

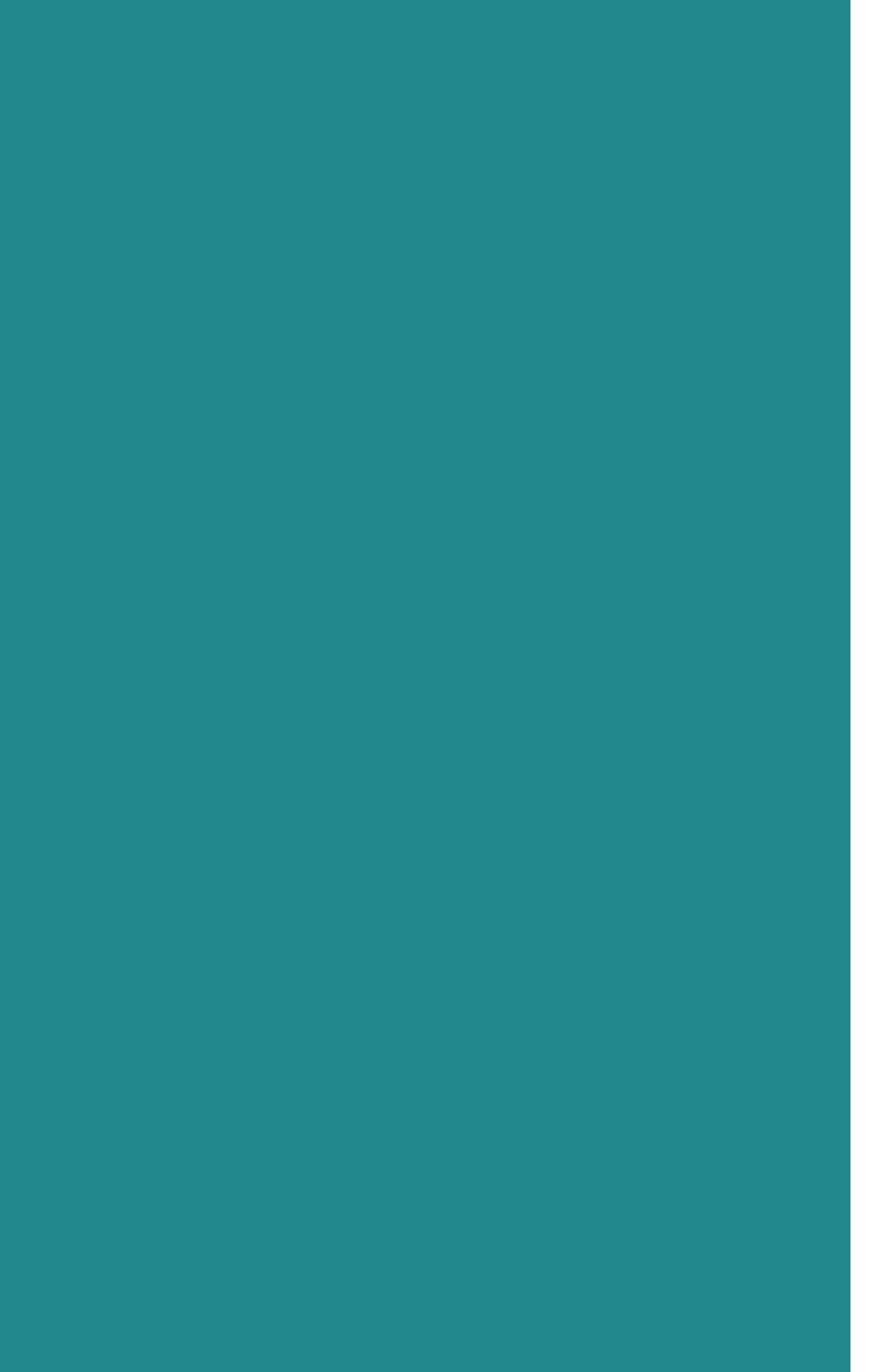


Стратегія В ТВОЇЙ КИШЕНІ

Стратегія В ТВОЇЙ
КИШЕНІ.



ДЕВІД КАМАЧО



Стратегія
В ТВОЇЙ
КИШЕНІ

© 2019 Девід Камачо Колон (David Camacho Colón)

Співавтор: Сергій Аверков

Редакторка: Ксенія Харченко



**MINISTRY OF
FOREIGN AFFAIRS
OF DENMARK**
Danida



Усі права застережено. Жодна частина цієї публікації не може бути відтворена, розповсюджена або передана в будь-якій формі або будь-якими засобами, включаючи ксерокопіювання, запис або інші електронні чи механічні способи, без попереднього письмового дозволу видавця, за винятком коротких цитат у критичних відгуках та деяких інших некомерційних формах використання, дозволених законодавством у сфері авторського права. Усі міркування, висновки і рекомендації, висловлені в цій публікації, належать авторам і не обов'язково відображають позицію Міністерства закордонних справ Данії, Програми розвитку ООН та інших підрозділів і програм ООН.

ГО «Агентство економічного розвитку»

Україна, м. Вознесенськ, вул. Пушкінська, 3/35

www.aer.net.ua

Від автора

У цьому посібнику я зібрав стандарти організаційної стратегії «за Девідом». Зазвичай вони використовуються як покроковий план для реалізації проектів, а також як джерело ідей. Завдяки «Стратегії в твоїй кишені» завжди можна пересвідчитися, що нічого не забув.

Я додаю коментарі до цього посібника, коли навчаюся чогось нового, і прибираю фрагменти, що втрачають свою актуальність. Водночас ці стандарти допомагають мені не відхилитися від загального курсу, адже в цілому процес стратегічного планування незмінний і через пропуск одного з пунктів може завалитися вся конструкція. Утім, я б не назвав свої переконання «залізобетонними»: мої стандарти розвиваються разом зі мною, адже я також стаю досвідченіший, кваліфікованіший і мудріший. Розробляючи дієву стратегію, завдяки якій вдається досягти амбітних цілей, я щоразу підвищую планку не лише для власної організації, а й для інших, адже змушую їх пильно придивитися до себе і переконатись, що поставленої мети дійсно можна досягти. Ці стандарти працюють на мене.

І це правда. Байдуже, чи йдеться про оптимізацію багатомільйонних витрат транснаціональної корпорації, чи про збільшення щорічного бюджету неурядової організації на фантастичні 300% – я на власному досвіді переконався, що можливо все.

Цей посібник може стати в пригоді менеджеру/ці, консультанту/ці або радникові/ці організації будь-якого масштабу або профілю (державна установа, бізнес, неурядова організація). Прочитайте його від початку до кінця. Зіставте мій підхід із вашим. Докладіть усіх зусиль, щоб досягти стандартів якості, викладених у цьому посібнику, і результати не забаряться.

Слово від АЕР

Чи потрібна громадським організаціям стратегія? Перше, що чуєш у відповідь, – ствердне «так!» і купу аргументів на користь цього. Але вже на друге запитання: «Які будуть наслідки для громадської організації в разі невиконання стратегії?» – найчастіше відповідають: «Ніяких».

І в цьому, схоже, полягає основна відмінність між бізнесом та неприбутковим сектором. Якщо в бізнесі стратегія виявиться провальною, то наслідки можуть бути дуже серйозні: значні фінансові збитки, втрата ринку, неповернення інвестицій або кредитів, згорання діяльності й навіть банкрутство. Громадській організації натомість практично нічого не загрожує: донори не вимагатимуть повернення коштів за невиконаний план, проекти й далі фінансуватимуть, тобто по суті мало що зміниться. А без відповідальності не буде і стимулу розробляти якісну стратегію та виділяти значні ресурси на її втілення в життя. Тому завжди існує ризик, що стратегія перетвориться на формальність і залежуватиметься на полиці.

Нині в Україні здебільшого саме донори спонукають громадські організації до розробки стратегії: вони виділяють кошти, визначають стратегію як важливий конкурентний фактор під час відбору проектних пропозицій, а також враховують стратегію при оцінці організаційної спроможності. Однак для того, щоб стратегія стала реальним інструментом розвитку громадських організацій, потрібно шукати нові смисли та нові мотиви. І вони є. Потрібно їх тільки розгледіти.

Агентству економічного розвитку пощастило три роки працювати з волонтером Корпусу миру США Девідом Камачо, який має величезний досвід роботи в бізнес-секторі, де свого часу займався саме стратегічним плануванням. Разом із Девідом ми почали розробку стратегії організаційного розвитку для нашої громадської організації, адаптуючи його знання і досвід до наших реалій.

На початку цього процесу я як керівник організації сподівався, що Девід розкриє нам якусь страшну таємницю зі світу бізнесу. Тому мене дуже здивувало те, що методика для всіх одна. Відрізняються лише предмет стратегічного планування і його мета. А також, звісно, особливості застосування: чи методика застосовується, чи ні – та наскільки ретельно, якщо організація таки вирішила «вклепатися» в цю стратегічну справу.

Ось декілька технічних відмінностей для унаочнення.

- Раніше розробка стратегії займала 2-4 тижні, а разом із Девідом ми витратили на це 4 місяці.
- Зазвичай SWOT-аналіз ми робили за один підхід протягом стратегічної сесії, а зараз розуміємо, що таблицьку для SWOT слід заповнювати поступово під час вивчення документів, аналізу даних, проведення інтерв'ю і фокус-груп, використання аналітичних інструментів (PESTEL, П'ять сил Портера) – і лише потім обговорювати і узгоджувати.
- Наші стратегічні цілі досі не мали жодних цифр і часових рамок, натомість зараз кожна мета підкріплена показниками ефективності, основною лінією для кожного з них, а на кожен рік реалізації плану прогнозується зростання у відсотковому співвідношенні.
- Раніше ми звірялися зі стратегічним планом приблизно раз на рік – чи навіть рідше! – зараз же маємо систему моніторингу та оцінювання, за якою щомісяця переглядаємо процес виконання стратегії та ухвалюємо рішення, необхідні для її виконання.

Завдяки співпраці з Девідом ми пройшли шлях від формальної стратегії до реальної. Це складно на етапі розробки і ще складніше під час реалізації, проте воно того варте. Адже завдяки реальній стратегії маленька організація з районного центру вийшла за рамки проектної діяльності, почала на 30% щороку нарощувати обсяги своєї діяльності, досягла 20% надходжень від статутної діяльності (доходи від надання платних послуг), розширила географію та відкрила три філії в області, почала залучати +1000 клієнтів щороку, а також створювати стратегічні партнерства. Завдяки стратегії ми стали дійсно впливовим гравцем у регіоні. І маємо всі підстави пишатися виконаною роботою і плекати амбітні плани.

Якщо ви також прагнете більшого, тоді це видання для вас. «Стратегія в твоїй кишені» детально описує шлях розробки стратегії, яка дозволила нам трансформуватися з проектно орієнтованої організації в організацію, що діє стратегічно і активно розвивається.

Далі в посібнику подані кейси з досвіду АЕР, які ілюструють підхід Девіда Камачо до стратегічного планування.

**Сергій Аверков,
виконавчий директор ГО «АЕР»**

Жодних секретів успіху не існує. Успіх — це результат ретельної підготовки, тяжкої праці та навчання на помилках.

