визначити джерела інформації для проведення моніторингу;
- обрати методи збору інформації;
- визначити частоту і графік збору інформації з урахуванням інтенсивності діяльності, що проводиться;
- призначити відповідальних за отримання необхідної інформації і домовитися з тими, хто цю інформацію буде постачати;
- врахувати в бюджеті витрати, необхідні для проведення моніторингу. Такі витрати можуть бути пов'язані, наприклад, з відрядженнями чи телефонними перемовинами (11;).

У тренінгових матеріалах Counterpart наведено таблицю, використання якої допоможе менеджеру у моніторинзі запланованих заходів" (23; сi5). (Дивись сторінки 88-89).

Якщо моніторинг відбувається безперервно, то оцінку використовують лише на певних етапах реалізації проекту. На початку проекту проводять базову оцінку. На стадії реалізації - проміжну (та, що формує уяву, діагностична), ближче до завершення - проводять узагальнюючу завершальну оцінку.

Таблиця №12. Інформація для моніторингу запланованих заходів.

Категорії інформації	Що підлягає моніторингу	Яку інформацію збирати	Хто збирає інформацію
1. Робочий план заходів	<ul style="list-style-type: none"> час виконання заходів; наявність працівників, ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> щомісячні (щоквартальні) робочі плани; розклад заходів 	<ul style="list-style-type: none"> менеджер проекту; керівник
2. Кошти і витрати	<ul style="list-style-type: none"> надані кошти, кошти на рахунку; баланс в бюджеті затверджених витрат 	<ul style="list-style-type: none"> бухгалтерська книга витрат по бюджетних категоріях; платіжні підтвердження; перерахування грошей; фінансові звіти спонсорам 	<ul style="list-style-type: none"> фінансові органи; посадова особа/бухгалтер
3. Працівники і керівники	<ul style="list-style-type: none"> знання, стосунки і перепідготовка персоналу; рівень освіти персоналу; зарплатня і премії; посадова діяльність 	<ul style="list-style-type: none"> діяльність; посадові обов'язки; резюме працівників; зворотний зв'язок стосовно отриманої підготовки 	<ul style="list-style-type: none"> керівники підрозділів; менеджер персоналу; викладачі
4. Товари	<ul style="list-style-type: none"> товар; умови замовлення і постачання умови забезпечення 	<ul style="list-style-type: none"> товарні реєстри; накладні; доповіді з місць 	<ul style="list-style-type: none"> менеджери поточних справ
5. Результати	<ul style="list-style-type: none"> кількість та різноманіття наданих послуг та проданих товарів; дані про людей, які отримали послуги чи пройшли навчання 	<ul style="list-style-type: none"> картки/форми клієнтів; клінічні дані; дані з місць 	<ul style="list-style-type: none"> громадські працівники; сестра в клініці; місцевий керівник

Таблиця №12. Інформація для моніторингу запланованих заходів (Продовження).

Категорії інформації	Хто використовує інформацію	Як використовувати інформацію	Які рішення можна приймати
1. Робочий план заходів	<ul style="list-style-type: none"> менеджер проекту; організація, котра фінансує проект 	<ul style="list-style-type: none"> отримати підтвердження про наявність працівників і ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> перепрограмувати заходи і використання ресурсів
2. Кошти і витрати	<ul style="list-style-type: none"> менеджер проекту; аудитор; організація, котра фінансує проект 	<ul style="list-style-type: none"> впевнитися в наявності коштів; впевнитися у відповідності з фінансовим регулюванням; визначити структуру виплат за послуги, якщо такі передбачені 	<ul style="list-style-type: none"> дозволити витрати; переглянути бюджет і проект; окреслити необхідність інших джерел фінансування
3. Працівники і керівники	<ul style="list-style-type: none"> керівники підрозділів; менеджер персоналу; викладачі 	<ul style="list-style-type: none"> залучення працівників; вирішення питань найму; надавати працівникам поради стосовно кар'єри 	<ul style="list-style-type: none"> відповідність посади; необхідність навчання; просування; дисципліновані дії
4. Товари	<ul style="list-style-type: none"> менеджер проекту; організація, котра фінансує 	<ul style="list-style-type: none"> отримати підтвердження про наявність товару і про його постачання; впевнитися в якості товару 	<ul style="list-style-type: none"> скільки замовити; коли замовити; кількість, яка має бути напередбачений випадок
5. Результати	<ul style="list-style-type: none"> місцевий керівник; менеджер проекту; організація, котра фінансує 	<ul style="list-style-type: none"> впевнитися, що цілі реальні; оцінити якість послуг, що надаються; оцінити доцільність послуг 	<ul style="list-style-type: none"> переглянути цілі; перепідготувати працівників; переглянути стратегію проекту і підходи

Особливе значення має **завершальна оцінка**, котра є своєрідним уроком для тих, хто в подальшому плануватиме проекти.

Завершальна оцінка надає менеджерам і спонсорам проекту інформацію про ступінь ефективності проекту, про те, яких результатів досягнуто. Таким чином, узагальнююча оцінка виконує дві функції:

- функцію навчального документу;
- функцію звітного матеріалу.

Єдиного стандарту оцінки не існує, однак при завершальній оцінці слід користуватися наступними вимогами:

- особи, які керують розробкою та здійсненням проекту повинні приймати участь у цьому виді оцінки;
- оцінка має бути об'єктивною;
- результати оцінки мають бути доступними;
- можливість використання результатів оцінки для планування майбутніх проектів.

Оцінка включає в себе низку послідовних *етапів*:

- постановка мети й визначення завдання на проведення оцінки;
- планування, визначення методів та інструментів для збору інформації;
- збір інформації;
- аналіз інформації;
- підготовка звіту;
- повідомлення про результати оцінки. Розглянемо особливості кожного з етапів. *Постановка мети й визначення завдання по проведенню оцінки.*

4.3. Моніторинг і оцінка проекту.

Мета оцінки багато в чому залежить від того, хто ініціює цей процес.

Якщо оцінка здійснюється зовнішніми по відношенню до організації фахівцями, тобто донором, то мета оцінки має узгоджуватися зі специфікою управлінських рішень донорських організацій. Наприклад, оцінюючи проект, що містить освітню програму в галузі журналістики, донор висуває головне питання: чи варто застосовувати цю програму як засіб формування незалежного інформаційного простору? Або: як змінюється інфраструктура для журналістики опісля освітньої програми.

Керівник проекту ставитиме інші цілі. Наприклад: що необхідно змінити у змісті, методах навчання, аби учасники освітньої програми отримали задоволення?

Після визначення цілей необхідно конкретизувати завдання на проведення оцінки. Завдання, як правило, являє собою комплекс питань, логічно пов'язаних з метою оцінки. Наприклад:

- Які фактичні результати проекту і як вони співвідносяться з цілями?
- Що можна вважати основними досягненнями проекту?
- Чого в порівнянні з планом досягти не вдалося? Чому?
- Які перспективи продовження роботи по завершенні проекту?

Планування, визначення методів та інструментів для збору інформації.

На цьому етапі перед усім створюється графік проведення оцінки.

Менеджмент неприбуткової організації (Частина II)

Найпоширенішими методами збору інформації є спостереження, вивчення документації, анкетування, інтерв'ювання.

