

## **ПЛАН ЗАХОДІВ**

### **Проведення фасилітованої сесії зі стратегічного планування та внесення правок у Статут Організації.**

**Мета сесії:** Провести аналіз попереднього Стратегічного плану 2021-2023рр.  
Визначити ключові завдання та напрямки роботи організації.  
Сформувати стратегію організації на 2024-2026 та Операційний план на 2023-2024 роки.  
Оформлення Стратегічного плану Громадської організації на 2024-2026 роки.  
Оформлення Операційного плану Громадської організації на 2023-2024 роки.  
Прийняття правок до Статуту Організації.

#### **Завдання:**

1. Проаналізувати мету, цілі та завдання організації, що діяли до моменту проведення стратегічної сесії.
2. Здобутки і втрати організації та їх імовірні причини.
3. Сформувати спільне бачення розвитку Організації на основі консенсусу, визначити пріоритетні цілі та напрямки розвитку.
4. Розробити стратегічний план організації на 3 роки, з вимірюваними індикаторами.
5. Розробити Операційний план на рік.
6. Створити систему моніторингу та оцінки щодо забезпечення реалізації розробленої стратегії, розподілити повноваження по втіленню стратегії.
7. Передбачити ризики та виклики у реалізації стратегічного та операційного плану та оптимальні заходи для реагування на них.

## **План фасилітованої сесії**

### **ФОРМАТ ПРОВЕДЕННЯ СЕСІЇ**

Сесія проводиться у 2 етапи: 1) підготовчий етап, складається з 2х блоків, та займає від 4 до 8 годин; 2) 2 етап – стратегічна сесія, складається з 10 блоків, та триває 3 дні по 6-8 годин, у онлайн чи офлайн форматі – загалом до 30 годин.

Передбачається проведення до 12 (з них 6 – обов'язкових) годин консультацій.

Формат проведення сесії може бути змінено відповідно до потреб замовника.

### **ПІДГОТОВКА ДО СЕСІЇ:**

#### **БЛОК 1. Визначити за 2 тижні до початку сесії наступні питання:**

1. Мета та завдання сесії стратегічного планування.
2. Узгодження правил та процедури взаємодії тренера та учасників заходу.
3. Визначення актуального запиту учасників на стратегічну сесію через коло емпатії та наліз анкет учасників (анкетування за 1 тиждень до заходу).
4. Узгодження етапів стратегічного планування (попереднього регламенту сесії).

#### **БЛОК 2. Провести попередню зовнішню оцінку результатів діяльності (до початку сесії протягом 2 тижнів)**

1. Оцінка позиції організації в громадському секторі.
2. Оцінка етапу організаційного розвитку відповідно до шкали життєздатності організацій за методикою Адізеса.



3. Оцінка рівня накопичення важливої інформації для успішної діяльності: бази даних донорів, партнерів, ЗМІ, стейкхолдерів, політичних діячів, представників державних інституцій різного рівня.
4. Аналіз діючих положень та процедур, ступеню їх реального втілення.
5. Оцінка потреби у ресурсах та її вирішення.  
(стратегічного плану та\чи бізнес-планів) на 3-5 наступних років.

Формат взаємодії:

Анкетування учасників, опитування керівного складу організації.

Відповідно до отриманої інформації уточнюється програма сесії стратегічного планування та доповнюються необхідні змістовні блоки.

## ПІД ЧАС ЗАХОДУ (попередній регламент, що буде змінений відповідно до актуального запиту, в ході підготовчого періоду)

### ДЕНЬ 1

#### БЛОК 1. Аналіз поточної ситуації

1. 10:00 – 11:00. Цілі і завдання організації. Визначення та досягнення консенсусу.
2. 11:00-12:00. Поточний спосіб реалізації завдань. Як діє організація для

- досягнення поставлених цілей.  
12:00-12:15. Перерва на каву
- 12:15-13:00. Перегляд результатів діяльності за попередні роки відповідно до проведеної оцінки та обговорення в колі учасників.
  - 13:00-13:30 Стратегічний зріз.  
13:30-14:30 Обідня перерва
  - 14:30-15:00 SWOT-аналіз.
  - 15:00-15:30 Аналіз загального зовнішнього оточення.
  - 15:30-16:00 Аналіз галузевого оточення.
  - 16:00-16:10. Відповіді на питання. Постановка домашнього завдання

## ДЕНЬ 2

### БЛОК 2. Цільові аудиторії

- 10:00 – 11:00. Для кого ми працюємо? Що пропонуємо?  
Вигоди/послуги. Визначення сегментів груп цільових аудиторій і деталізація особливостей роботи із ними:
  - Бенефіціари.
  - Клієнти.
  - Стейкхолдери.
  - Партнери.