Колін Павелл

Зміст

1

Підготовка до
розроблення
стратегії

Підготуйте бриф проекту	2
Сформуйте п'ять робочих груп	9
Контрольний пункт №1 – запуск проекту	16

2

Пірніть
у дані

Надсилайте інформаційні запити	20
Вибір правильного інструменту оцінки організаційної спроможності (ООС)	25
Надання відповідей на інформаційні запити	29
Закрийте інформаційні запити	32
Проаналізуйте місію та бачення	35
Проаналізуйте досвід, процедури і документи	36
Проаналізуйте попередні стратегічні плани	41
Проаналізуйте показники результативності	43
Проаналізуйте планування	45
Проаналізуйте вихідні числові дані	47
Проаналізуйте додаткову інформацію	50
Оцініть стан робочих місць	51
Проведіть ООС-1	57
Надішліть додаткові інформаційні запити	59
Кейс 1. Аналіз даних	60

3

Поговоріть за співробітниками організації

Підготуйтеся до інтерв'ю	63
Проведіть індивідуальні інтерв'ю	68
Підбийте проміжні підсумки	76
Працюйте з групами	77
Опитайте зацікавлені сторони	80
Проведіть ООС-2	85

4

Визначтесь із вихідними даними

Проведіть ООС-3	87
Проведіть стратегічний аналіз	90
Визначте основу стратегії	106
Контрольний пункт №2 – визначення вихідних даних	108

5

Розробіть стратегію

Створіть, змініть або використайте наявні бачення та місію	112
Визначте стратегічні цілі	113
Використовуйте тактичні інструменти	118
Контрольний пункт №3 – підписання стратегії	123
Кейс 2. Стратегічні цілі	125

6

Забезпечте виконання стратегії

Проводьте щотижневі операційні зустрічі	128
Проводьте щомісячні операційні зустрічі	134
Кейс 3. Моніторинг та оцінка	136
Коригуйте стратегічні цілі (аж ніяк!)	138
Контрольний пункт №X – щоквартальні огляди	141
Кейс 4. Реалізація стратегії	143

1



Підготовка до розроблення стратегії

Отже, вам доручили розробку стратегії або ж це було ваше особисте рішення? Незалежно від того, чи ви менеджер/ка, консультант/ка або радник/ця, треба, щоб керівник/ця організації офіційно ухвалив/ла рішення про початок стратегічного планування і зафіксував/ла його на папері. Підготуйте план. Покажіть його усім можливим відповідальним особам і зберіть також їхні підписи. Правильно розпочавши процес стратегічного планування, ви забезпечите себе від низки проблем у майбутньому.



Підготуйте бриф проекту

- 1.1. Використовуйте бриф проекту.** «Чернетка» проекту – це документ буквально на пару сторінок, де перелічено очікування всіх зацікавлених сторін від процесу стратегічного планування. Остаточну версію цього робочого документа повинні підписати замовники проекту і всі зацікавлені сторони, що мають право ухвалювати рішення з питань, передбачених проектом. Власне, саме затвердження брифу є відповідним пунктом для початку стратегічного планування.



Пам'ятайте:

- Не уникайте цього етапу. Навіть якщо зацікавлені сторони на цьому наполягають – не піддавайтесь. Перелічені в письмовому вигляді очікування та сподівання – це дуже потужний інструмент, який стане в пригоді під час ведення переговорів в самій організації, а також для того, щоб заручитися підтримкою однодумців, знайти консенсус та узгодити дії, завдяки яким вам урешті вдасться досягти успіху.

- 1.2. Назва проекту.** Назва проекту має відображати його цілі та масштаб, що прописано в брифі. Повна назва не повинна перевищувати десяти слів.

Наприклад: Стратегія організаційного розвитку громадської організації «Агентство економічного розвитку» (АЕР)

Можна використовувати загальновідомі аббревіатури, натомість менш поширених скорочень краще уникати.

1.3. Контекст і поточний стан справ. У цьому пункті слід пояснити логіку стратегічного планування, адже увесь процес видаватиме неабияких зусиль. Отже, приділіть увагу:

- опису організації (співробітникам, коштам, програмам та іншим чинникам);
- змінам в організації чи її середовищі;
- успіхам або невдачам, які слід проаналізувати;
- реакціям на результати виконання (або невиконання) попередніх стратегічних планів;
- статистичним даним, які дають уявлення про тип, поведінку або потреби зацікавлених сторін – як усередині, так і поза організацією;
- факторам, що перешкоджають досягненню цілей;
- потенційним можливостям.

1.4. Географічні рамки. Домовтеся про використання означень «у рамках» та «поза рамками» проекту, щоб усі зацікавлені сторони правильно розуміли, яку саме територію охоплює проект.

Наприклад: У рамках – Київська область

Поза рамками – місто Київ



Пам'ятайте:

- Використовуйте карти, графіки, таблиці, інфографіку, кольорові позначки та інші візуальні засоби, щоб читачам було зручніше зорієнтуватися в географії, яку охоплює проект.

- 1.5. Організаційні рамки.** Домовтеся про використання означень «у рамках» та «поза рамками» дії проекту, щоб усі зацікавлені сторони правильно розуміли його організаційні межі.

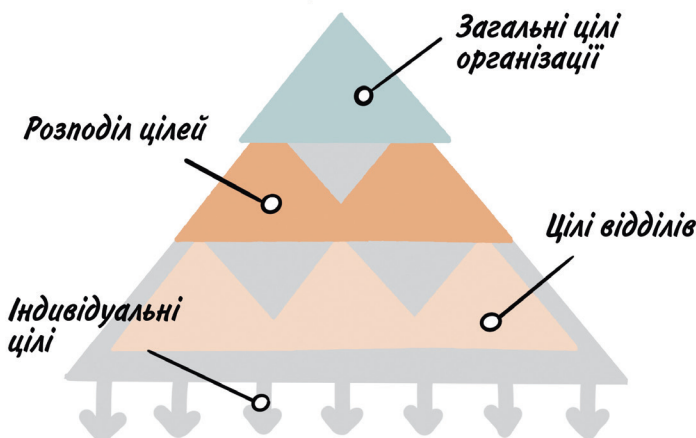
*Наприклад: У рамках – Агентство економічного розвитку
Поза рамками – партнерські організації або мережі*



Пам'ятайте:

- Стратегія буде набагато дієвіша, якщо розроблятиметься згідно з функціональною структурою організації («згори донизу», або за принципом піраміди – від керівників до підлеглих). Стратегія, розроблена за принципом «знизу догори», може бути ефективна лише за умови, що ініціативна група свідомо того, що найвище керівництво має право без узгодження скасувати її рішення або перерозподілити ресурси. У такому разі підвищується ризик виникнення конфліктів усередині організації, що негативно позначатиметься на мотивації співробітників.
- Якщо організаційні рамки охоплюють кілька програм або підрозділів організації, стратегія має обмежуватися лише «спільним знаменником» – аспектами, що об'єднують усі ці програми або підрозділи. Тобто керівники конкретних програм або підрозділів відповідатимуть за свою частину реалізації стратегічних планів. Отже, кожний підрозділ або програма мають розробити свою стратегію – немовби відгалуження від загального плану, що передбачатиме як досягнення власних цілей, так і внесок у загальний результат.

КАСКАДУВАННЯ цілей



Малюнок 1.5: Каскадування цілей і завдань

- У наведеному вище прикладі «партнерські організації або мережі» визначені як такі, що перебувають «поза рамками» організації. Завдяки конкретним межах усї зацікавлені сторони розуміють, що партнерські організації та мережі не братимуть безпосередньої участі в процесі стратегічного планування. Утім, не слід випускати з виду їхню діяльність, адже в такий спосіб партнерські організації та мережі можуть чинити прямиий або опосередкований вплив на вашу організацію, яка становить ядро усїєї стратегії.
- Використовуйте карти, графіки, таблиці, інфографіку, кольорові позначки та інші візуальні засоби, щоб якомога чіткіше окреслити організаційні рамки стратегії.

1.6. Пріоритетні цілі. Первинні завдання впливатимуть із очікування усіх зацікавлених сторін, прописаних у бриффі стратегії, а також визначатимуться стандартами поля діяльності вашої організації та, ймовірно, вашим внеском як консультанта/ки. За відсутності цих чинників нормальним вважається щорічне зростання за визначеними показниками на 10-15%.

Завдання: Підвищити загальний дохід від надання соціальних послуг на 15% щорічно



Пам'ятайте:

- Завдання слід ставити, орієнтуючись на чітко визначені вихідні дані. Утім, деякі організації можуть не володіти всією інформацією. У такому разі визначення базового рівня може здійснюватися в процесі стратегічного планування.
- Зважте, чи дійсно поставлені цілі варті часу і зусиль, яких доведеться докласти для їх досягнення. Зацікавлені сторони можуть оцінити ситуацію, використовуючи:
 - наочність або прозорість даних;
 - контроль за процесами;
 - підвищення якості або ефективності;
 - збільшення доходу;
 - відчутне посилення впливу.
- Такі первинні завдання в процесі роботи можуть перетворитися на стратегічні цілі, але в такому разі зміну їх статусу необхідно буде офіційно закріпити.

1.7. Термін реалізації стратегії. Для більшості організацій, що стабільно функціонують, термін реалізації стратегії в середньому становить три роки.



Пам'ятайте:

- Організаціям, які розробляють стратегічний план на один рік, варто скористатися тактичними інструментами, описаними у Кроці 5, а також методологією реалізації стратегії з Кроку 6. Див. пункти 5.5-5.12, 6.1-6.8.
- Намагайтеся не планувати більш ніж на три роки вперед. Набагато ефективніше провести стратегічне планування, наприклад, після першого трирічного періоду, і ухвалити рішення, керуючись свіжими даними.
- Зацікавлені сторони можуть наполягати на тому, що окремі види діяльності, приміром, зведення будинку, вимагають більше часу. Проаналізуйте, як окремі кроки вписуються в загальний стратегічний план, оскільки самі собою вони є радше засобами досягнення цілей, ніж власне стратегічними цілями. Імовірно, деякі види діяльності можна розбити на певні етапи/кроки, щоб мінімізувати ризик і лишити простір для маневрів та можливих змін.

- 1.8. Термін розробки стратегії.** Якщо вся організація працюватиме максимально злагоджено, то дійти до контрольного пункту №3 («Затвердження стратегії», див. пункти 5.13-5.16) можна буде в середньому за вісім тижнів (якщо працювати повний день) або за чотири місяці (якщо два-три консультанти працюватимуть неповний день). Намагайтеся не розтягувати цей процес, оскільки, по-перше, для ухвалення рішень потрібні актуальні дані, а по-друге – управління змінами вимагає швидкої реакції.
- 1.9. Робочі групи.** Використовуйте модель п'яти робочих груп, описану в цьому посібнику, як орієнтир для формування дієвої робочої структури. Див. пункти 1.11-1.16.
- 1.10. Інші міркування.** Візьміть до уваги й інші обставини, зважаючи на потреби зацікавлених сторін.



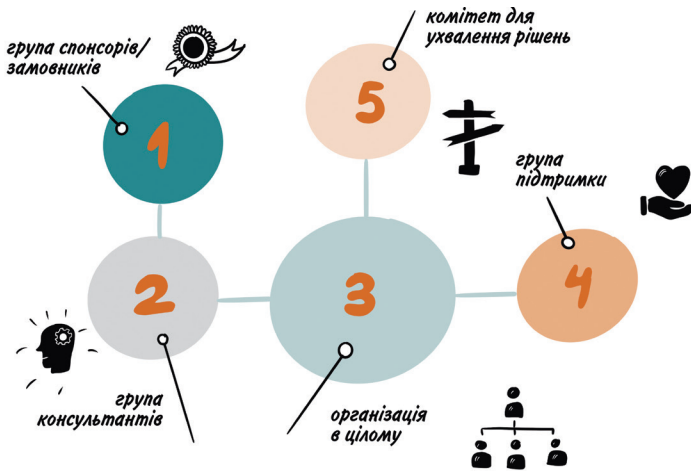
Сформууйте п'ять робочих груп

1.11. Використовуйте модель п'яти робочих груп. Кожна зацікавлена сторона має відігравати певну чітко окреслену роль – від цього залежить успіх усього процесу планування. Завдяки такій структурі відповідальні за розробку стратегії отримують доступ до інформації про організацію в цілому, а також можуть усувати перепони і забезпечувати своєчасне виконання поставлених завдань.



Пам'ятайте:

- Залежно від розміру організації певні функції та обов'язки робочих груп можуть перетинатися (наприклад, замовники виявляються одночасно і вашими партнерами). Саме тому слід намагатися ще на ранніх стадіях запобігати імовірним конфліктам інтересів.
- Замовники повинні затвердити первинний план проекту ще до того, як ви розпочнете переговори з іншими ключовими зацікавленими сторонами і візьметесь до формування робочих груп.