Спостереження передбачає цілеспрямоване сприйняття атмосфери, у якій втілюється проект, з метою вивчення тих змін, котрі були заплановані. Результати спостереження багато в чому залежать від рівня досвіду і кваліфікації спостерігача. Тому у спостереженні завжди присутній елемент суб'єктивності. В зв'язку з цим, застосовуючи цей метод, необхідно відмовитися від завчасних узагальнень, висновків і доповнити дані спостереження фактами, отриманими за допомогою інших методів.

Вивчення документації передбачає ознайомлення з діловими паперами, які підтверджують якісь факти по проекту.

За допомогою анкети отримують первинну інформацію про результати проектної діяльності. Анкета оформлюється у вигляді набору питань, логічно пов'язаних з метою оцінки. Анкетні опитування проводяться з метою виявлення думок, оцінок, ціннісних орієнтацій, настановок, інтересів і т.д.

Інтерв'ю - це спосіб отримання інформації за допомогою усного опитування. Розрізняють два види інтерв'ю: вільне (нерегламентоване темою) і стандартизоване (за формою ближче до анкети з закритими питаннями). Межі між цими видами інтерв'ю рухливі і залежать від мети і виду оцінки.

Для того, щоб зібрати потрібну інформацію необхідно не тільки обрати методи, але й підготувати необхідні інструменти; скласти план спостереження;

4.3. Моніторинг і оцінка проекту.

визначити способи фіксації його результатів; розробити й апробувати анкету; сформулювати питання для стандартизованих інтерв'ю і т.д.

Збір інформації.

При зборі інформації крім даних, отриманих за допомогою спостереження, анкети, інтерв'ю, відбираються факти, отримані в результаті моніторингу. Наприклад, відомості про кількість клієнтів, їх запити, звернення, скарги.

Збір інформації виділяється в особливий етап оцінки, коли факти фіксуються, накопичуються, але не інтерпретуються. Як зазначає А.Кузьмін: головна ідея розділення етапів збору інформації і аналізу полягає в тому, що висновки мають базуватися не на окремих фактах, а на їх сукупності. Наприклад, один з учасників семінару дуже емоційно й переконливо доводить марність подібного навчання. Фахівець з проведення оцінки має сприймати це лише як думку одного з учасників, не зважаючи на переконливість наведених доказів. Час для узагальнень і висновків настане пізніше, коли будуть зібрані думки інших учасників, тренерів, представників донора і т.д. Виключно важливо (хоча часом доволі складно) зберегти неупередженість протягом усього етапу збору інформації" (11;)

Аналіз інформації.

Мета цього етапу - сформулювати висновки, котрі складають основу для завдання оцінки. На основі порівняння, систематизації та узагальнення фактів, отриманих з різних джерел, робляться висновки і розробляються рекомендації стосовно прийняття управлінського рішення.

Підготовка звіту.

Звіти складаються у відповідності з вимогами, сформульованими в угоді про надання коштів на проект. Для складання тексту звіту необхідно:

- переглянути вимоги до звітності в угоді про надання коштів;
- сформулювати висновки про те, які дії, факти найкращим чином доводять успішність проекту
- впорядкувати інформацію і визначити проблеми, котрі варто усунути;
- скласти проект звіту і звернутися до інших спеціалістів з проханням переглянути його.

У звіті мають міститися відповіді на наступні питання:

- Який відрізок часу охоплено звітом?
 - Які види діяльності і досягнення яких цілей планувалось на цей період?
 - Якими були конкретні дії і конкретні результати за цей період? За допомогою яких показників ви в цьому переконались?
 - Які ресурси використовувались? Чи достатньо їх було?
 - Які висновки зроблено? Як вплинуть ці висновки на подальшу роботу?
 - Які проблеми виникали під час цього періоду? Як їх можна вирішити?
 - Які плани на наступний період діяльності? Чи враховано в цих планах зміни в цілях проекту, графіках діяльності чи необхідних ресурсах?
- Повідомлення про результати.* Сенс проведення оцінки - в отриманні

об'єктивного висновку. Це значить, що повідомлення про результати може містити як позитивні так і негативні моменти. У зв'язку з цим повідомлення повинно бути коректним та етично витриманим.

Завдання та вправи для самоконтролю.

Завдання 1.

Дайте відповіді на питання:

- Навіщо менеджеру потрібне планування?
- Яке місце займає планування в діяльності менеджера?
- Які операції включає в себе планування діяльності?
- Які вимоги має задовольняти будь-який план?
- Назвіть види планів.
- Які плани вам доводилося складати? Які труднощі при цьому у вас виникали?

Завдання 2.

Сформулюйте відповідь на питання: що таке стратегія? Навіщо вона нам?"

Використайте при цьому досвід роботи вашої організації.

Як ви розумієте терміни "вибір позиції*", "вибір цінностей"?

У чому полягають принципові відмінності стратегічного планування в НДО від планування у комерційних організаціях?

Які труднощі можуть очікуватись при здійсненні стратегічного планування у соціальній сфері?

Завдання 3.

Заповніть таблицю стратегічне планування":

Стратегічне планування	
Переваги	Труднощі

Завдання 4.

Назвіть основні етапи стратегічного планування. Стисло охарактеризуйте сутність кожного етапу.

Завдання 5.

Кого з членів організації ви запропонували б до складу групи стратегічного планування. Чому? Аргументуйте свій вибір.

Завдання 6.

Заповніть таблицю стратегічне планування":

Послідовність	Основні питання	Зміст роботи
Крок 1 Визначити, яким має бути план	<ol style="list-style-type: none"> 1. На який період часу готується стратегічний план? 2. Якого формату він має бути? 3. Хто буде адресатом плану? 	
Крок 2 Визначити, хто здійснюватиме стратегічне планування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чи може організація виконати це завдання самостійно? 2. Хто братиме участь в плануванні? 3. Хто керуватиме процесом планування? 	

Продовження таблиці на наступній сторінці

Продовження таблиці.

<p>Крок 3 Як відбуватиметься організація планування</p>	<p>1. Скільки буде зустрічей? 2. Скільки осіб і на якому етапі залучатимуться?</p>	
<p>Крок 4 Збір необхідної інформації</p>	<p>1. Які документи і які дані знадобляться? 2. Якими методами збиратиметься інформація?</p>	

Завдання 7.

Складіть оперативний план підготовки стратегічного плану.

Не забудьте вказати мету зустрічі, час проведення і список осіб, які повинні брати участь у розробці того або іншого етапу.

Завдання 8.

Яку інформацію необхідно зібрати перед стратегічним плануванням?

Які методи збору інформації ви будете використовувати?

Завдання 9.

Хто є клієнтами вашої організації?

Чи можна їх визначити за:

- віком
- соціальним положенням
- рівнем прибутку
- професією
- соціальним статусом
- місцем проживання
- здібностями
- національністю
- іншими ознаками

Завдання 10.

Які потреби клієнтів може задовольнити ваша організація?

У чому мають потребу ваші клієнти?

З метою задоволення яких потреб клієнтів була створена ваша організація?

Завдання 11.