### БЛОК 3. Формування візії організації

- 11:00-11:15. Перерва на каву
- 11:15-11:45. Як ми сприймаємо себе і як нас сприймають оточуючі.  
Внутрішній і зовнішній бренд.
  - 11:45 – 12:00. Формування ідеального результату.
  - 12:00-12:30 Визначення пріоритетів діяльності відповідно до результатів обговорень. Актуальна Місія.
  - 12:30 – 13:00 Бажане майбутнє через 1, 3, 5 років. Метод Ділтса.  
13:00-14:00 Обідня перерва

### БЛОК 4. Позичіювання організації

- 14:00-14:20. Створення карти сприйняття організації усіма зацікавленими сторонами
- 14:20 – 14:40 Створення Бостонської Матриці організації
- 14:40-15:00 Проведення STEEP-аналізу

### БЛОК 5. Мета та завдання організації

- 15:00 – 15:15. Способи постановки Мети та Завдань (інструменти стратегічного планування).
- 15:15-15:30 Стратегічні цілі, які сприяють ідеальному результату.
- 15:30-15:50 Необхідні ресурси для реалізації завдань.

11. 15:50-16:00. Підведення підсумків. Відповіді на питання. Домашнє завдання. Планування забезпечення ресурсів

### **ДЕНЬ 3**

#### **БЛОК 6. Стратегічне планування**

1. 10:00-10:30. Довгострокове та короткострокове планування.
2. 10:30-11:00 Основні області довгострокового планування.
3. 11:00-11:45 Організаційна структура.  
11:45-12:00 Перерва на каву
4. 12:00-12:30 Надання послуг/реалізація проєктів.
5. 12:30-13:30 Визначення основних блоків стратегічного плану  
13:30-14:30 Обідня перерва

#### **БЛОК 7. Короткострокове планування (операційний план)**

6. 14:30-15:00 Складання плану.  
Коригування.  
Конкретизація плану.  
Узгодження Виконання плану.  
Аналіз і контроль.

#### **БЛОК 8. Команда та структурні зміни**

7. 15:00-15:45 Відповідність організаційної структури з заданою стратегією. Типи та види організаційної структури НГО. Компетенції виконавців на ключових постах. Стили управління за методикою РАЕІ  
15:45-16:00 Підведення підсумків.

#### **ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ**

По завершенні сесії планування узгоджуються наступні питання з тем:

#### **БЛОК 9. Дорожня карта**

1. Зведення підсумків фасилітованої сесії до єдиного документу.  
Погодження попередньої структури стратегічного та операційного плану.
2. План-графік виконання стратегії за основними напрямками діяльності.

#### **БЛОК 10. Система моніторингу та оцінки**

1. Визначення ключових індикаторів
2. Визначення прийнятних форм та механізмів моніторингу виконання стратегії та оцінки її ефективності.

По завершенні сесії відповідно до її результатів надається на погодження план 30 годин консультацій протягом 6 місяців. Результати сесії та конкретні практичні питання впровадження стратегії визначають тематику та періодичність консультування.

### **Консультування.**

По завершенні сесії відповідно до її результатів надається на погодження план 12 годин консультацій протягом 4 місяців. Результати сесії та конкретні практичні питання впровадження стратегії визначають тематику та періодичність консультування.

#### **Обов'язкові теми для консультування:**

- 1) Прийняття правок до Статуту.

#### **Можливі теми консультування:**

- 2) Підготовка дизайну Стратегічної сесії.
- 3) Розробка Стратегічного плану.
- 4) Розробка Операційного плану.
- 5) Впровадження Стратегічного та/чи Операційного планів.
- 6) Пошук та утримання власної ніші у громадській сфері.
- 7) Автоматизація/спрощення процесів управління організацією та роботи над проектами.
- 8) Визначення оптимальних ролей членів організації відповідно до завдань діяльності (Тестування (<https://adizes.ru/adizes-methodology/management-styles-paei/>))
- 9) Конкретизація цілей та завдань.
- 10) План-графік виконання стратегії.
- 11) Комунікації як складова ефективної стратегії розвитку.
- 12) Інші питання практичної реалізації стратегії та операційного плану

При проведенні сесії та планування використовуються наступні методи та інструменти: теоріє життєвого циклу організації Адізеса; метод оцінки типу менеджменту PAEI, метод Ділтса, Бостонська матриця, STEEP-аналіз, SWOT-аналіз, оцінка успішної ГО Брінкенхофа, модель Грейнера та інші.