Малюнок 1.11: Організаційна структура п'яти робочих груп

1.12. №1: Група замовників. Це може бути виконавчий директор, члени правління, наглядова рада, загальні збори або інший суб'єкт, котрий володіє повноваженнями для того, щоб доручити розробку стратегії. Представник/ця групи замовників, що затверджувала бриф стратегічного плану, має виконувати роль фасилітатора проекту: заручитися підтримкою і усунути можливі перепони. Наприклад, якщо певні ключові особи з організації або ж з-поза неї відмовляються сприяти процесу стратегічного планування, представник/ця групи замовників може підказати можливий варіант розв'язку такої проблеми.



Пам'ятайте:

- Інколи замовники ухвалюють рішення, через які особи, відповідальні за розробку стратегічного плану, не отримують доступу до всієї інформації про організацію – і не бачать повної картини. Це унеможливорює спочатку затвердження, а потім і виконання стратегічного плану. У такому разі необхідно обговорити із замовником можливість внесення змін до брифу, щоб надати очікуванням реалістичності.

1.13. №2: Група осіб, відповідальних за розробку стратегії.

Залежно від розміру організації ваша команда може складатися з керівника/ці проекту (вас) та одного-трьох аналітиків, які перебувають у його/її підпорядкуванні. Завдання цієї групи полягає в тому, щоб стати «провідником» організації на шляху стратегічного планування і забезпечити її відповідними рекомендаціями та знаряддями.



Пам'ятайте:

- Група розробників повинна надавати підтримку співробітникам організації, а не виконувати їхні обов'язки.
- Стратегічні консультанти мають працювати в команді: навіть якщо організація запросила одного супердосвідченого експерта, для вільного обміну ідеями і одночасного забезпечення чіткого виконання рекомендацій однієї особи недостатньо. Отже, інакше кажучи, ніколи не працюйте наодинці.

- Водночас робота групи, що складається з понад чотирьох осіб, може бути неефективна. Команда повинна працювати як одне ціле, тому в жодному разі не можна допускати «перетягування ковдри». Кожний/а член/киня робочої групи має працювати над тим, щоб передати організації свій особливий довід/навички. Керівник/ця проекту відповідає за безперерйну координацію, злагодженість, навчання і ведення своєї групи. Що більше людей входить до її складу, то важче буде це робити.
- Група розробників стратегії має бути незалежним органом. Жоден її член/киня не повинен/на працювати в організації, навіть неповний робочий день. Якщо цього правила не дотримуватися, то процес стратегічного планування може опинитися під загрозою зриву, крім того, підвищується імовірність виникнення конфліктів інтересів.

1.14. №3: Організація в цілому. Ваша команда має працювати безпосередньо з тим представником організації, який відповідає за операційні та стратегічні аспекти її діяльності (наприклад, виконавчим/ою директором/кою, керівником/цею підрозділу тощо). Ця особа в кінцевому підсумку забезпечуватиме реалізацію стратегії, тому вона повинна мати відповідні повноваження і брати участь у всіх етапах стратегічного планування.

Досвід свідчить, що в підпорядкуванні такої особи має перебувати не більше восьми керівників/ць підрозділів або програм (незалежно від кількості співробітників організації). Якщо масштаб значно більший, то деякі обов'язки необхідно буде делегувати компетентним співробітникам/цям, які представлятимуть інтереси різних підрозділів або програм.

Структура організації в ідеалі має бути чітка й узгоджена. Якщо ж ви співпрацюєте з організацією, котра не може похвалитися субординацією, то замовник повинен про це знати. Наприклад:

- ваші партнери не підпорядковуються жодному/ій представнику/ці замовників;
- певні співробітники/ці організації підпорядковуються більш ніж одному/ій керівнику/ці;
- певні співробітники/ці організації підпорядковуються особам, чії функціональні обов'язки виходять поза її межі.



Пам'ятайте:

- Чому вашому партнерові не може підпорядковуватися більш ніж восьмеро керівників/ць підрозділів? Топ-менеджери/ки, котрі безпосередньо керують великою кількістю людей, часто не здатні на належному рівні забезпечити потреби організації в операційному, стратегічному та професійному розвитку. Управління в таких надзвичайних умовах ставить під питання успіх реалізації стратегії.
- Особи, котрих призначили представляти інтереси певних підрозділів або програм, не конче мають бути їх керівниками/цями. Такими координаторами/ками по черзі можуть бути різні представники/ці підрозділів або програм.

1.15. №4: Підтримка. Деякі підрозділи організації, безпосередньо не залучені в процес розробки стратегії (наприклад, ІТ, юридичний і фінансовий відділи тощо), можуть узагалі не знати про роботу групи з розробки стратегії. Тому за потреби їм необхідно буде про це повідомити.

Звертайте увагу на підрозділи, в яких через бюрократію, брак ресурсів і прозорості або ж небажання співпрацювати вашій групі може бути важко отримати інформацію, необхідну для стратегічного планування. За потреби зверніться по пораду до замовників.

1.16. №5: Комітет для ухвалення рішень. До складу такого комітету входять замовники/ці та інші зацікавлені особи найвищого рівня, котрі мають доступ до ресурсів, що можуть знадобитися на етапі реалізації стратегії. Усі члени/кни такого комітету повинні бути в курсі всього процесу стратегічного планування і погоджувати кожен контрольний пункт. Саме ці особи в підсумку затверджуватимуть остаточну версію запропонованої стратегії.

Замовники/ці, партнери/ки і група, відповідальна за розробку стратегії, повинні визначити всіх потенційних членів/кни такого комітету для ухвалення рішень, тобто ключових осіб, і стежити за тим, щоб вони брали участь у розробці стратегії, ба навіть уможливлувати й ініціювати співпрацю на найвищому рівні. Якщо на певному етапі виникне потреба внести якісь суттєві зміни в діяльність організації, то саме топ-менеджмент зможе це зробити. Коли ж члени/кни такого комітету з певних причин не можуть особисто брати участі в процесі розробки стратегії, то вони делегують ці обов'язки іншим особам, котрі в майбутньому представлятимуть їхні інтереси.



Пам'ятайте:

- У цілому рекомендуємо обмежити кількість членів/кинь комітету для ухвалення рішень до необхідного мінімуму, хоча це не завжди можливо. Якщо такий комітет складатиметься з понад десяти осіб, то вам доведеться погодити із замовниками/цями найбільш дієві методи координації роботи на найвищому рівні.
- Оцініть роботу комітету для ухвалення рішень в процесі стратегічного планування і за потреби надайте певні рекомендації для її поліпшення.



Контрольний пункт №1 – запуск проекту

1.17. Користь. Насправді цей перший «контрольний пункт» являє собою доволі формальну зустріч, де мають бути присутні представники всіх п'яти робочих груп включно з усіма членами/кинями комітету для ухвалення рішень. Під час цієї зустрічі офіційно затверджують первинний план проекту і оголошують про запуск процесу стратегічного планування.

1.18. Підготовка. На цій зустрічі «головуватиме» ваш основний партнер, тобто той представник організації, котрий координує весь процес планування і в майбутньому відповідатиме за втілення стратегії в життя. Ваша група має надавати цій особі всіляку підтримку, зокрема:

- роздрукувати остаточну версію плану проекту для кожного/ої учасника/ці зустрічі;
- відрекомендувати членів/кинь усіх п'яти робочих груп (окреслити їхні функції та сферу відповідальності);
- розповісти про ключові аспекти стратегічного планування: контекст, рамки, терміни й завдання;
- зробити загальний огляд запропонованого плану стратегічного планування (згідно з порадами, викладеними в цьому посібнику);
- урахувати всі зауваження і побоювання зацікавлених сторін, що були висловлені ще до зустрічі.

Загальна тривалість зустрічі не має перевищувати одну годину (приділіть 20-30 хвилин відповідям на запитання і відкритій дискусії).



Пам'ятайте:

- Усі учасники/ці цієї наради мають попередньо ознайомитися з інформацією, що обговорюватиметься на зустрічі. Тому слід тримати їх у курсі справ і надавати всі версії плану проекту ще під час формування робочих груп.
- На першій загальній зустрічі мають бути присутні всі члени/кни комітету для ухвалення рішень. Якщо хтось із них не зможе взяти участі в цій нараді, то для цієї особи необхідно провести окрему презентацію перед загальною зустріччю або невдовзі після неї. У разі якщо більшість членів/кинь комітету для ухвалення рішень не зможе прийти на першу зустріч, слід обрати іншу дату.
- На цьому етапі всі зацікавлені сторони мають розуміти свою роль і міру відповідальності в загальному процесі. Звертайте увагу на ситуації, коли хтось висловлює незгоду або сумніви щодо проекту. Ваші замовники/ці, партнери/ки і особи, що займаються розробкою стратегії, мають якомога швидше й ефективніше реагувати на такі випадки.
- Основні зміни до брифу мають бути внесені до цієї загальної зустрічі, тому на першому етапі підготовки слід брати до уваги всі зауваження і розуміти підстави для таких коментарів. Це може свідчити, зокрема, про ускладнений обмін інформацією серед найвищого керівництва організації, тому в процесі формування стратегії слід це врахувати, щоб запобігти таким проблемам у майбутньому.

- Усі зацікавлені сторони не можуть бути знайомі між собою «за замовчуванням» (особливо у великих організаціях). Тому відрекомендуйте учасників зустрічі одне одному та допоможіть їм налагодити контакт. Розвиток професійних мереж має велике значення – особливо на етапі впровадження стратегії в життя.
- Переконайтеся, що вся увага зосереджена на ваших партнерах, тобто замовниках проекту, а не на вас або членах вашої команди.

1.19. Поширюйте інформацію про запуск проекту. Після офіційного затвердження проекту ваші партнери мають повідомити усім своїм співробітникам/цям про початок роботи, а також окреслити роль вашої команди в цьому процесі.

Дуже важливо тримати співробітників/ць у курсі процесу стратегічного планування, щоб своєчасно відповідати на їхні запитання і не допускати поширення недостовірної інформації.

2



Пірніть у дані

Як забезпечити безумовну якість стратегії? Простіше кажучи, якісна стратегія може бути побудована лише на достовірних даних. А надійною інформацією володіють винятково ті організації, котрі покладаються не тільки на відгуки людей, а й на задокументовану діяльність, що являє собою довгострокову організаційну пам'ять.

Чи існує організаційна пам'ять? Чи можете ви звернутися до неї в разі потреби? Наскільки організація здатна і схильна в майбутньому також розвивати свою корпоративну пам'ять?

Перш ніж висловлювати будь-які побажання, переконайтеся, що ви добре вивчили всі «вузькі місця» на шляху до успішної реалізації стратегії.



Надсилайте інформаційні запити

- 2.1. Використання інформаційних запитів (ІЗ).** Команда розробників стратегії має спершу вивчити організацію, а вже потім надавати будь-які рекомендації. Відомості, отримані за допомогою ІЗ, будуть дуже показові. Ви зможете зібрати інформацію про організацію та її рамки не лише з документів, а й із власних спостережень за процесом роботи, дотриманням указівок, уважністю до дрібниць і професійним спілкуванням. Що більше ви знаєте, то імовірніше, що ваші спостереження можуть спонукати зацікавлені сторони подивитися на себе з іншого боку – і побачити себе іншими очима.



Пам'ятайте:

Надсилаючи ІЗ, переконайтеся, що він відповідає критеріям SMART (Specific – конкретний, Measurable – вимірюваний, Achievable – реалістичний, Relevant – актуальний та Time-bound – визначений у часі). Адресати (представники організації) мають:

- розуміти, що саме треба зробити і наскільки ретельно (конкретний, вимірюваний);
- мати відповідну кваліфікацію і достатньо часу, щоб надати відповідь (реалістичний);
- розуміти, як цей запит пов'язаний із розробкою стратегії (актуальний);
- точно знати, до якого часу слід надати відповідь (визначений в часі).