Заповніть таблицю:

Послуги, що ми надаємо	Результати для клієнтів

Завдання 12.

Продовжить пропозиції:

а) "У роботі ми керуємося наступними базовими принципами (цінностями)": _____

б) "Місія нашої організації": _____

Завдання 13.

З якою метою необхідний аналіз завдань і стратегій організації?

Проведіть ідентифікацію існуючих у вашій організації завдань і стратегій. За основу аналізу використайте питання, розміщені на стор.9.

Завдання 14.

Використовуючи таблицю №1 на сторінці 14, проаналізуйте можливості та загрози, труднощі наступних компонентів зовнішнього середовища:

- економічний
- правовий
- технологічний

Завдання 15.

Заповніть таблицю:

Наші конкуренти:	Наші союзники:
Наші супротивники:	Наші потенційні союзники:

Завдання 16.

Оцініть внутрішні можливості своєї організації.

Заповніть таблицю:

Елемент внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Людські ресурси		
Фінанси		

Продовження таблиці на наступній сторінці

Продовження таблиці.

Фінанси		
Матеріальні ресурси		
Програми		
Проекти		
Організаційна структура		

Завдання 17.

Використовуючи таблицю №2 на сторінці 17, проаналізуйте засоби своєї організації.

Завдання 1.8.

Які вимоги ставляться до формулювання стратегічних цілей організації?

Як співвідносяться стратегічні цілі з місією організації?

Які стратегічні цілі стоять перед вашою організацією?

Завдання 19.

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

Які методи можна використати для вибору стратегічних рішень? Заповніть матрицю № 1 на сторінці 23.

Завдання 20.

Дайте відповіді на питання:

- Що таке спілкування?
- Яку роль відіграє спілкування в житті вашої організації?
- Якими засобами спілкування ви користуєтесь?
- Назвіть причини поганої комунікації.
- Назвіть якості, необхідні для успішного спілкування.

Завдання 21.

Дайте відповіді на питання:

- Які сторони виділяють в спілкуванні?
- Охарактеризуйте кожну з них.

Завдання 22.

Дайте відповіді на питання:

- З якою метою проводяться ділові бесіди?
- Яку підготовчу роботу слід провести перед діловою бесідою?
- Сформулюйте умови ефективної ділової бесіди.

Менеджмент неприбуткової організації (Частина II).

Завдання 23.

- З яких питань ваша організація проводить перемови?
- Хто виступає у якості ваших партнерів у проведенні перемов?
- Які процедури включають в себе ділові перемови?

Завдання 24.

Дайте відповіді на наступні запитання:

- Що таке проект?
- Ознаки проекту. Чим відрізняється проект від програми? Від плану?
- Чи впливають на проект фактори зовнішнього оточення? Яким чином?
- Що, на вашу думку, складає внутрішнє оточення проекту?
- Назвіть основні класифікації проектів.
- Що таке управління проектом?

Завдання 25.

Оберіть визначення проекту:

- Проект - це:
- а) сукупність документу для створення якогось продукту;
 - б) план довгострокового розвитку організації;
 - в) програма дій по використанню ресурсів організації;

- г) завдання з певними вихідними даними і плановими результатами, що зумовлюють спосіб їх рішення;
- д) комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях.

Завдання 26.

З наведеного переліку оберіть те, що стосується головних ознак проекту:

- а) складність проекту;
- б) неповторність проекту;
- в) кількісна оцінка результатів проекту;
- г) обмеженість ресурсів;
- д) наявність штатного розкладу;
- є) обмеженість у часі;
- ж) зміна стану на досягнення мети проекту.

Завдання 27.

З наведеного переліку оберіть ті ознаки, що не відображають суттєві особливості проекту:

- а) складність;
- б) обмеженість у часі;
- в) масштаб;
- г) якість;
- д) ризикованість;
- є) зміна стану на досягнення мети проекту.

Завдання 28.

Заповніть таблицю види проекту":

№	Критерій класифікації	Види проекту
1	За особливостями фінансування	
2	За масштабами здійснюваної діяльності	
3	За характером запланованих змін	
4	За терміном реалізації	
5	За характером діяльності	

Завдання 29.

Дайте відповіді на питання:

- Що таке цикл проекту?
- Що таке фази (стадії) проекту?
- Розкрийте сутність кожної зі стадій проекту.

Завдання 30.

Розподіліть запропоновані види діяльності за фазами та стадіями проекту:

1. Здійснення контролю за виконанням проекту.

Обговорення альтернативних способів досягнення мети проекту та їх оцінка.
 Звіти про завершення проекту.
 Визначення конкретних цілей проекту.
 Набір та навчання персоналу.
 Моніторинг проекту.
 Оцінка проекту.
 Уточнення часових меж проекту.
 Складання заявки на фінансування проекту.
 Проведення окремих заходів щодо реалізації проекту.

Оцінка доцільності проекту.

Завдання 31.

Оберіть правильну відповідь:

Цикл проекту - це час:
 від ідентифікації до завершення впровадження проекту;
 від ідентифікації до початку впровадження проекту;
 від завершення підготовки проекту до завершення проекту;
 від початку підготовки проекту до завершення впровадження проекту;
 впровадження проекту.

Завдання 32.

При відборі ідей проекту не враховується: а) ризик;

- б) зобов'язання зацікавлених сторін;
- в) масштаб;
- г) Витрати та вигоди проекту;
- д) грошова одиниця країни.

Завдання 33.

Заповніть таблицю оцінка потреб".

Необхідна інформація	Джерела інформації	Засоби накопичення інформації	Коментарі

Завдання 34.

Виконайте вправу з формулювання проблеми.

Використовуйте для цього наступну схему:

- охарактеризувати ситуацію, що потребує змін;
- показати коло тих осіб, яких вона стосується;
- дати кількісну інформацію;
- чому існує така проблема;
- скільки причин викликають таку проблему?
- чи пов'язані вказані причини одна з одною?
- які наслідки проблеми?
- на яку кількість людей вони впливають?

Завдання 35.

Подумайте, які реальні проблеми будуть вирішені в результаті реалізації вашого проекту?

- Чого ви бажаєте досягти?
- Чим ви будете займатися?
- Хто зацікавлений у вашій діяльності?
- Які методи та шляхи ви будете використовувати?

Завдання 36.

Використовуючи зразок, оцініть потреби в будь-якій сфері діяльності, що вас цікавить.

Зразок: Оцінка потребу сфері дитячої охорони здоров'я:

Необхідна інформація	Джерела інформації	Коментарі
- Що є в наявності, де, скільки коштує? Знання про здоров'я дитини. - Що вже відомо батькам? - Стан здоров'я та практика. Які головні причини дитячих хвороб?	- Письмові звіти органів охорони здоров'я - Доповіді та висновки, що стосуються проектів в даному регіоні - Доповіді та висновки, що стосуються вже виконаних проектів - Зустрічі з громадськими лідерами, місцевими жителями - Інформація з лікарень, шкіл, дитячих садків - Власні спостереження	

Оцінка потребу сфері.

Необхідна інформація	Джерела інформації	Коментарі

Завдання 37.

