

## «Інституційна спроможність, структура і стійкість організацій громадянського суспільства»

### Частина 1

Вам уже знайоме поняття «місія організації». Це — одночасно і мета, якої організація хоче досягти, і роль організації, яку вона собі відводить у суспільстві, і об'єднавча ідея членів організації. Відповідно до місії організації вибудовується вся її робота. Це впливає також і на саму структуру організації та внутрішні процеси в ній.

Місія організації є головним орієнтиром при визначенні *інституційної спроможності* організації. Адже інституційна спроможність - здатність інституції (організації) виконувати свою місію (свої функції та задачі).

Відповідно до місії організації має розроблятися *стратегія* як загальний підхід або план до виконання місії.

Відповідно до стратегії організація розробляє та реалізує *проекти*, які є комплексами цільових заходів на реалізацію місії в рамках стратегії. Кілька проектів можуть об'єднуватися в програми.

А для реалізації проектів потрібні *ресурси* - адміністративні, фінансові, людські тощо.

В цілому інституційну спроможність організації можна аналізувати за описаною вище структурою «місія — стратегія — проекти — ресурси». Але це — лише «кістяк». Є ще внутрішнє наповнення інституційної спроможності та її зовнішні прояви. Внутрішня інституційна спроможність визначає стійкість та ефективність організації. Зовнішнє вираження інституційної спроможності дозволяє організації ефективно взаємодіяти зі світом, знаходити й залучати ресурси та партнерів.

Різні дослідники по-різному визначають складові інституційної спроможності. Ми пропонуємо такі:

- Лідерство
- Планування
- Система управління
- Культура, цінності, досвід
- Фінансова стійкість
- Людські ресурси
- Партнери
- Моніторинг

*Лідерство* як складова інституційної спроможності характеризує, по-перше, наявність лідера (лідерів) у команді — тобто, власне сам інститут лідерства. А по-друге — здібності та якості лідерів.

Ефективний інститут лідерства передбачає не просто наявність лідерів як осіб, що «ведуть» команду. Але й механізми «стримань і противаг», правила вироблення рішень, щоб лідерство не вироджувалося у «вождизм».

Відповідальністю лідерів є організація роботи команди, встановлення «правил гри» (писаних і неписаних). Саме лідер бере на себе відповідальність перед зовнішніми «акторами», з якими взаємодіє організація.

З точки зору стилів управління, професійних та психологічних якостей, лідери (керівники) різняться. Існують різні класифікації та типології керівників/лідерів.

Для різних етапів розвитку й різних задач організація може потребувати різних типів керівників: авторитарного (директивного, «централізатора»), демократичного (колегіального, «делегувальника»), ліберального (поблажливого, «посередника») чи змішаного типу.

Наступні складова інституційної спроможності — *планування й система управління*. Знову-таки, йдеться саме про *систему* планування і *систему* управління.

*Планування* передбачає:

- постановку загальних цілей,
- постановку конкретних цілей,
- визначення шляхів досягнення цілей,
- встановлення часових рамок для досягнення цілей,
- визначення необхідних ресурсів та джерел забезпечення ними,
- оцінку зовнішніх впливів (ризиків),
- складання плану реагування на ризики.

*Система управління* складається з таких груп елементів:

- технічні й технологічні – технічне обладнання, програмне забезпечення, технології, методики тощо,
- організаційні — правила поведінки (регуляції), організовані процеси, трудові й матеріальні ресурси, зовнішні та внутрішні зв'язки,
- соціальні — відносини між членами команди.

*Культура, цінності й досвід* організації характеризують її «ідентичність» та визначаються місією організації. Вони проявляються в писаних і особливо неписаних правилах, якими керуються члени організації. Культура, цінності й досвід як елементи інституційної спроможності проявляються лише у взаємодії членів команди. У цьому сенсі сума досвіду окремих членів ще не є досвідом організації. Адже досвідом організації є насамперед *взаємодія* членів команди. Важливо, який досвід *співпраці* має команда. Адже організація може мати «команду зірок», де кожен має чудовий індивідуальний досвід і є професіоналом, але «грає сам за себе». Така команда, не маючи досвіду співпраці, може провалити поставлені спільні завдання, не зважаючи на видатні особисті якості кожного окремого члена.