2.2. Стандартний ІЗ. Від специфіки роботи над стратегією залежатиме кількість і типи документів, про які ви будете запитувати.

Зразок переліку ІЗ (документи, необхідні для підготовки організаційної стратегії для невеликої/середньої ГО):

- *інструмент оцінки організаційної спроможності (ООС). Див. пункти 2.5-2.9;*
- *річні публічні звіти за останні три роки;*
- *поточний і попередній стратегічний/операційний план;*
- *стратегії другого рівня (програма, фінанси, комунікація, кадри тощо);*
- *управлінські показники для моніторингу ефективності та впливу (як вимірюється успіх?);*
- *список основних підрозділів: як вони працюють, що роблять, на кого спрямована їхня діяльність тощо;*
- *докладний перелік виконаних за останні три роки проєктів, зокрема:*
 - *назва, опис проєкту, підрозділ, що ним займався*
 - *бюджет, джерела і вид фінансування (грант, пожертва, оплата послуг тощо)*
- *поставлені цілі та їх досягнення за основними показниками;*
- *перелік партнерських організацій та мереж;*
- *список потенційних партнерів та конкурентів;*
- *статут і політика (наприклад, кодекс етики, антикорупційна, фінансова політика, політика щодо волонтерів і т. п.);*

- *фінансові звіти за останні три роки, у т. ч. звіти зовнішніх сертифікованих аудиторів;*
- *аналіз відомостей (або відомості) про програми та цільові групи за останні три роки;*
- *штатний розпис і перелік співробітників:*
 - *ім'я та прізвище, посада, досвід*
 - *статус (повна чи часткова зайнятість, волонтер тощо)*
 - *підрозділи або програми, до яких він/вона долучений/а*
 - *загальна тривалість роботи в організації*
- *посадові обов'язки для кожної посади;*
- *інформація про Наглядову раду та її членів, зокрема:*
 - *ім'я та прізвище, професійний досвід, загальна тривалість роботи в Раді*
 - *частота засідань Ради*
 - *діяльність членів Ради в організації*
 - *протоколи засідань та рішення*
- *інша актуальна інформація.*



Пам'ятайте:

- Готуйте шаблони для кожної відповіді, якщо вона вам потрібна в певному конкретному форматі. Це спростить роботу на етапі аналізу.
- Водночас не зловживайте шаблонами і не надто спрощуйте життя адресатам, оскільки згодом оцінюватиметься загальний рівень ведення документації всієї організації та вміння співробітників відповідати на ІЗ.

- Намагайтеся знайти рівновагу між інформаційними потребами вашої команди та спроможністю організації надавати потрібні відомості. Тобто не дайте організації потонути під хвилею запитів, адже в такому разі вам, найімовірніше, в першу чергу надаватимуть неважливу інформацію – або ж узагалі нічого.

2.3. Час для надання відповіді на ІЗ. Уся необхідна документація має бути надана протягом двох тижнів. Якщо співробітники організації, незалежно від її розміру, не спроможні вчасно надати таку загальну інформацію, не порушуючи при цьому свого звичного графіку роботи, то це свідчить про те, що цих відомостей, найімовірніше, ніхто не збирає, не аналізує і не використовує належним чином. Це автоматично призводить до збоїв у системній роботі. Ваша команда може порекомендувати провести збір даних або ж низку заходів для підвищення внутрішньої ефективності, щоб у підсумку таки отримати інформацію, необхідну для стратегічного планування або реалізації стратегії.

2.4. Надсилання ІЗ. Перш ніж надіслати будь-який ІЗ, обговоріть його з вашими партнерами. ІЗ мають бути подані в письмовій формі з дотриманням таких стандартів професійного спілкування:

- відрекомендуйтеся, зазначивши своє ім'я та прізвище, посаду і контактну інформацію;
- стисло опишіть проект, зосередившись на домовленостях, яких вдалося досягти на попередніх зустрічах, і поточному стані підготовки;
- у двох словах поясніть, як відповідь на ІЗ сприятиме процесу стратегічного планування, і додайте, що в разі потреби можете надати необхідні роз'яснення щодо ІЗ;

- виділіть термін виконання запиту напівжирним шрифтом;
- попросіть адресатів підтвердити отримання запиту і готовність відповісти у встановлений термін;
- ставте відповідальні сторони (наприклад, керівників/ць груп) у копії всіх повідомлень, щоб вони знали про запит і могли відповісти у разі, якщо зв'язку з адресатом немає;
- уникайте аббревіатур, якщо ви не впевнені, що їх зрозуміють усі співробітники. За потреби надавайте роз'яснення або допоміжну інформацію.

Якщо протягом трьох робочих днів ви не отримали відповіді (підтвердження щодо запиту), зв'яжіться з адресатом. Повідомте про це партнерам або замовникам, щоб пришвидшити процес.



Пам'ятайте:

- Дехто може саботувати надання відповідей на ІЗ з причин, про які зазвичай не говорять уголос, наприклад:
 - незгода з тим, що організації потрібна стратегія;
 - незгода з актуальністю запиту;
 - відсутність часу для надання відповіді;
 - небажання відповідати на запит;
 - неповага до вас.

Хай якою насправді є причина такого саботажу, про особливо кричущі вияви непрофесіоналізму під час розробки стратегії слід повідомити партнерам/кам і замовникам/цям.



Вибір правильного інструменту оцінки організаційної спроможності (ООС)

2.5. Використання ООС. За допомогою цього інструменту можна перевірити, яким чином і в якому обсязі організація застосовує передовий досвід роботи в певному секторі. В ООС слід використовувати рубрики з детальним описом того, що означає певна кількість балів під час оціювання різних пунктів за визначеними критеріями.

Стандартний перелік пунктів для ГО:

- структура врядування;
- стратегічне і операційне планування;
- механізми моніторингу та оцінювання;
- фінансове управління і стійкість;
- розвиток партнерства;
- якість послуг, що надаються організації;
- імідж та репутація організації серед колег.

У цьому посібнику ООС визначається як додатковий інструмент для загальної оцінки, яку проводитиме ваша команда. Він буде адаптований, переглянутий і використаний під час реалізації Кроків 2-4 (див. пункти 2.60-2.61, 3.23-3.25, 4.1-4.4).

Таблиця 2.5: Зразок одного пункту з опитування ООС (USAID, остання редакція – 27 липня 2015 року)

	(1) Низька спроможність	(2) Базова спроможність	(3) Середня спроможність	(4) Висока спроможність
1.1 Бачення та місія	<p>Бачення та місія прописані;</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ не прописані; ■ прописані, але бракує конкретики; ■ прописані, але більше не відповідають меті та прагненням організації; ■ не беруться до уваги під час ухвалення рішень і визначення пріоритетних видів діяльності; ■ не включені до пакета озайомчих документів для нових співробітників та комунікаційної стратегії. 	<p>Бачення та місія прописані, але:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ сформульовані абстрактно; ■ лише частково відображають актуальну мету і прагнення організації; ■ не завжди беруться до уваги під час ухвалення рішень і визначення пріоритетних видів діяльності; ■ не завжди включені до пакета озайомчих документів для нових співробітників та комунікаційної стратегії. 	<p>Бачення і місія прописані та:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ є достатньо конкретними і чіткими; ■ відображають актуальну мету і прагнення організації; ■ потребувати певного оновлення; ■ зазвичай беруться до уваги під час ухвалення рішень і визначення пріоритетних видів діяльності; ■ включені до пакета озайомчих документів для нових співробітників та комунікаційної стратегії. 	<p>Бачення і місія прописані та:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ є чіткими та конкретними; ■ відображають актуальну мету і прагнення організації; ■ завжди беруться до уваги під час ухвалення рішень і визначення пріоритетних видів діяльності; ■ включені до пакета озайомчих документів для нових співробітників та комунікаційної стратегії.

2.6. Відповідність організації. Використовуйте методи оцінки ефективності, з якими організація вже працювала. Вам буде легше донести свої побажання щодо вдосконалення роботи, якщо ви спиратиметеся на вже знайомі джерела інформації. Інші інструменти можна пропонувати лише тоді, коли ви доведете, що прийняті в організації методи не можуть ані охопити проекту в усій його повноті, ані забезпечити надійними даними для проведення глибокого аналізу.

2.7. Відповідність сектору. Проаналізуйте інструменти оцінки, що застосовуються іншими організаціями, які працюють у тому самому секторі, що й ваша. Ваші рекомендації цінуватимуться набагато більше, якщо впливатимуть із передового досвіду.



2.8. Простота використання. Інструменти оцінки (зокрема, їх зміст і формат) мають бути простими для розуміння. Інакше співробітники організації або не зможуть виконати поставленого завдання, або виконають його частково чи аніяк.

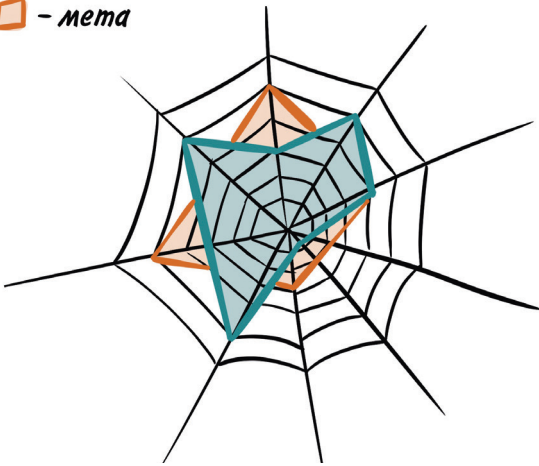


Пам'ятайте:

- Уникайте інструментів, які ваша команда технічно не може використовувати, особливо якщо не має належної підтримки для їх розроблення.
- Не робіть необґрунтованих припущень і спроб «розібратися» разом із партнерами. Одна річ – спільно працювати над певним питанням (при цьому вам відведена роль експерта і ментора), а геть інша – розібратися в ньому за допомогою партнерів. Останній варіант – це відверте марнування часу інших людей, що також дискредитує вас як фахівців.

- Деякі інструменти передбачають різні способи інтерпретації оцінки. Спирайтеся на свій досвід і викладені в цьому посібнику рекомендації, щоб узгодити критерії для оцінювання.
- Посилайтеся на відповідні документи, щоб обґрунтувати свою позицію.
- Ступінь організаційного розвитку буде визначений на підставі проведеного оцінювання. Оскільки його результати періодично переглядатимуться, обирайте інструмент, який організація зможе використовувати протягом тривалого часу.

 - *поточна ситуація*
 - *мета*



Малюнок 2.8: Діаграма «Павук»

2.9. Час для оцінювання. Не використовуйте інструменти оцінювання, які забиратимуть у невідготовленої людини більш ніж годину. Обирайте зрозумілі та корисні методи оцінювання, що не сильно обтяжуватимуть тих, хто буде відповідати на запитання.



Надання відповідей на інформаційні запити

2.10. Як контролювати надання відповідей на ІЗ? Щоб відповісти на ваш інформаційний запит, співробітники/ці організації мають розуміти його суть, за необхідності звертатися по роз'яснення, надати відповідь у встановлений термін, а в разі потреби делегувати свою роботу, щоб устигнути підготувати потрібну відповідь. Прогалини в комунікації між вашою командою і організацією часто призводять до затримок.

2.11. Своєчасне нагадування. Попросіть співробітників організації протягом трьох днів після отримання ІЗ підтвердити, що вони нададуть своєчасну відповідь, тобто не перевищать установлений 14-денний термін. На «екваторі» (тобто через сім днів) і за один-два дні до дедлайну ще раз нагадайте про запит. Якщо реакції не буде взагалі, про це слід повідомити замовникові, котрий допоможе прискорити процес.