Обґрунтуйте актуальність будь-якої проблеми, використовуючи наступну схему:

/ Формулювання проблеми

1	Характеристика ситуації, що потребує зміни	
2	Коло осіб, яких стосується проблема	
3	Кількісна інформація про ситуацію та осіб, що стосуються даної проблеми	
4	Організаційні потреби	

II. Причини.

1	Чому існує дана проблема?	
2 3	Скільки причин спричиняють дану проблему?	
	Чи пов'язані дані причини одна з одною?	

III. Наслідки.

1	Які наслідки даної проблеми?	
2	На яку категорію людей вони впливають? На яку кількість?	
3	Чи присутні явні політичні, культурні чи економічні наслідки?	

Завдання 38:

Напишіть пояснювального листа, в якому надається характеристика проекту, формулюються актуальність та

гарантується його підтримка зі сторони керівництва організації-заявника:

Завдання 39:

Використовуючи схему, сформулюйте мету проекту: метою проекту є: _____

Завдання 40:

Заповніть таблицю:

№	Етап реалізації проекту	Строк	Заходи, що будуть реалізовуватися	Необхідні ресурси	Необхідне фінансування	Відповідальний
1						
2						
3						

Завдання 41:

Заповніть таблицю "Інформація для моніторингу запланованих заходів".

Категорія інформації	Що підлягає моніторингу	Яку інформацію збирати	Хто збирає інформацію	Хто використовує інформацію	Як використовувати інформацію	Яке рішення можна прийняти
Робочий план заходів	час втілення заходу наявність робітників, ресурсів	- щомісячні, щоквартальні плани - розклад заходів	- менеджер проекту - керівник	- менеджер Проекту - фінансує і організація	отримати підтвердження про наявність робітників та ін. ресурсів	- перепрограмувати заходи та ресурси
Засоби та витрати						
Робітники та керівники						
Товари						
Результати						

Завдання 42:

Заповніть таблицю заходи: розробка плану моніторингу та оцінок".

Цілі	Заходи	Показники	Джерела інформації	Методи та засоби	Відповідальна особа	Часові обмеження

Завдання 43: Розробіть

план проекту:

№	Кроки проекту	Строк виконання	Вартість даного кроку	Засоби спонсора	Власні засоби
1					
2					
3					
4					
	Всього				

Завдання 44:

Заповніть таблицю:

Експертиза проектних ідей					
<p>Інструкції:</p> <p>1. Зберіть ідеї по притягненню ресурсів.</p> <p>2. Проведіть попередній аналіз та виокреміть кращі ідеї для детальшого аналізу.</p> <p>3. Проведіть, використовуючи таблицю, детальну експертизу ефективності та здійсненності проектних ідей.</p>					
1. Ідея проекту по притягненню ресурсів / отриманню прибутку	2. Основні клієнти – хто купуватиме послуги / надавати підтримку. Як мотивувати та залучувати у участь в проекті чи отримувати послуги	3. Оцінка результатів: який обсяг ресурсів півнується / притягує.	4. Стратегія реалізації проекту: основні методи та дії.	5. Внутрішні можливості по реалізації проекту / послуг: сильні та слабкі сторони.	6. Зовнішні можливості по реалізації проекту / послуг: можливості критичності ресурсів та отримати необхідну підтримку від інших груп.

Література.

1. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Методика надання консультативних послуг регіональним НДО. - К.: ЦІЛІ, 2000.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. - Г.: МГУ, 1980.
3. Баум У. Цикл реализации проекта. - Вашингтон: Институт экономического развития банка, 1982.
4. Берн Э. Игры, в штурне играют люди. Люди, которые играют в игры. - Спб.: 1992.
5. Бодалев А.А. Личность и общение. - М.: Педагогика, 1983.
6. Блоу Р.Н. Предварительная оценка проекта: практическое руководство // Материалы семинара по проведению оценки проекта. - М.: 1-15 марта, 1997.
7. Браун М. Достижения успеха в менеджменте проектов. - К.: Институт менеджменту, 1998.
8. Все вирішують... гроші - К.: Гурт, 1998.
9. Дебольский Н. Психология делового общения. - М.: 1992.
10. Краткий психологический словарь / под. ред. А.В. Петровского. - Ростов н/Д: Феникс, 1998.
11. Кузьмін А. Моніторинг і оцінка проектів, рукопис.
12. Либерзон В.И. Основы управления проектами. - М.: 1997
13. Либерман В. Основные понятия и управление проектами // www.osp.ru/cio/2000/03/024.html
14. Лири Т.
15. Мацкул Н. От развития социальной активности школьников к созданию общественно активной школы.

Література.

- Науково-практична конференція «Громадянське суспільство: досвід та філософія розвитку в сучасній Україні». - Львів, 2002.
16. Оцінка проектів - М.: Management System., ЦІНКО.
 17. Подгорный И., Трофименко Ю. Управление организацией в изменяющихся условиях. - Чернигов: Ахалар, 2000.
 18. Порадник для неурядових організацій. - Львів: ЗУРЦ, 1999.
 19. Проектный анализ / Відп. ред. О.С.Москвін. - К.: Лібра, 1998.
 20. Руководство по проектному анализу. - Вашингтон: Институт экономического развития всемирного Банка, 1994.
 21. Социальный заказ в Украине: обоснование и внедрение. - Одесса: Ковчег, 2001.
 22. Столяренко Л.Д. Основы психологии. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
 23. Тренінг з написання проектів. - К.: ТЦ Counterpart, 1998.
 24. Управление проектами. Учебник для вузов / под ред. Шапиро В.Д. - М. - СПб.: Два Три, 1998.
 25. Фандрейзинг для НГО / под ред. Т. Азаровой, Л. Абрамова. - Кіровоград: ЦПТІ, 2000.
 26. Шмидт Р. Искусство общения. - М.: 1992

Додатки.

Менеджмент неприбуткової організації (Частина II)

Додатки.

Приклад проектної заявки*.

Приклад проектної заявки.

Проект:

"АДАПТАЦІЯ ЗВІЛЬНЕНОГО ДО УМОВ ЖИТТЯ НА ВОЛІ".

Організація виконавець:
НЕДЕРЖАВНА ГРОМАДСЬКА
ОРГАНІЗАЦІЯ „ФАКЕЛ"

Адреса:

25019, м. Кіровоград, проспект Правди, 7, кв.39 Тел/факс:
(0522)23-94-36

Підтримуючі організації:

Кіровоградський інститут регіонального управління і економіки (КІРІУЕ);

Акціонерне товариство „ГОРН".

Керівник організації: Бутнік Мілена

Леонідівна **Директор проекту:** Бутнік

Мілена Леонідівна **Бухгалтер проекту:**

Сидоренко Катерина Леопольдівна **Строк**

виконання проекту: 12 місяців.

Повна вартість проекту:

\$ 14698,78

Сума, що запитуються у Фонду:

\$ 10000,00

* Даний приклад проектної заявки не є зразком, а є ілюстративним матеріалом.

1. Резюме.