## Коротко про основні методики:

**Методика Адізеса** концентрує увагу дослідників на двох основних характеристиках організації – гнучкості та керованості.

В основі методології доктора Адізеса лежить наступний принцип: всі організації, як живі організми, мають життєвий цикл, стадії якого виявляються в міру зростання і старіння в передбачуваних і повторюваних шаблонах поведінки. На кожній стадії організація стикається з унікальним набором завдань. І залежно від того, наскільки успішно керівництво здійснює зміни необхідні для здорового переходу з однієї стадії на іншу, залежить успіх організації.

*Сутність концепції можна коротко висловити в таких положеннях:*

1. проблеми – явище природне і бажане;
2. вашою роллю, як керівника, не є запобігання проблемам або уповільнення швидкості змін;
3. деякі проблеми з якими ви стикаєтеся – природні, а деякі – неприродні;
4. ви можете рухатися швидше, якщо знаєте, що вас чекає попереду;
5. стадія розквіту є джерелом молодості вашої організації.

Найважливішим елементом концепції Адізеса є набір ролей, які грає менеджмент організації на кожному етапі розвитку:

- (P)rovide needs — задовольняти потреби.
- (A)dministration — систематизація, організація.
- (E)ntrepreneur — підприємливість, не реактивність, а проактивність.
- (I)ntegrate — живість, не механістичність, цілісність, єдність.

Також доктор Адізес вводить розмежування таких понять, як ефективність (effectiveness) і продуктивність (efficiency). Система (організація) ефективна (effective) в тому випадку, коли виробляє той продукт, для виготовлення якого і була спроектована. Система (організація) продуктивна (efficiency), якщо вона робить це з найменшими можливими витратами. Домінування однієї з ролей менеджменту ставиться у відповідність ефективності і продуктивності організації в двох часових перспективах:

P	Ефективність	Короткотермінова перспектива
A	Продуктивність	
E	Ефективність	Довготермінова перспектива
I	Продуктивність	

Таким чином, життєвий цикл організації — це послідовність наступних етапів:

Назва етапу	Домінуючі ролі
«Залицання» (Courtship) — зародження бізнесу	(p) (a) (E) (i)
Дитинство (Infancy)	(P) (a) (e) (i)
(Go-go) — активна діяльність	(P) (a) (E) (i)
Юність (Adolescence)	(p) (A) (E) (i)
Розквіт (Prime)	(P) (A) (E) (i)
Стабільність (Stable)	
Аристократизм (Aristocracy)	(P) (A) (e) (I)
«Взаємне звинувачення» (Recrimination) — старіння	(p) (A) (...) (i)
Бюрократизм (Bureaucracy)	(...) (A) (...) (...) )
Смерть (Death)	(...) (...) (...) (...) )

На кожному етапі життєвого циклу необхідно враховувати такі характеристики системи, як гнучкість і керованість.

Спочатку молода організація дуже гнучка, але слабо керована, а в стадії старіння може бути добре керована, але не гнучка і, відповідно, не продуктивна. Головним завданням організації стає постійне перебування в стадії розквіту. Знаючи етапи життєвого циклу, відповідні їм ознаки «здоров'я»/ «хвороби» і ролі менеджменту на кожному етапі, можливо найкоротшим шляхом від ідеї бізнесу дійти до стадії його розквіту і перебувати там постійно.

+Ключовим фактором успіху на цьому шляху є добір управлінської команди за принципом компліментарності (додатковості). Головним для лідера є здатність зібрати навколо себе свідомих та самостійних людей і створити умови для їх ефективної роботи.

### *Дев'ять критеріїв успішної НУО Пітера Брінкерхофа*

1. Чітко сформульована і ясна місія.
2. Наявність ділової і зацікавленої Ради Директорів.



3. Згуртована команда професіоналів.
4. Узгоджена система управління.
5. Використання маркетингу у всіх видах діяльності організації.
6. Чітке бачення майбутнього.
7. Наявність декількох альтернативних джерел фінансування.
8. Соціальна спрямованість діяльності.
9. Швидке реагування на зміни умов середовища.