Пам'ятайте:

- Створюйте атмосферу нагальності. Співробітники організації мають бути свідомі того, що навіть невеличка затримка з чієсь провини (або через бездіяльність) може позначитися на процесі підготовки стратегії для всієї організації. Ви можете розробити графік або таблицю, де будуть зазначені відповідальні особи і статус виконання завдань. Наочність також допоможе прискорити процес надання відповідей на ІЗ.

- Від самого початку обговоріть та узгодьте оптимальні канали комунікації (телефон, електронна пошта, соціальні мережі тощо). Враховуйте, що деякі з них не надаються для ділового спілкування.

2.12. Підготуйтеся до можливих затримок. Додайте до графіку роботи вашої команди сім днів запасу, щоб запобігти затримці загального процесу. Будьте готові до того, що організації часто недооцінюють чималий обсяг роботи, який передбачає надання відповіді на ІЗ.

Звертайте увагу на те, чи співробітники організації повідомляють (і наскільки завчасно), що вони затримуються з відповіддю на ваш ІЗ, чи взагалі цього не роблять. Оцініть, наскільки виправданими є затримки. У такий спосіб ви зможете глибше зануритися в процес управління організацією і побачити прогалини в комунікації, через які співробітники вчасно не виконують узятих на себе зобов'язань.



Пам'ятайте:

- У більшості випадків неспроможність організації передбачати такі проблеми є нічим іншим, як прогалиною в управлінні.

2.13. Пришвидшення процесу. Якщо ви не отримали відповіді на ІЗ у встановлений термін, нагадайте про нього ще раз у письмовій формі. Наголосіть на важливості дотримання узгодженого плану дій. Якщо протягом доби не буде відповіді й на цього листа, тоді зателефонуйте адресатові, а за необхідності повідомте про це замовнику.

2.14. Поки ви чекаєте на відповіді. Завдання вашої команди – забезпечити чіткий і узгоджений процес стратегічного планування. Поки ви чекаєте відповіді на ІЗ, займіться такими справами:

- планування;
- залучення нових зацікавлених сторін;
- збір інформації про передовий досвід у галузі за Крокami 3 і 4;
- підвищення кваліфікації вашої команди та здобуття її членами/кинями нових навичок за допомогою тренінгів та менторства.



Закрийте інформаційні запити

2.15. Підтвердіть отримання відповідей на ІЗ. Між отриманням необхідної документації та її аналізом має бути чітка межа. Завдяки цьому дії робочих груп будуть узгодженіші, а перебіг процесу стратегічного планування – більш передбачуваним.

Закритий ІЗ означає, що співробітники організації зібрали необхідну інформацію і надали відповідь на запит, а ваша команда може перейти до аналізу.

2.16. Створіть матрицю підготовки стратегії. Використовуйте електронні таблиці, щоб згрупувати різні типи документів, засоби стратегічного планування і всіх опитаних співробітників організації.

Формат цієї матриці має бути узгоджений з усіма відповідальними за розробку стратегії особами, адже саме вони користуватимуться цим інструментом. Він має бути не лише простий і доступний, а й «легкий на підйом», адже зміни до цієї матриці будуть вноситися під час усього процесу планування.



Пам'ятайте:

- Матриця підготовки стратегії – це «живий документ», що постійно оновлюється. Не використовуйте для нього спеціальне програмне забезпечення, оскільки це може ускладнити роботу команди з планування, яка повинна оперативно реагувати і змінювати методи аналізу залежно від ситуації.

2.17. Перевірте отримані документи за списком. Ваша команда має отримати всі документи, щодо яких було надіслано запити. Якщо чогось бракує, перевірте, чи не забув/ла відправник/ця додати файл до свого листа. Не допускайте появи організаційних прогалин через відсутність потрібних документів. За потреби докладіть більше зусиль для збору необхідної інформації.

Уникайте будь-яких завдань, які ваша команда має виконувати більш ніж три робочі дні. Якщо не йдеться про щось життєво важливе, зачекайте із їх виконанням до етапу реалізації стратегії.

2.18. Простий документообіг. Назви всіх документів мають бути сформульовані так, щоб потрібну інформацію легко було знайти. За потреби зверніться по інструкції.

Якщо важливі відомості «поховані» під горою непотребу, це означає, що інформацію належним чином не аналізують і не використовують.

2.19. Додаткова інформація. Якщо вам надали додаткову інформацію (про яку ви безпосередньо не запитували), збережіть її для подальшого використання. Коли відправник надсилає забагато відомостей, попросіть його про стисле роз'яснення або резюме: так ви не зіб'єтеся з дороги і не випустите з уваги основне – підготовку стратегії.

2.20. Не кваптесь із аналізом. Беріться до аналізу лише після закриття всіх ІЗ. Вам, звісно, кортить одразу проаналізувати отримані документи, проте згодом усі висновки можуть бути спростовані, адже документи оновлять і надішлють повторно. Тому уникайте ситуацій, коли вам доводиться двічі робити одне й те саме.

2.21. Підтвердіть отримання та закрийте ІЗ. Щойно ви переконалися, що дійсно отримали всі необхідні документи, закривайте ІЗ, повідомляйте про те, що завдання виконане, і переходьте до аналізу зібраної інформації.



Пам'ятайте:

- Ваша команда має контролювати процес збору документів. Якщо ви двічі запитуватимете про один і той самий документ, це негативно позначиться на вашій репутації та знецінить роботу інших людей. Перш ніж надіслати повторний ІЗ, скористайтесь пошуком у ваших каналах комунікації та переконайтесь, що якогось документа вам дійсно бракує.



Проаналізуйте місію та бачення

2.22. Навіщо місія та бачення? Бачення – це ідеал, якого прагне досягти ваша організація. Місія – це шлях до ідеалу. Разом вони являють вершину організації. Стратегія не може бути складена без місії та бачення.

2.23. Актуальність і лаконічність. Місія та бачення мають надихати, легко запам'ятовуватися (у т.ч. співробітниками) і відображати діяльність організації. Рекомендована довжина кожного з формулювань – до 15 слів. Звісно, це правило не залізне, але ми рекомендуємо його дотримуватись.

Місія Google: *навести лад в інформації з усього світу та зробити її доступною і корисною*

Бачення Google: *надати доступ до всієї інформації світу за один клік*



Пам'ятайте:

- Чи пам'ятають місію співробітники організації? Це найкращий спосіб переконатися, що вона добре сформульована.
- У процесі роботи звертайте увагу на розбіжності між діяльністю, місією та баченням організації.



Проаналізуйте досвід, процедури і документи

2.24. Навіщо аналізувати досвід, процедури і документи? Документи можуть багато розповісти про стандарти, яких дотримуються в організації. Ретельний аналіз допомагає оцінити рівень управління, уважність до дрібниць, забезпечення якості та кваліфікацію співробітників організації.

2.25. Стиль та його складові. У документах не повинно бути граматичних і орфографічних помилок, а також неузгодженого форматування, тому зверніть увагу на:

- назви та підписи;
- вирівнювання і відстань між абзацами, зображеннями, таблицями, діаграмами тощо;
- кегль, гарнітуру і колір тексту;
- примітки й колонтитули.

Якість відео-, аудіо- та фотоматеріалів має відповідати стандартам. Звертайте увагу на:

- пікселізацію, розмивання, нечіткість або втрату кольору;
- неналежний рівень гучності та інші проблеми зі звуком.

2.26. Вплив ЗМІ. Відео-, аудіо- та фотоматеріали мають представляти бренд організації та висвітлювати її діяльність. Звертайте увагу на:

- відсутність інформації про важливі події або їх недостатнє висвітлення;
- недостатню представленість співробітників організації;
- використання певного заходу для представлення інших (не пов'язаних із ним) заходів;
- використання застарілих матеріалів (термін «придатності» такого типу інформації – один рік);
- непропорційно велику кількість співробітників організації на заходах для громадськості;
- невідповідність бюджету і масштабу заходу;
- неналежну поведінку співробітників або учасників заходу.

2.27. Чіткість контенту. Усі меседжі мають «червоною ниткою» проходити через діяльність організації. Зміст і тональність повідомлень повинні відповідати цільовій аудиторії. Звертайте увагу на:

- багаторазове повторення або семантичне дублювання;
- особисті, комерційні або політичні коментарі;
- помилкову інтерпретацію місії та цінностей організації;
- подання неточної інформації як фактів;
- необґрунтованість висновків;
- дисбаланс між кількісними та якісними показниками;
- відсутність посилань на джерела або відгуки про аналітичні праці.

Внутрішні інструкції та схематичне зображення робочих процесів слід затвердити і донести до співробітників. Це дуже важливо для організацій, де повторюється багато операційних завдань. Звертайте увагу на неоднозначні визначення:

- мети;
- дати початку і завершення кожного завдання;
- необхідних ресурсів та кваліфікації для виконання завдань;
- відповідальних і тих, хто приймає рішення;
- дедлайну для внесення змін;
- посилання на роз'яснення.

Графіки та діаграми, в яких узагальнено внутрішні дані, мають бути надані за запитом вашої команди.

Посилання на документи або онлайн-сторінки повинні бути актуальними. Звертайте увагу на випадки, коли посилання ведуть на:

- порожні або «мертві» сторінки;
- застарілу, неповну або неактуальну інформацію;
- персональні або конфіденційні дані;
- документи без належного права доступу;
- рекламу, яка не стосується тематики документів.

2.28. Відповідність вимогам законодавства. Увесь документообіг має відповідати чинному законодавству про авторське право. Внутрішні положення, звітність, кадрові зміни – зміни до всіх цих документів треба синхронізувати із внесенням змін до відповідних законів. Зверніть увагу на те, чи стежить організація за змінами в законодавстві.

2.29. Комплексність. «Глибина і розмах» документообігу в організації мають співвідноситися з тим, що існує в інших організаціях того ж масштабу. Зверніть увагу, чи застосовує організація передовий досвід у цій галузі. Ретельно вивчіть відповідну політику і процеси в організації, зокрема:

- цінності та етичний кодекс;
- наймання, підготовка та управління персоналом;
- внутрішня та зовнішня комунікація;
- бухгалтерський облік та фінансове управління;
- операційне і стратегічне планування;
- інформаційні технології;
- моніторинг та оцінка;
- маркетинг і просування послуг/товарів;
- діяльність наглядової ради (якщо доцільно).

Навіть якщо ви не впевнені, чи все перелічене вище безпосередньо стосується розробки стратегії, ваша команда однаково має звернути увагу на деякі проблеми в документообігу:

- брак документації;
- технічні помилки;
- неналежні або застарілі методи роботи.

Ваші спостереження можуть вказати на деякі проблеми в роботі організації. Досить часто відкриття, що безпосередньо не стосуються розробки стратегії, наштовхують замовників на думку про розширення рамок проекту або початок стратегічного планування також в іншій галузі.

2.30. Аудит. Насправді аудит є доброю практикою, а не обов'язком. У певних випадках організація повинна мати актуальні звіти за результатами внутрішнього та зовнішнього аудиту. В ідеалі йдеться про щорічні звіти, які упродовж останніх трьох років готували сертифіковані фінансові аудитори.

2.31. Відповідність інформації потребам вашої команди. Інформація, що надається вашій команді, має чітко відповідати запитам. Відправники повинні вказувати конкретне місце, де зберігається той чи інший потрібний вам документ.

Якщо співробітники організації надають відповіді на ІЗ згідно із запропонованими шаблонами, то слід простежити, щоб керівництво в разі потреби вчасно надавало додаткові роз'яснення і вдосконалювало шаблони. Ваша команда може помітити, що людям потрібна додаткова інформація лише після того, як буде проведено повний аналіз діяльності організації. Небажання організації надавати додаткову інформацію може бути пов'язане з браком технічної підготовки співробітників, тому цей недолік у процесі роботи обов'язково слід виправити.