Недержавна, некомерційна, громадська організація "Факел" звертається з проханням до "Public Welfare Foundation" про до фінансування проекту у сумі 10000 доларів, який передбачає адаптацію звільнених з виправно-трудового закладу (ВТЗ) до умов життя на волі. За останній рік добровольці, що співпрацюють з товариством психологів (студенти психологічного факультету Кіровоградського інституту регіонального управління і економіки) провели з 98 звільненими 372 тренінги, що спрямовані на активізацію психіки звільнених, налагоджування їх почуттів, психічного стану і формування настанови поводитися відповідним чином у нових умовах. Даний проект дозволить продовжувати нашу роботу по включенню звільнених до чесного трудового життя.

2. Вступ.

Запропонований проект буде реалізовуватися недержавною громадською організацією "Факел", яка створена та офіційно зареєстрована у січні 1997 року. Основна мета діяльності - надавати психологічну допомогу людям, що відчувають високу соціальну напругу та легко вступають в конфлікт з зовнішнім середовищем.

Серед працівників "Факелу" є спеціалісти в області психології, педагогіки, юриспруденції, політології, економіки. Багато з них викладають психолого-педагогічні, правознавчі, загальні та економічні дисципліни на психологічному та юридичному факультетах Кіровоградського інституту регіонального управління і економіки (КІРІУЕ).

Основними видами діяльності НДО факел" є проведення різних форумів (семінарів, круглих столів та ін.), консультування а також проведення психо-корекційних тренінгів.

Організація факел" існує за рахунок коштів засновників, благодійних внесків фізичних осіб та організацій, технічної підтримки КІРУЕ.

З лютого 1997 року та й по нинішній день співпрацівники факелу" проводять індивідуальні консультації та психотренінги з людьми, що відчувають високу соціальну напругу та легко вступають в конфлікт з зовнішнім середовищем.

У вересні 1998 року співпрацівники факелу" приймали участь у Міжнародній конференції динаміка особистості засудженого".

У березні 1999 року спеціалісти факелу" провели семінар для співпрацівників правоохоронних органів психологічні аспекти особистості звільненого з ВТЗ".

Виходячи з наведеного вище, ми вважаємо, що робітники факелу" мають достатню кваліфікацію та досвід роботи для успішної реалізації усіх основних напрямків запропонованого проекту - організація та проведення навчально-практичного семінару з вихователями ВТЗ; проведення психо-корекційних тренінгів з особами, що готуються до звільнення з ВТЗ; випуск спеціального посібника як досягти успіху на волі?".

3. Цілі і завдання проекту.

Проект слугує адаптації звільнених з ВТЗ до умов життя на волі шляхом реалізації навчально-методичного комплексу з корегування девіантної поведінки.

Для досягнення вказаної мети передбачається вирішити наступні завдання:

1. Провести навчально-практичний семінар динаміка особистості засудженого і виховний процес в ВТЗ" для працівників ВТЗ.
2. Організувати випуск щоквартального бюлетеню як досягти успіху на волі?" і розповсюдити його у виправно-трудових закладах України.
3. Розробити навчальний курс виправно-трудова психологія" і провести його апробацію в ВНЗ України.

4. Стратегія досягнення цілей.

Для досягнення цілей проекту передбачається реалізація наступних заходів:

4.1. Організація і проведення семінару Динаміка особистості засудженого і виховний процесу ВТЗ".

Відповідальний виконавець: Дьяконов Геннадій Віталійович.

4.1.1. Організаційна підготовка семінару.

Визначення приміщення для проведення семінару, обладнання його необхідною оргтехнікою, підготовка демонстраційних і роздаткових матеріалів. Забезпечення проїзду, проживання й харчування учасників семінару.

Відповідальний виконавець: Дьяконов Геннадій Віталійович.

4.1.2. Інформаційна підготовка семінару.

Кількість учасників семінару до 42 осіб, з них - 36 - з інших міст. На семінарі виступатиме фахівець з виправно-трудової психології з доповіддю, Дослідження динаміки особистості засудженого". Після обговорень результатів дослідження учасники семінару діляться власним досвідом вивчення особистості засудженого і виробляють рекомендації з ефективного застосування способів і методів психологічного впливу.

Відповідальний виконавець: Вдовиченко Олександр Миколайович.

4.2. Організувати випуск щоквартального бюлетеню як досягти успіху на волі?"

Відповідальний виконавець: Дідич Галина Степанівна.

4.2.1. Організаційна підготовка до випуску бюлетеню.

Попередні перемови з друкарнями.

Відповідальний виконавець: Кравченко Галина Семенівна.

4.2.2. Збір і аналіз матеріалів, підготовка тексту першого номеру бюлетеню.

Організація збору матеріалу, розробка структури бюлетеню і редагування тексту першого номеру.

Відповідальний виконавець: Дідич Галина Степанівна.

4.2.3. підготовка до друку і випуск першого номеру бюлетеню.

Макетування і видання першого номеру бюлетеню накладом не менше 2000 примірників.

Відповідний виконавець: Шалюта Вікторія Олександрівна

4.2.4. Розповсюдження бюлетеню у ЕГЗ.

Розсилка інформаційних повідомлень про майбутній випуск першого номеру бюлетеню, розміщення повідомлення про видання та адреси редакції у засобах масової інформації.

Відповідальний виконавець: Дьяконов Геннадій Віталійович.

4.3. Підготовка і апробація навчального курсу „Виправно - трудова психологія”.

Відповідальний виконавець: Петренко Віктор Григорович.

4.3.1. Розробка тематичного плану і робочої програми, планів семінарів і практичних занять, списків рекомендованої літератури.

Розробка 2-х - 3-х варіантів навчальної програми.

Відповідальний виконавець: Петренко Віктор Григорович.

4.3.2. Апробація навчального курсу і його корегування.

Вона відбуватиметься на базі психологічного і юридичного факультетів Кіровоградського інституту регіонального управління і економіки. Курс читатиметься протягом одного семестру у формі лекцій і психологічних практикумів. Після апробації буде проведено відповідне корегування і кінцева редакція навчально-методичних матеріалів.

Відповідальний виконавець: Петренко Віктор Григорович.

4.3.3. Підготовка до друку і видання матеріалів навчального курсу.

А) тематичні плани навчального курсу;

Б) брошура виправно-трудова психологія". 5.

Оцінка та звітність.

Для ефективності реалізації проекту передбачається:

- Отримати відгуки від адміністрації тих ВТЗ України, у які розсилається інформаційний бюлетень як досягти успіху на волі?".
- Провести анкетування учасників семінару з проханням самооцінки отриманих ними знань, умінь та навичок. Об'єктивними показниками успішності реалізації проекту слугуватимуть:
- Кількість ВНЗ, які виявили бажання впровадити в учбовий план юридичних факультетів розроблений навчальний курс.
- Кількість ВТЗ України, які виявили бажання підписатися на бюлетень як досягти успіху на волі?".
- Кількість учасників семінару і представлена ними географія.

Моніторинг проводиться адміністрацією організації факел" і представниками організацій, що надають підтримку.

Проект передбачається реалізувати у три етапи. Відповідно будуть представлені два проміжних звіти і заключний звіт.

6. Подальше фінансування.

У випадку успішної реалізації проекту подальше вдосконалення навчального курсу виправно-трудова психологія" передбачається здійснювати за рахунок тих навчальних закладів, у яких він буде читатися. На даний

момент є домовленість з деканатом факультету правознавства Кіровоградського державного педагогічного університету ім. В.К.Винниченка а також з ректором Харківської юридичної академії.