*Фінансова стійкість* як складова інституційної спроможності передбачає:

- Диверсифікацію джерел фінансування. Це означає як різні види фінансування (наприклад, членські внески + добровільні пожертви + гранти від системних донорів), так і різні джерела одного виду (наприклад, гранти від кількох донорів);
- Якісне фінансове планування. Грубою помилкою є складати фінансові плани, орієнтуючись виключно на поточну ситуацію (в т.ч. рівень цін, заробітних плат тощо). Якісно планувати - означає намагатися «передбачати непередбачуване», як-от зміну цін, тарифів, можливі законодавчі зміни і т.ін., і мати план реагування на непередбачені зміни;
- Якісне управління фінансами та звітність. Неприпустимою помилкою є погляд на фінанси як просто на певну суму коштів на рахунку. Якісне управління фінансами передбачає групування коштів, доходів і витрат за цільовими фондами чи напрямками, врахування не лише наявних коштів, але й зобов'язань, у тому числі тих, що виникнуть у майбутньому. З цього випливає і належний бухгалтерський облік у неприбуткових організацій, якими є організації громадянського суспільства.
- Прозорі закупівлі є запорукою ефективного використання коштів організації та довіри до неї з боку партнерів, особливо грантодавців (донорів). Організація повинна запровадити систему закупівель зі зрозумілими та прозорими процедурами та фактично впроваджувати таку систему.

*Людські ресурси* як складова інституційної спроможності охоплюють власне «персонал» організації (членів, найманих працівників), так і правила та процеси, пов'язані з таким персоналом (розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності, стимули та заохочення, можливості розвитку тощо).

Слід розуміти, які люди є для організації ключовими, а які є лише персоналом забезпечення, і який зв'язок існує між організацією та її персоналом.

Наприклад, для членських організацій характерною є ключова роль їхніх членів, саме вони (часто — на громадських засадах) виконують основний обсяг задач для реалізації місії організації і саме вони управляють організацією; а наймані працівники залучаються для виконання допоміжної роботи (секретарі, юристи, бухгалтери тощо) «без права голосу».

А в інших організаціях учасники (засновники) здійснюють лише дуже загальне керівництво організацією, але формують штат працівників як єдину ефективну команду, і саме їй відводять ключову роль; прикладом можуть слугувати благодійні фонди.

*Мережа партнерів* — це теж складова інституційної спроможності. Причому під партнерами маються на увазі не лише інші організації громадянського суспільства, але й підрядники, і навіть донори (грантодавці). Чим більше організація має партнерів, тим вища її спроможність як з точки зору делегування окремих завдань тим, хто спеціалізується на їх виконанні, так і з точки зору «підстраховки» на випадок, якщо організації забракне власних внутрішніх ресурсів для реалізації того чи іншого завдання, а також з точки зору можливого об'єднання ресурсів. Тривалий досвід співпраці з партнерами сприяє налагодженню сталих зв'язків між командами та формуванню атмосфери довіри між ними.

Людські, фінансові та інші ресурси є до певної міри взаємозамінними. Так, більша кількість людей може замінити певну техніку, або ж упровадження нових технологій

може компенсувати брак людського ресурсу. Але в кожній такої заміни є своя межа ефективності.

*Моніторинг* як складова інституційної спроможності передбачає наявність в організації системи внутрішнього й зовнішнього контролю та аудиту, і здійснення поточного (щоденного), періодичного (за періодами/етапами), підсумкового (за результатами виконання завдання чи проєкту) контролю. Важливо визначити показники, за якими здійснюється контроль, та критерії їх оцінювання.

Важливим є піделемент перехресного внутрішнього контролю, завдання якого — превентивно зупинити хибні або неправомірні рішення керівництва та персоналу організації. У цьому сенсі слід проаналізувати кожен процес в організації та переконатися, що в кінцевому підсумку до процесу долучається більш як одна особа.

Зовнішні прояви інституційної спроможності організації громадянського суспільства ми розглянемо в наступній лекції.