Проаналізуйте попередні стратегічні плани

- 2.32. Перегляньте попередні стратегічні плани.** Аналізуючи попередні стратегії, ваша команда зможе глибше зрозуміти діяльність організації, критерії успіху та здатність досягати поставлених цілей. Крім того, ви одразу побачите, чи відповідають попередні стратегічні плани нормативам, викладеним у цьому посібнику.
- 2.33. Ключові сфери для аналізу.** Оцініть попередні стратегічні плани організації та стратегії другого рівня, зокрема:
- наявність місії та бачення, що легко запам'ятовується (див. пункти 2.22-2.23);
 - наявність рамок, що не передбачають охоплення всіх рівнів організаційної піраміди (див. пункти 1.4-1.5 та 1.14);
 - наявність стратегічних цілей, що відображають місію та бачення, а також вихідних даних і показників досягнення цілей, що піддаються вимірюванню. Чи було досягнуто поставленої мети? (див. пункти 5.2-5.4);
 - наявність структурованого плану (див. пункт 5.12);
 - наявність і регулярне використання систем моніторингу та оцінки (див. пункти 6.1-6.14).



Пам'ятайте:

- Простежте всі характерні внутрішні тенденції (особливо якщо діяльність організації не відповідає очікуванням) та спробуйте знайти першопричину на етапі Кроку 3.

2.34. Тактичні інструменти. Цілком імовірно, що організація використовує – інколи навіть несвідомо – один або більше інструментів з набору тактичних знарядь, описаних у Кроці 5 (пункти 5.5-5.11). Тож з'ясуйте, чи дійсно були застосовані певні інструменти та яких результатів унаслідок цього було досягнуто. Перевірте, чи узгоджуються дії організації з поточним стратегічним планом. Якщо відповідь негативна, слід з'ясувати, чи це робиться зумисне.



Пам'ятайте:

- Під час підготовки рекомендацій оцініть масштаб матеріальних і людських ресурсів, які організація використовує для реалізації своєї поточної стратегії. Прикиньте також, скільки зусиль може знадобитися для внесення змін або ж і збереження прийнятого курсу, а також те, як в обох випадках може змінитися психологічний клімат у колективі.



Проаналізуйте показники результативності

- 2.35. Звертайте увагу на показники результативності.** Ідеться про методи, за допомогою яких організація оцінює те, наскільки близько вона до своєї мети. Суть цих методів, а також особливості їх використання свідчать про спроможність організації не відхилятися від поставлених стратегічних цілей, водночас синхронізуючись із середовищем.
- 2.36. Визначення та формат.** Використовуйте критерії SMART для визначення показників діяльності. Операційні та стратегічні показники повинні мати визначені цілі на певний період (зазвичай на тиждень і місяць), а також підсумок діяльності за рік. Звертайте увагу на можливі недоліки:
- брак наочності та придатності показників до аналізу;
 - відсутність кольорових маркерів на означення проблемних зон;
 - брак зрозумілих та детальних назв і підписів;
 - відсутність послідовного звітування про результати діяльності;
 - брак точних або нещодавно оновлених даних.
- 2.37. Організаційний рівень.** Усі стратегічні показники результативності мають застосовуватися до всіх підрозділів та програм організації. Операційні показники результативності натомість повинні стосуватися конкретних підрозділів або програм, однак не лише: за їх допомогою також оцінюється те, наскільки організації вдається досягти своїх стратегічних цілей.

Звертайте увагу на такі можливі проблеми:

- завелика кількість показників;
- суперечності, взаємозалежність, дублювання;
- наслідування інших організацій;
- використання застарілої системи оцінювання.

2.38. Спроможність до дій. Організація має збирати та обробляти інформацію, необхідну для звітування відповідно до показників результативності. Звертайте увагу на випадки, коли ці показники:

- сформульовані занадто суб'єктивно або широко, наприклад, «поліпшення відносин із партнерами»;
- використовуються для оцінки інформації з ненадійних джерел;
- залежать від обставин, на які організація не може впливати;
- спираються на дані, які треба збирати більше місяця.

Якщо збирати інформацію складно, а ці дані потрібні для оцінювання за певним показником, важливим для загальної стратегії, то ваша команда може рекомендувати можливі способи вдосконалення цього процесу.

2.39. Огляд. Інформацію на основі операційних показників слід передавати для звітності щотижня (щоденні зустрічі актуальні для виконавців роботи, що вимагає високого рівня стандартизації). Звіти за стратегічними показниками мають передаватися з періодичністю в один місяць.



Проаналізуйте планування

2.40. Звертайте увагу на планування. Чимало організацій, незалежно від їх розміру, навряд чи можуть похизуватися справді ефективним плануванням. Через це організація не здатна вчасно виконувати свої зобов'язання і керувати ризиками. Див. пункти 6.1-6.8.

2.41. Операційне планування. Організація повинна мати докладний операційний план для всіх напрямків діяльності щонайменше на 12 місяців, оновлювати який необхідно щомісяця. Усі заплановані види діяльності повинні відповідати критеріям SMART і передбачати виконання упродовж одного місяця. Вони мають бути розбиті на конкретні кроки і плануватися на 6-9 тижнів уперед. Зважайте на такі можливі недоліки:

- план застарілий, неконкретний або взагалі відсутній;
- бракує окремих програм або проектів;
- план не включає адміністративних, стратегічних та організаційних заходів;
- не призначені конкретні відповідальні особи за проекти або заходи;
- планування непослідовне;
- загроза великої кількості затримок;
- нереалістичність дедлайнів.

Перевірте, чи операційні зустрічі проводяться принаймні щотижня.

2.42. Стратегічне планування. Організації з досвідом стратегічного планування повинні мати актуальний (чи бодай якийсь) стратегічний план, що охоплює період від одного до трьох років. При цьому план дій з реалізації стратегії має бути включений до операційного плану організації.

Перевірте, чи організація принаймні щомісяця проводить зустрічі, щоб звірити реальність зі стратегічним планом.

2.43. Кількість учасників зустрічей з планування. У нарадах із планування має брати участь не більш як восьмеро осіб, оскільки в іншому разі обговорення буде менш плідне, що позначиться на операційному плануванні й звірванні стратегії з реальністю. У великих організаціях можна проводити галузеві (допоміжні) зустрічі для підготовки керівників груп до основних нарад.

2.44. Комітет для ухвалення рішень. Зустрічі такого комітету (наприклад, членів правління) мають відбуватися як мінімум щоквартально. З'ясуйте, чи в організації існує такий комітет (або наглядова рада, наприклад), і чим він займається.

2.45. Загальні збори. Збори усіх членів організації в більшості випадків проводяться раз на рік. З'ясуйте, чи організація приділяє належну увагу таким підсумковим зустрічам усіх своїх співробітників та/або членів.



Проаналізуйте вихідні числові дані

- 2.46. Використовуйте вихідні числові дані.** Ваші спостереження можуть бути використані для виявлення слабких місць у процесі збору, обробки й аналізу організацією даних, необхідних для пошуку проблем і причин, з яких вони виникли, а також їх розв'язання та визначення пріоритетів. Усі ці чинники є винятково важливими для подальшого ухвалення рішень.
- 2.47. Дані за попередні періоди.** Організації повинні володіти структурованими даними, що характеризують їх діяльність за попередні періоди (як правило, за останній рік, в ідеалі для більшості випадків – за три-п'ять років). Якщо такої інформації немає, «середнє арифметичне» можна вивести шляхом зіставлення об'єктивної та суб'єктивної інформації з внутрішніх та зовнішніх джерел. У такий спосіб можна визначити вихідний стан і зробити деякі прогнози. Саме для організацій, котрі не займалися систематичним збором і аналізом даних, стратегія має включати регулярні заходи в цій сфері, щоб у майбутньому показники діяльності можна було коригувати згідно з об'єктивною інформацією про діяльність організації за попередній звітний період.
- 2.48. Формат даних.** Числові дані (а також текстові примітки до них) мають бути надані команді, що відповідає за розробку стратегії, у форматі, що передбачає легке користування і внесення змін, наприклад, у вигляді електронної таблиці (комірки, стовпці та рядки). Краще зайвий раз уточнити, що ви хотіли би отримати інформацію саме в такому вигляді, оскільки це не завжди може бути очевидно для співробітників організації.

Якщо дані доступні лише в інших форматах (наприклад, DOC або PDF), це може свідчити про те, що:

- інформацію аналізують недостатньо часто/не в повному обсязі/не аналізують узагалі;
- співробітники/ці не мають навичок аналізу даних;
- організація не хоче надавати третім сторонам доступу до інформації.

Залежно від важливості, формату і кількості даних ваша команда може докласти зусиль для конвертування інформації у формат, придатний для аналізу.

2.49. «Чистота» даних. Отримані дані не повинні містити помилок і мають бути достатньо деталізованими, аби ви могли розібратися, що безпосередньо стосується розробки стратегії, а що – ні. З'ясуйте, чи існує в організації певна система для збору даних і чи дотримується організація якихось стандартів. Зверніть увагу на можливі недоліки, зокрема:

- відсутність інформації або пропуски;
- орфографічні помилки, а також неточності в цифрах, датах, адресах;
- неправильна класифікація даних;
- непослідовність у маркуванні категорій;
- відсутність важливих категорій;
- занадто широка категоризація, що не передбачає розбиття на менші підкатегорії;
- нечіткі визначення або описи;
- повтори;
- неможливість встановити, хто і коли вводив дані до системи.

Залежно від важливості, формату і кількості даних ваша команда може докласти зусиль для конвертування інформації у формат, придатний для аналізу. За потреби організація також має взяти активну участь в «очищенні», повторній категоризації та маркуванні даних. Завдяки цьому ваша команда зможе конкретизувати рамки проекту і проаналізувати наслідки недостатньо якісної роботи з даними.

2.50. Аналіз даних. Співробітники організації повинні володіти достатніми навичками для того, щоб прибрати з таблиць необроблені дані (які не підходять для аналізу), розподілити інформацію згідно з різними критеріями, а також підготувати показові графіки і діаграми, щоб унаочнити зроблені на основі аналізу даних висновки. Саме це необхідно для правильної розстановки пріоритетів і зосередження на дійсно важливих аспектах діяльності. Співробітники організації повинні знати і використовувати такі поширені інструменти аналізу даних, як:

- принцип Парето (правило 80/20);
- матриця впливу;
- діаграма Венна.

Якщо організація не здатна самостійно провести аналіз даних через відсутність у співробітників необхідних навичок, вона має право залучити для цього сторонніх фахівців. Однак це не може тривати вічно, оскільки для стабільної діяльності організації постійний аналіз даних життєво важливий. Тому відповідальні за розробку стратегічного плану можуть також надати рекомендації щодо здобуття співробітниками необхідних навичок на відповідних курсах або надання їм матеріальної допомоги з цією метою. Усе це може відбуватися вже на етапі втілення стратегії в життя.



Проаналізуйте додаткову інформацію

2.51. Звертайте увагу на додаткову інформацію. Це свідчить про те, які відомості організація вважає важливими – і про що ваша команда могла навіть не здогадуватись, тому й не готувала відповідного ІЗ. Звертайте увагу на можливі розбіжності між тим, яку інформацію ваша команда вважає необхідною для подальшого стратегічного планування, а яку – сама організація. Якщо такі відмінності справді значні, то це може означати, що в майбутньому співробітникам організації також необхідно буде пройти відповідне навчання. З іншого боку, це також може свідчити про те, що кваліфікація вашої команди не відповідає потребам організації.

Інформація, що була надана без ІЗ, або точно не має значення для стратегічного планування, або може бути використана в майбутньому. Ви також можете попросити співробітників організації надати вам деякі відомості усно.



Оцініть стан робочих місць

2.52. Зверніть увагу на стан робочих місць. Вивчення робочого простору організації може надати невербальну інформацію про її здатність створити безпечні та комфортні умови праці. Порівняйте, наскільки сформований організацією імідж відповідає не лише її місії та баченню, а й реальності. Ваші спостереження також можуть виявити прогалини у плануванні, формуванні бюджету і підготовці кадрів.