Випуск бюлетеню Як досягти успіху на волі?" буде продовжено за рахунок спонсорської підтримки зацікавлених організацій і за рахунок коштів, отриманих від розміщення реклами. В даний час реабілітаційний навчально-виробничий центр „Горн" вже виказав принципову зацікавленість у подібному виданні і готовність у випадку успіху фінансувати випуск кількох номерів бюлетеню.

Інформація про Фонд Євразія.



З 1993 року, з часу свого заснування, приватний Фонд Євразія за підтримки Агентства США з Міжнародного Розвитку надав понад 6500 грантів у 12 країнах колишнього Радянського Союзу. Фонд надає недержавним організаціям малі гранти, які дають змогу швидко і гнучко реагувати на потреби організацій у СНД.

Фонд є однією з найбільших донорських організацій у регіоні, адже з часу заснування-він надав у грантах недержавним організаціям понад 130 мільйонів доларів США. Штат Фонду - це 250 досвідчених грант-менеджерів та експертів з проведення моніторингу та оцінки проєктів. Команда Фонду готує різнопланових фахівців, яких, зазвичай, можна знайти лише у великих міжнародних інституціях.

Окрім власних грантових програм, Фонд Євразія адмініструє проєкти, які об'єднують зусилля різних організацій і дають змогу якнайефективніше досягати поставлених перед Фондом цілей. За 10 років роботи детально вивчено, як найкраще готувати і адмініструвати конкурси грантів; проводити всебічний прискіпливий аналіз сфери, в якій реалізуються підтримані Фондом проєкти; відстежувати реалізацію проєктів; проводити моніторинг результатів підтриманих Фондом проєктів; робити оцінку впливовості реалізованих грантових програм; готувати вчасні звіти партнерським організаціям;

доносити інформацію про грантову діяльність Фонду до найширших зацікавлених кіл громадськості.

Київський регіональний офіс Фонду Євразія працює на території України, Молдови, Білорусі. Він розпочав свою діяльність у регіоні в 1994 році. З цього часу регіональним офісом було підтримано сотні недержавних організацій.

На сьогодні регіональним офісом надано грантів на суму понад 13 мільйонів доларів США, започатковано Кредитну програму для підтримки малого бізнесу, засновано при Києво-Могилянській академії Консорціум економічних досліджень і освіти.

Програмні напрямки Фонду Євразія

- **Розвиток приватного підприємництва.**
 - Підвищення ефективності підприємництва; збільшення доступу до капіталу для малого бізнесу;
 - зменшення юридичних і регулюючих перешкод на шляху до його розвитку.
- **Державне управління і політика.**
 - Підвищення кваліфікації державних службовців;
 - поліпшення фінансового управління в місцевих органах влади;
 - створення юридичних умов, які сприяють ефективній роботі органів влади.
- **Громадянське суспільство.**
 - Підвищення ефективності та стабільності місцевих громадських організацій та засобів

масової інформації, зменшення перешкод на шляху розвитку ГО і ЗМІ.

Грантова діяльність

Київський регіональний офіс дотримується гнучкої політики у підтримці неприбуткових організацій. Більша частина грантів надається за системою «відкритих дверей». Інакше кажучи - це поза конкурсні проектні заявки, які розглядаються по мірі їх надходження до Фонду.

Фонд зацікавлений у зміцненні співпраці між місцевими та регіональними неприбутковими організаціями та відповідними місцевими чи регіональними органами влади. Адже для державних службовців важливо зрозуміти можливості неприбуткових організацій і те, як у партнерстві з ними можна сприяти економічному та соціальному розвитку громади.

Адреса офісу: Вул. Б.Хмельницького, 55, 6-й поверх,
м. Київ,
01054, Україна

Тел./факс: (044) 2469961, 2382696

Е-пошта: Eurasia@eurasia.kiev.ua

Веб-сайт: www.eurasia.kiev.ua

Інформація про Центр підтримки творчих ініціатив.

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 та 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

Менеджмент неприбуткової організації (Частина II)

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;
- 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.

Інформація про Центр підтримки творчих ініціатив

Діяльність ЦПТІ підтримується або підтримувалась **Фондом Євразія, USAID, Фондом Ч.С. Мотта, Міжнародним Фондом «Відродження», Програмою Трансатлантичної Ініціативи ЄС-США, ГО «Європейський Діалог», БРГО, САР, Міністерством культури і мистецтв України.**

Важливим елементом фінансової сталості організації є добровільні пожертви з боку **комерційних структур та громадян.** Неоціненну допомогу ЦПТІ надають волонтери - консультанти ІММ при державних закладах культури регіону.

Адреса для листування:

ЦПТІ, а/с 4/30,
М.Кіровоград,
25006, Україна
(0522)300312
rc@cpti.kr.ua
www.ngo.org.ua

Тел./факс:
Ел. пошта:
Веб-сайт:

Видання ЦПТІ.

Навчально-методичні посібники:

Менеджмент НДО.

(Азарова Т.В., Абрамов Л.К. - ЦПТІ, Кіровоград, 1999.-84 с.)

Даний навчально - методичний посібник розглядає НДО як об'єкт управління. Посібник буде корисним не тільки лідерам громадських організацій, а й для управлінців інших сфер діяльності, адже в ньому викладено теоретичні аспекти менеджменту, розкрито функції управління, наводяться якості, якими повинен володіти сучасний менеджер. Крім того, розкривається правовий аспект менеджменту НДО та фінансовий менеджмент. Посібник багатий на практичні завдання. В кінці підручника знаходиться додаток, в якому містяться законодавчі акти про діяльність громадських організацій, в тому числі про міжнародні зв'язки громадян та міжнародні об'єднання громадян. Посібник містить короткий глосарій термінів по темі. Видання посібника стало можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США та Фондом Ч.С.Мотта.



Суспільно-ділові відносини НДО.

(Азарова Т.В., Абрамов Л.К. - ЦПТІ, Кіровоград, 1999. - 80 с.)

Цей навчально-методичний посібник розкриває основні аспекти суспільно-ділових відносин діяльності НДО. Докладно розкриваються такі поняття як РК, взаємодія з ЗМІ, зв'язок НДО, держави і бізнесу, спілкування, форми ділового спілкування, роль інформаційних технологій для суспільно-ділових відносинах. Після кожного розділу пропонуються практичні завдання та вправи, тому матеріал засвоюється високо ефективно, закладаючи основу для навичок. Видання посібника стало можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США та Фондом Ч.С.Мотта.



Фандрейзинг для НДО.

(Азарова Т.В., Абрамов Л.К. - ЦПТІ, Кіровоград, 2000 с.)