Пам'ятайте:

- Перелік питань, порушених у цьому пункті, в жодному разі не можна вважати вичерпним. Інші умови праці можуть вимагати більш ретельної оцінки.
- Стандарти «комфорту» і дизайну можуть відрізнятися залежно від країни. Тому зосередьтеся на тих стандартах, що найбільше підходять саме цій організації.
- Ділячись своїми спостереженнями із партнерами, намагайтеся бути якомога більш коректними. Дехто може вважати, що стан робочих місць не має жодного стосунку до стратегічного розвитку організації в цілому, інші ж – не знати, який вплив на продуктивність мають умови праці та імідж організації.

2.53. Здоров'я, безпека і загальна атмосфера. Звісно, питання здоров'я, безпеки і загальної атмосфери в організації «потягнуть» на окрему книгу. Зараз вашій команді треба звернути увагу на найбільш поширені проблеми (яким здебільшого просто не надають уваги – або ж не вважають за проблему) на робочому місці:

- Температурний режим, тобто:
 - у цілому некомфортна температура повітря;
 - нерівномірний розподіл тепла (наявність надто теплих або холодних місць).

В офісі треба підтримувати температуру повітря на рівні від 22 до 25°C. Якщо температура становить 25–30°C, це призводитиме до втрати концентрації та перевтоми. Якщо повітря нагрівається до 30°C і вище, то це вже небезпечно для здоров'я.

- Ознаки поганої вентиляції повітря:
 - відчуття задухи;
 - незвичні запахи;
 - висока вологість;
 - пліснява на стінах або стелі.

Про стан вентиляції свідчить рівень вуглекислого газу (CO₂) на робочому місці. Припустимим значенням для CO₂ є 600–1000 мільйонних часток (мд). Висока концентрація вуглекислого газу може викликати сонливість (1200–2500 мд), а також головний біль, запаморочення і навіть серйозніші наслідки (2500 мд і вище).

- Надмірне, недостатнє або нерівномірне освітлення робочого місця, зокрема:
 - блиск, темні зони або мерехтіння світла.

Прийнятний рівень освітлення в офісі – 500-1000 люмен (лм) на квадратний метр. Неналежне освітлення може викликати втому очей, головний біль, болі в шиї або спині.

- Ризик виникнення пожежі зростає через, зокрема:
 - неізольовані дроти;
 - перевантажені розетки, пошкоджені кабелі;
 - двері, які можна відкрити лише ключем;
 - відсутність димових і пожежних датчиків;
 - відсутність вогнегасників або розпилювачів води.

Організації повинні мати затверджений план пожежної безпеки і дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

- Неналежний стан убиралень, зокрема:
 - вони постійно зайняті;
 - вони брудні;
 - неприємний запах води з-під крана.

У змішаних туалетах повинні бути два унітази і дві раковини, якщо кількість співробітників становить 6-25 осіб. Ще один унітаз і раковину слід встановити, якщо кількість людей збільшується ще на 25 осіб.

- Неналежний збір та утилізація сміття, зокрема:
 - недостатня кількість смітників;
 - невчасне спорожнення смітників;
 - сміття не сортується для переробки;
 - неприємний запах в офісі;
 - офіс засмічений органічними і неорганічними відходами;
 - липкі поверхні;
 - наявність комах-шкідників.

- Ознаки погіршення стану приміщення, зокрема:
 - протікання води зі стелі, стін або вікон;
 - стара порепана фарба;
 - незакріплена фурнітура на меблях.

2.54. Організація простору. Офіс повинен мати достатньо місць для відпочинку та очікування, приміщень для переговорів, туалетів і робочих місць для того, аби співробітники мали зручні умови праці. Звертайте увагу на будь-які можливості для оптимізації простору, підвищення рівня комфорту чи збільшення кількості робочих місць (у разі якщо організація планує збільшувати штат), наприклад:

- дуже широкі коридори, які можна перепрофілювати;
- перепланування робочого простору з метою економії місця;
- перепланування складських приміщень та інших приміщень, які не використовуються;
- генеральне прибирання в загальних приміщеннях;
- використання графіків, щоб не допускати надзвичайно високої «концентрації» людей в офісі;
- опорядження функціональних зон, яких не торкався дизайнер інтер'єру.

2.55. Робочі місця. На кожного співробітника має припадати мінімум 4 кв.м. робочого простору. Звертайте увагу на наявність таких поширених недоліків:

- стіл, завалений паперами і дротами;
- сміття на робочому місці;
- столи, стільці, комп'ютери тощо, які не відповідають певним вимогам.

Перевірте, чи діє в офісі правило «чистого столу» (прибирання на столах наприкінці кожного робочого дня).

2.56. Безпека. Усі цінні речі та дані в офісі повинні бути захищені від пошкодження, втрати або зловживання. Звертайте увагу на наявність таких поширених недоліків:

- неосвітлений вхід;
- ненадійні замки або кріплення на дверях чи вікнах, відсутність охоронців або камер;
- необмежений доступ до офісу сторонніх людей;
- зберігання важливих даних на персональних комп'ютерах, а не на внутрішніх серверах;
- відчинені серверні;
- відсутність сейфів для зберігання цінних речей;
- доступ до комп'ютерів без паролів;
- відсутність політики безпеки;
- відсутність перевірки нових співробітників на предмет судимості.

2.57. Місце розташування. Офіс має розташовуватися в безпечному і доступному місці (однак для окремих груп бенефіціарів локація може бути змінена). Звертайте увагу на можливі проблеми:

- високий рівень злочинності в околиці;
- офіс і продуктові магазини чи кафе розташовані на відстані більше 15 хвилин пішки від зупинок громадського транспорту (для приміських районів – 15 хвилин автомобілем).

2.58. Фасад. Офіс має бути помітний з вулиці, щоб його було легко знайти. Звертайте увагу на такі недоліки:

- захарачений фасад (наприклад, рекламою та іншими вивісками);
- «захований» вхід, який непросто знайти;
- відсутність табличок або інших позначок для орієнтації на місцевості.

2.59. Бюджет. У фінансових документах організації мають бути передбачені витрати для задоволення потреб офісу як у теперішньому, так і в майбутньому. Якщо таких розрахунків немає або вони неповні, це необхідно враховувати в стратегії.



Проведіть перший етап оцінки організаційної спроможності (ООС-1)

2.60. Проведіть ООС-1. Проведення ООС (див. пункти 2.5-2.9) дозволить вашій команді порівняти оцінку, яку ви дали організації, з тим, як вона сама себе оцінює. Це стане в пригоді також на другому і третьому етапах ООС (ООС-2 і ООС-3) у міру того, як ваша команда наблизатиметься до підбиття остаточних підсумків.

2.61. ООС-1. Переходьте до оцінювання лише після того, як буде проаналізовано всі документи, що стосуються підготовки стратегії. Визначте пріоритетні сфери для проведення інтерв'ю під час Кроку 3, особливу увагу приділивши суперечливим питанням.

За відсутності необхідних документів та обґрунтованих припущень до процесу оцінювання треба підійти максимально обережно.

Звертайте увагу на випадки, коли організація отримує надзвичайно високу оцінку. Це може означати, що інструмент ООС не є дуже точним – або ж команда розробників стратегії ставиться до цього занадто поблажливо. Переконайтесь, що ваша команда застосовує передовий досвід у цій галузі.



Пам'ятайте:

- Критерії ООС не повинні змінюватися – навіть якщо ви або організація вважаєте їх невідповідними. Якщо сумніваєтесь, краще зверніться до експерта по консультацію.
- Організаціям не конче треба найвища оцінка за всіма критеріями. Деякі аспекти можуть бути значно важливіші за інші.
- Ваша команда не повинна детально аналізувати результати до того, як ви порівняєте свою оцінку з оцінкою, яку собі поставить сама організація (ООС-3, див. пункти 4.1-4.4).



Надішліть додаткові інформаційні запити

2.62. Надсилайте додаткові ІЗ. У процесі ознайомлення з отриманою інформацією або в разі непередбачуваних змін ваша команда може зіткнутися з потребою в додаткових ІЗ.



Пам'ятайте:

- У кожній конкретній ситуації треба вирішувати, чи одразу переходити до Кроку 3, чи надсилати додаткові ІЗ та чекати на відповіді – або ж запустити обидва процеси паралельно.



Кейс 1. Аналіз даних

Саме робота з даними виявилася чи не найважчим випробуванням для нашого АЕР в процесі розробки стратегії. Девід сформував величезну кількість інформаційних запитів, щоб проаналізувати ситуацію в цілому, визначити основну лінію за показниками, проаналізувати тенденції для підготовки прогнозів, оцінити зовнішнє середовище. І ми виявилися геть не готові до цього, а в подальшому, працюючи з іншими громадськими організаціями, зрозуміли, що цей виклик актуальний і для них. З'ясувалося, що більшу частину інформації ми маємо, але:

- вона не систематизована і зберігається в різних місцях;
- вона в різних форматах – EXCEL, але частіше використовується DOC або PDF;
- відсутня послідовність – немає даних за декілька років;
- відсутня структура – важко шукати інформацію.

Через це ми просто не могли оперативно надавати необхідну інформацію, що значно затримувало і ускладнювало процес. А в деяких випадках збирати відомості було так складно, що ми взагалі від цього відмовилися на користь орієнтовних даних. Так було і з інформацією про кількість осіб, які отримують наші послуги (відвідують тренінги та семінари, приходять на консультації та просять про інші види допомоги).

Ми володіли цими даними, але знадобився б майже місяць (!) безперервної роботи, щоб внести відомості із заповнених реєстраційних форм (звісно ж, паперових) за останні три роки, а також вибрати потрібні дані з розкиданих по різних електронних папках сканів.

Дозволити собі ми цього не могли, тому скористалися приблизними розрахунками. І вже перший рік реалізації стратегії показав, що вони були не дуже точні.

Проте головний урок, який ми винесли із цієї ситуації, такий: якщо на етапі розробки стратегії у вас виникають проблеми зі збором даних, у самій стратегії необхідно передбачити заходи, за допомогою яких цей недолік можна виправити.

Зараз ми маємо базу даних у вигляді таблиці (EXCEL), де ведемо облік усіх наших клієнтів та прихильників. Відтак тепер ми можемо проводити аналіз за роками чи місяцями, за типами заходів, за географією та багатьма іншими критеріями. Тепер у нас є відповідні дані за всіма основними показниками діяльності, переліченими в стратегії. Ці таблиці заповнюються в режимі реального часу вже майже три роки! І хоча це не було основною ціллю стратегії, але те, що ми здобули контроль над даними і тепер використовуємо таку інформацію для власного розвитку, стало величезним кроком уперед для нашої організації.

3



Поговоріть зі співробітниками організації

Схоже, після ретельного вивчення різноманітних документів у вас уже склалося певне враження про організацію в цілому: про хороше, про погане – і навіть дуже погане. Зараз час опуститися ще глибше. Треба дізнатись про організацію стільки, скільки про неї знають лише її співробітники/ці і члени/кині. Необхідно також підтвердити або спростувати свої гіпотези, висунуті на основі спостережень. Тактовно прояснити, чи все, що видається позбавленим сенсу, насправді є таким. Запитання треба ставити доти, доки вичерпаються всі можливі відповіді. А говорити доти – доки люди самі почнуть усвідомлювати те, чого геть не помічали раніше.



Підготуйтеся до інтерв'ю

3.1. Підготуйтеся до інтерв'ю. Ви точно знаєте, що найкраща ім-провізація – та, до котрої ретельно готувалися. Саме такими мають бути інтерв'ю, які ваша команда проводитиме зі співробітниками організації. Після завершення Кроку 2 ви маєте бути достатньо обізнані, щоб ставити запитання, спрямовані на дослідження виявлених у діяльності організації недоліків і робочих процесів загалом. Щоб розмова була плідною, до неї треба добре підготуватися, визначити найбільш важливі питання і знайти правильний підхід до співбесідника/ці.



Пам'ятайте:

- Завдяки ретельній підготовці ваша команда зосередиться на найважливіших для процесу стратегічного планування аспектах. Це свідчення професіоналізму і поваги до інших людей, що ваші партнери, поза всяким сумнівом, оцінять дуже позитивно.