Мета цього навчально-методичного посібника - це ознайомлення лідерів та персоналу НДО з таким важливим аспектом діяльності НДО, як залучення коштів. Зараз дуже мала частка від усіх НДО користуються всім спектром можливостей залучення додаткових коштів. Посібник являє собою цінність, тому що в ньому детально розкрито як загальні принципи фандрейзингової стратегії, так і послідовність етапів діяльності по залученню коштів, наприклад від фірм та приватних осіб. Книга містить багато практичних завдань та вправ, які допоможуть краще засвоїти матеріал та вдосконалити набуті навички. Книга містить такі розділи: Фандрейзинг. Що це таке? Тенденції та принципи фандрейзингової стратегії. Етапи діяльності НДО для отримання пожертв від приватних осіб та фірм. Грант як метод отримання донорської підтримки. Видання посібника стало можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США та Фондом Ч.С.Мотта.



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 плануванню діяльності НДО. Кожна організація на якомусь етапі свого розвитку має розробляти стратегію свого майбутнього руху щоб укріплювати свою життєздатність. Підручник надає методичних рекомендації 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 ЧС.Мотта



Менеджмент в сфері культури.

(Абрамов Л.К., Азарова Т.В. - ЦПТІ, Кіровоград, 2000. - 88с.)

Навчально-методичний посібник для управлінців сфери культури, призначений для проведення відповідного тренінгу. Видання містить інформацію по теоретичних основах менеджменту, управлінських функціях в управлінському процесі, галузі культури як об'єкту управління, вимогах до менеджера культури та до організації відносин з підлеглими. В кінці кожного розділу розміщені вправи та завдання для самовдосконалення. Розробка та видання посібника здійснені за рахунок коштів, наданих Міжнародним Фондом «Відродження».



Методика надання консультативних послуг регіональним НДО.

(Азарова Т.В., Абрамов Л.К. - ЦПТІ, Кіровоград, 2000, 200с.)

У виданні детально розкрито методику надання консультативних послуг регіональним НДО. По кожному з дев'яти основних аспектів діяльності НДО наведено основний теоретичний матеріал, який необхідно знати методисту-консультанту інформаційно-консультативного пункту для надання якісної, системної інформаційної підтримки регіональними НДО. Посібник містить велику кількість завдань та вправ, які дозволять само вдосконалитися методистам-консультантам. Завдання та вправи можна використовувати під час консультування. Книга розроблена та видана за підтримки Програми Трансатлантичної Ініціативи розвитку громадянського суспільства ЄС-США. Тиражування другого накладу видання стало можливим завдяки підтримці Фонду Євразія.



"Теорія та методика корпоративного спонсорства"

(Азарова Т.В., Абрамов Л.К. - ЦПТІ, Кіровоград, 2001, 132с.)

Видання - спроба узагальнити й адаптувати іноземний досвід та проаналізувати досвід нашої країни і викласти теоретичні й методичні аспекти корпоративного спонсорства з огляду на специфіку функціонування НДО в Україні. Видання має чотири частини: Частина 1. Теоретичні й методичні аспекти корпоративного спонсорства. Частина 2. Методика діяльності НДО по залученню ресурсів у підприємця. Частина 3. Практичні рекомендації щодо співпраці НДО з бізнесом. Частина 4. Додатки. Для закріплення знань та формування навичок пропонуються численні вправи та завдання, які розташовані в посібнику після кожного розділу. Видання навчально-методичного о посібника стало можливим завдяки підтримці Альянсу Партнерства Каунтерпарт (САР) за рахунок коштів, наданих Агентством США з міжнародного розвитку (ІГ8АГО). Тиражування другого накладу видання стало можливим завдяки підтримці Фонду Євразія.



"Стратегія «політичної громадської організації під час передвиборчої кампанії»" (Азарова Т.В., Абрамов Л.К. - ЦПТІ, Кіровоград, - 2001, 120с.)

За 10 років незалежності громадські організації пройшли значний шлях в своєму розвитку, в тому числі, і в напрямку усвідомлення своїх корпоративних інтересів, без відстоювання яких важко досягти "зрілості" "третього сектора". Саме тим громадським організаціям, які мають намір лобіювати свої інтереси, присвячено це видання, оскільки передвиборча кампанія дає для цього унікальний шанс.

Посібник містить наступні розділи:

- 1 Роль передвиборчої кампанії в політичному житті суспільства та участь НДО в цьому процесі.
- 2 Основні етапи діяльності НДО в період передвиборчої кампанії.
3. Додатки.
4. Додаткова інформація.



Менеджмент неприбуткової організації (Частина I) (Азарова Т.В., Абрамов Л.К., -ЦПТІ, ІСКМ, Кіровоград, - 2003, 128 с.)

Зростання ролі громадського сектору в житті нашого суспільства вимагає високого рівня професіоналізму від його лідерів. Особливо це актуально зараз, коли ще не створено систему підготовки керівників НДО на державному рівні, а рівень професійної мобільності у громадському секторі вищий, ніж в інших секторах. Саме з урахуванням цих обставин створювалось видання. Першу частину цього навчально-методичного посібника присвячено теоретичним основам менеджменту та громадській організації як об'єкту управління. Традиційно видання містить чимало вправ та завдань для самовдосконалення.



Довідники:

Довідник недержавних організацій Кіровоградської області. (ЦПТІ, Кіровоград, 1999, 52 с.)

Брошура містить перелік громадських організацій Кіровоградської області. Окрім алфавітного покажчика в ній передбачено ще й розділ, де всі НДО згруповані за географічним принципом по районах області, окремо - міста Кіровограда і Олександрії. Добірка містить також іменний покажчик контактних осіб НДО. Видання довідника здійснено за підтримки Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США (USAID) та Фондом Ч.С. Мотта.



Довідник громадських організацій міста Кіровограда, що співпрацюють з молоддю. (ЦПТІ, Кіровоград, 2001, 52 с.)

Брошура містить базову інформацію про громадських організацій міста Кіровограда, що співпрацюють з молоддю. Видання містить наступні розділи: третій сектор та його можливості для молоді; інформація про громадські організації М.Кіровограда, що співпрацюють з молоддю; додатки. Довідник буде корисним для молоді, яка хоче змінити на краще не тільки власне життя, а й внести реальні позитивні зміни в життя міста, реалізуючи свій потенціал в громадських організаціях.

Видання довідника здійснено за підтримки львівської громадської організації «Європейський діалог», за рахунок коштів, наданих Департаментом з Міжнародного Розвитку Великобританії (ОРГО).



«III сектор у III тисячолітті. Кіровоградська область. Довідник. Дослідження» (ЦПТІ, Кіровоград, 2001, 96 с.)

Видання містить дві частини: довідник громадських організацій Кіровоградської області (який складається з географічного покажчика, алфавітного покажчика, алфавітного покажчика контактних осіб НДО, алфавітного покажчика НДО за напрямками діяльності) та блоку, який містить результати досліджень різних аспектів розвитку громадських організацій регіону («Інформаційний вплив НДО на соціальне оточення (1999-2000рр.)», «Динаміка розвитку НДО Кіровоградської області (1998-2000рр.) та роль Ресурсного центру (ЦПТІ) в цьому процесі», «Статистика третього сектору регіону»). Зокрема, блок досліджень надає детальної інформації з найрізноманітніших аспектів, які стосуються діяльності громадських організацій регіону. В цьому розділі також презентовані оригінальні методики, розроблені ЦПТІ («Виявлення інформаційного впливу НДО на соціальне оточення» та «Виявлення рівня життєздатності НДО»). Розділ «Додатки» містить інформацію про ЦПТІ, ІКП, видання ЦПТІ, про партнерів ЦПТІ по Лізі Ресурсних центрів України. Тиражування видання було підтримано Програмою Трансатлантичної Ініціативи ЄС-США сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні.



Бюлетені:

НДО-Інформ.
;№ 1-19, ЛИПЕНЬ 1999р. - липень 2003р.,
-[ДПТІ, ІСКМ, Кіровоград)

Дев'ятнадцять номерів інформаційного спільного бюлетеня Центру підтримки творчих ініціатив та Інституту соціокультурного менеджменту. В ньому містяться наступні розділи: Новини НДО; Коментар фахівця; Соціальне партнерство; Діяльність НДО і культура; Актуальна тема; Прес-клуб; Знайомство зблизька; Конкурси; Обмінюємося досвідом; Бібліотечка для НДО; Третій сектор + четверта влада; Соціальна сфера; Перспектива; Громадянське суспільство; Словник активіста НДО та ін. Це - основні розділи, які містились у всіх бюлетенях, крім того, кожен окремий бюлетень мав інші розділи. Видання бюлетенів здійснено за підтримки Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США (USAID) та Фондом Ч.С. Мотта та Міністерства культури і мистецтв України. Окремі номери бюлетеню виходили як тематичні.



Інші видання:

Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу між секторного партнерства. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. - ЦПТІ, Кіровоград, 1999. -52 с.)

Видання цієї брошури було викликано потребою /розвитку партнерських відносин між державою та громадським сектором. Зокрема, ЦПТІ має позитивний досвід в налагодженні відносин такого роду. Пріоритетом діяльності ЦПТІ обрав галузь культури. Досвід розробки та провадження конкретної моделі партнерства ніж державними закладами культури та НДО буде корисним для багатьох НДО в країнах ієрархічного періоду. Видання посібника стало можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США та Фондом Ч.С. Мотта



«Трансформувannya галузі культури в посттоталітарних країнах», «Сучасний менеджмент в галузі культури» - матеріали заходів.

(ЦПТІ, Кіровоград, 2001р. -124 с.)

Видання є підсумком в реалізації проекту «Трансформація системи управління в галузі культури». В збірку входять тези доповідей учасників Міжнародного семінару та матеріали тренінгу для апарату Міністерства культури і мистецтв України. Видання буде корисним для лідерів та персоналу НДО, працівників державних закладів культури. Видання збірки стало можливим завдяки підтримці Міжнародного Фонду «Відродження».

Трансформувannya галузі культури в посттоталітарних країнах", "Сучасний менеджмент в сфері культури " - матеріали заходів.

(ЦПТІ, Кіровоград, 2001. - 124 с.)

Другий наклад цієї збірки випущено на численні прохання клієнтів, які мають цікавість у трансформувannya галузі культури. Зміст видання такий як і впертому накладі, за єдиним виключенням - матеріали тренінгу, на яких базувався сам тренінг для апарату Міністерства культури і мистецтв. Тиражування другого накладу цих матеріалів здійснено в рамках Програми розвитку соціального партнерства НДО та державних закладів культури за рахунок коштів, наданих Міністерством культури і мистецтв України.



ЦПТІ та його справи.

(НДО-Інформ №6, Січень, 2001, - ЦПТІ, Кіровоград, - 48 с.)

Шостий номер інформаційного бюлетеня Центру підтримки творчих ініціатив. Випуск виконаний у формі річного звіту. Брошура містить підсумок діяльності ЦПТІ за 1999-2000 роки, в ній багато документальних даних, які дозволять зробити певні висновки читачам. Номер містить такі розділи: вступне слово, загальна інформація про ЦПТІ, коротка історія ЦПТІ, персонал ЦПТІ, інформаційно-консультативна мережі ЦПТІ для НДО в державних закладах культури Кіровоградської області, заходи, проведені ЦПТІ, видання ЦПТІ, проекти ЦПТІ, які реалізуються за підтримки міжнародних благодійних фондів, діяльність ЦПТІ очима друкованих ЗМІ, інформація про партнерів по Лізі Ресурсних центрів України. Видання брошури стало можливим завдяки підтримці, наданій Фондом Євразія, за рахунок коштів Фонду Ч.С. Мотта.



Інформація про Інститут соціокультурного менеджменту



Інститут соціокультурного менеджменту (ІСКМ) - неполітична, нерелігійна, неприбуткова регіональна громадська організація.

Свою місію ІСКМ вбачає в сприянні демократичній трансформації українського суспільства шляхом підтримки розвитку місцевих громад, незалежного інформаційного простору та інтеграційних процесів на локальному рівні.

ІСКМ розпочав свою діяльність у 2000-му році, був офіційно зареєстрований у 2001-му році.

Основними напрямками діяльності ІСКМ є освітній, дослідницький та інформаційний.

Партнерами ІСКМ є Центр підтримки творчих ініціатив (регіональний ресурсний центр для НДО), Кіровоградський прес-клуб реформ та Центр підтримки громадських і культурних ініціатив (М.Дніпропетровськ).

Діяльність ІСКМ підтримана Фондом Євразія за рахунок коштів ШАГО, а також благодійними пожертвами від бізнесу та громадян.

Адреса для листування: ІСКМ, а/с 4/30,
м.Кіровоград, 25006,

Тел/факс: Україна (0522) 246675

Е-пошта: iscm@mail.ru

Веб-сайт: <http://www.lacenter.org.ua>

Інформація про авторів.

Азарова Тамара Василівна

Доцент кафедри психології. З 1999 року науковий консультант Центру підтримки творчих ініціатив та Інституту соціокультурного менеджменту. Керувала розробкою наступних видань для НДО: "Менеджмент НДО" (1999р.), "Суспільно-ділові відносини НДО" (1999р.), "Фандрейзинг для НДО" (1999р.), "Стратегічне планування діяльності НДО" (2000р.), "Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу між секторного партнерства" (1999р.), "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО" (2000р.), "Менеджмент в сфері культури" (2000р.), "Теорія та методика корпоративного спонсорства" (2001р.), "Стратегія неполітичної громадської організації під час передвиборчої кампанії" (2001р.), "Інформаційне забезпечення процесу рішення соціальних проблем на місцевому рівні" (2003р.), "Менеджмент неприбуткової організації (Частина I)" (2003р.).

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. У 2000-2001рр. входив до групи дослідників, які займались вивченням рівня розвитку громадянського суспільства в Україні в рамках міжнародного проекту. Приймав участь у розробці наступних видань для НДО: "Менеджмент НДО" (1999р.), "Суспільно-ділові відносини НДО" (1999р.), "Фандрейзинг для НДО" (1999р.), "Стратегічне планування діяльності НДО" (2000р.), "Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу між секторного партнерства" (1999р.), "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО" (2000р.), "Менеджмент в сфері культури" (2000р.), "Теорія та методика корпоративного спонсорства" (2001р.), "Стратегія неполітичної громадської організації під час передвиборчої кампанії" (2001р.), "Інформаційне забезпечення процесу рішення соціальних проблем на місцевому рівні" (2003р.), "Менеджмент неприбуткової організації (Частина I)" (2003р.).