3.2. Інтерв'юери. Команда, яка проводить інтерв'ю, має складатися як мінімум з двох осіб. У такий спосіб можна буде створити більш приязну атмосферу для респондентів, а також підвищити здатність інтерв'юерів не відхилятися від курсу розмови. Дуже бажано, щоб один/на із ваших партнерів/ок і був/ла напарником/цею під час опитування, особливо коли дійде до розмови з членом/кинею комітету для ухвалення рішень. Під час підготовки до інтерв'ю звертайте увагу на такі аспекти:

- Визначтесь із метою інтерв'ю.

- Підготуйте індивідуальні запитання для кожного/ої респондента/ки.
- Розподіліть ролі: хто ставитиме запитання? Хто буде стежити за часом? Які наші дії в разі, якщо ми відхилимось від основної теми або не встигнемо поставити всі запитання? Хто робитиме нотатки?
- Підготуйтеся до того, що вам теж будуть ставити запитання: наприклад, як ваші питання пов'язані зі стратегією?
- Спробуйте передбачити і приємні, й не дуже ситуації, які можуть виникнути під час інтерв'ю, та продумайте свою реакцію/відповідь.
- Нагадайте своїй команді, що під час інтерв'ю слід «читати між рядків» і слідкувати за мовою тіла. Спробуйте збагнути сильні сторони і мотивацію співрозмовника, а також аспекти, які потребують удосконалення.
- Складіть перелік усіх допоміжних матеріалів, які можуть знадобитися, а також призначте відповідального за їх підготовку.
- Візьміть матрицю підготовки стратегії, створену під час Кроку 2 (див. пункт 2.1б), для документування ваших інтерв'ю. Підготуйте один аркуш для кожного/ої співрозмовника/ці. Так ви зможете швидше форматувати і редагувати матеріал, а також полегшите собі роботу з порівняння відповідей.



Пам'ятайте:

- Про нотатки під час інтерв'ю часто забувають, але це надзвичайно важливо! Не переоцінюйте можливості свого мозку: запам'ятати всю розмову до найменшої дрібниці вам точно не вдасться. Перевірено.

3.3. Призначення інтерв'ю. Не призначайте інтерв'ю, що мають тривати понад годину. Завдяки таким обмеженням в часі ви точно оберете найважливіші запитання, а ваша розмова не перетвориться на світську бесіду. До того ж навряд чи вашу зустріч «усього-на-годину» хтось перерве, перенесе або й узагалі скасує.

Заплануйте півгодинний запас після кожного інтерв'ю, щоб у разі затримки уникнути очікування. Поважайте час співрозмовників: якщо інтерв'ю затягується, то уточніть, чи зручно продовжувати розмову або краще призначити додаткову зустріч в інший час.

Якщо зустрічі все ж тривають довше, то через кожні півтори години слід робити перерву на 15-30 хвилин. Інакше ви просто не зможете зосередитися на розмові.

Приділіть особливу увагу особам, які не відповідають на запити, постійно перебувають поза зоною досяжності та систематично саботують виконання своїх обов'язків. Такі випадки можуть свідчити про недоліки планування роботи, навчання і загалом управління в організації.



Пам'ятайте:

- Підготуйте розклад усіх інтерв'ю, починаючи з розмови із вашим партнером, ключовими співробітниками, учасниками комітету для ухвалення рішень – і вже потім іншими співробітниками. Інтерв'ю можуть бути індивідуальні або групові. Складаючи такий розклад, зважайте на заплановані наради, перерви на обід, вихідні, свята, відпустки або інші події.
- Замовники мають призначити першочергові інтерв'ю, якщо це можливо.

- Усі запити на інтерв'ю мають відповідати критеріям SMART (див. пункт 2.1). Ваші респонденти повинні:
 - володіти основною інформацією про проект із розробки стратегії та теми, які ви будете обговорювати (конкретність);
 - розуміти завдання (вимірюваність);
 - мати достатньо часу, щоб підтвердити свою участь в інтерв'ю і підготуватися до нього (реалістичність);
 - мати достатню кваліфікацію для обговорення цих тем (актуальність);
 - знати, коли і де буде проводитися інтерв'ю, а також, як довго триватиме розмова (визначеність у часі).
- Будьте взірцем: завжди призначайте зустрічі на конкретний час, отримуйте підтвердження, надсилайте нагадування, приходьте вчасно і за крайньої потреби вдавайтеся до «адмінресурсу», тобто інформуйте замовників про проблеми.
- Заплануйте неформальне спілкування зі співробітниками організації, якщо це доцільно. Намагайтеся передбачити також 10-хвилинні спізнення, але не дозволяйте вашому графіку суттєво зсуватися. Поважайте інших респондентів і не давайте тим, хто спізнився, більше часу, адже через це постраждають інші співробітники організації – і вам можуть закинути неповагу до них.

3.4. Місце для проведення інтерв'ю. Обирайте для інтерв'ю такі приміщення, які відповідатимуть кількості учасників розмови. Переконайтесь також, що ніхто і ніщо не буде відволікати вас від інтерв'ю. Крім того, забезпечте приватність бесіди.



Пам'ятайте:

- Залежно від мети інтерв'ю розмову можна провести за кавою або ж на прогулянці: можливо, саме так вам вдасться налаштувати свого респондента на розмову – або ж він просто не матиме змоги приділити вам увагу в інший час і в іншому місці.



Проведіть індивідуальні інтерв'ю

3.5. Проведіть індивідуальні інтерв'ю. В ідеалі відмінностей між тим, що прописано в документах, вказівками, які керівництво дає своїм співробітникам, а також їх безпосередньою діяльністю та потребами зацікавлених сторін – бути не повинно. Однак досягти такої гармонії та підтримувати її впродовж тривалого часу в середовищі, яке швидко змінюється, дуже важко, тому прогалини в управлінні будуть завжди. Ваше завдання – знайти їх. Під час Кроку 2 ваша команда побачила документи і декларації. На Кроці 3 має відкритися все інше.



Пам'ятайте:

- За допомогою інтерв'ю можна не лише зібрати інформацію, а – що значно важливіше – підштовхнути співрозмовника до усвідомлення обмеженості своїх знань. Не закинути йому «обмеженість та недалекоглядність», а м'яко дати зрозуміти, що знати все – неможливо. Завдяки цьому дискусія набуває глибини – і відбувається справді плідна розмова. Так можна ухвалювати справді значущі стратегічні рішення.
- Інтерв'ю допоможуть вашій команді визначити потенційних прихильників або критиків змін. Розуміння потреб ваших зацікавлених сторін і того, що їх мотивує, допоможе знайти набагато кращий підхід. Ставте відкриті запитання і не захоплюйтесь висловлюванням власної думки.

- Під час інтерв'ю ви зможете визначити не тільки ключових фахівців/чинь організації, а й «героїв/інь», які завжди рятують ситуацію. Робота усієї організації не повинна залежати від кількох її співробітників/ць. Необхідно визначити шляхи професійного розвитку і способи вдосконалення, щоб у майбутньому уникати такого нерівномірного розподілу навантаження.
- Звертайте увагу на поведінку ваших співрозмовників/ць під час інтерв'ю, відзначайте вияви непрофесіоналізму (адже, найімовірніше, ці люди так само поведуться й за інших обставин), зокрема:
 - приймають або роблять дзвінки під час інтерв'ю;
 - сидять «у телефоні», але не для того, щоб знайти якусь потрібну інформацію;
 - часто перебивають, порушуючи питання, що не стосують теми розмови;
 - виявляють «захисну» реакцію у відповідь на запитання;
 - ухиляються або прямо відмовляються відповідати на запитання.
- Часто буває так, що співрозмовники/ці воліють переверити певну інформацію, щоб дати повнішу відповідь на запитання або проілюструвати якесь твердження. Однак такі пошуки можуть призводити до відхилення від загального курсу розмови і втрати часу. Якщо це не критично саме зараз, то краще просто зробити помітку і попросити респондента надіслати документ для детальнішого ознайомлення після інтерв'ю.

3.6. Вступ. Перед початком інтерв'ю приділіть не більш ніж 10 хвилин тому, щоб:

- познайомитися і владнати всі формальності;
- стисло відрекомендувати інтерв'юєрів, розповісти про стратегічне планування (розкажіть про свою роль у проєкті, професійний досвід і додайте пару слів про зацікавлення або хобі, якщо це доречно – попросіть й інших зробити те саме);
- повідомити респондентам, що ви підготували запитання і завдання на основі переглянутої документації. Ваша команда повинна заздалегідь переписати за те, що перериватиме співрозмовників, якщо вони відхилятимуться від теми;
- попросити респондентів не використовувати електронні пристрої та не відволікатися;
- попросіть у респондентів дозволу на здійснення аудіо-запису (хоча ми не рекомендуємо записувати інтерв'ю на диктофон, а натомість радимо робити нотатки на папері). Проаналізуйте, наскільки факт запису впливає на респондентів і позначається на відвертості й чесності.

3.7. Співрозмовники/ці як окремі особи. Розпочніть інтерв'ю із відкритих запитань, які можуть підштовхнути співрозмовника/цю до міркувань щодо того, як його/її посадові обов'язки співвідносяться із загальними цілями організації. Наприклад:

- *«Скажіть, будь ласка, одним реченням: чим займається ваша організація?»* Зверніть увагу, чи співзвучна відповідь місії або цілям організації. Уточніть, чи знають вони місію та бачення організації напам'ять?

- *«Чим ви займаєтесь? Розкажіть, що саме входить до ваших посадових обов'язків?»* Зверніть увагу на будь-які розбіжності між відповіддю респондента/ки і документами. Досить часто найважливіші завдання або процеси недостатньо чітко прописані, через що важко оцінити їх ефективність, способи зниження витрат тощо.

Звертайте увагу на випадки, коли респондент/ка наполягає на тому, що робочий процес не організований належним чином – відповідно він/вона не може якісно виконувати свої обов'язки. Усі основні напрями діяльності організації повинні бути систематизовані, навіть якщо співробітникам здається, що це важко. Враховуючи важливість докладного аналізу основних напрямків діяльності, вашій команді, можливо, доведеться ставити додаткові питання, доки не буде досягнуто задовільного рівня деталізації.

- *«В яких сферах ви вважаєте себе експертом/кою? Чому саме?»* Зверніть увагу, чи відповідає відповідь ролі респондента/ки в організації. Можливо, його/її навички і досвід недостатньо оцінені – або ж переоцінені?

3.8. Співрозмовники/ці як частина команди. Розширте свої запитання для визначення взаємозалежності співробітників, зокрема:

- *«Чим займаються ваші колеги? Над якими проектами вони працюють?»* Зверніть увагу на те, наскільки точно і детально відповідають респонденти/ки. Чи узгоджуються їхні відповіді з тим, що написано в документах? Розбіжності можуть свідчити про проблеми у внутрішній комунікації, через що одну й ту саму роботу виконують двічі – або ж співробітники недостатньо взаємодіють між собою і не обмінюються інформацією.

- *«Скільки людей працює у вашому підрозділі? Чи працюють вони на повну, неповну ставку або віддалено?»* Зверніть увагу, чи узгоджуються відповіді з тим, що написано в документах (так само, як зазначено вище).
- *«Як ви спілкуєтесь з колегами на етапі планування і виконання проектів (наприклад, зустрічаєтесь, пишете електронні листи тощо)?»* Зверніть увагу, чи не занадто респонденти/ки покладаються на соціальні мережі або інші канали комунікації, в яких важко знайти документи і відстежувати взаємодію. Звертайте увагу на випадки, коли команди не проводять операційних зустрічей. Це може свідчити про прогалини в навичках управління проектами. Такі ж міркування стосуються і команд, що взаємодіють дистанційно.
- *«Як оцінюється та заохочується робота в організації? Чого ви потребуєте для кар'єрного розвитку?»* Зверніть увагу, чи узгоджуються відповіді з тим, що написано в документах, особливо якщо оцінка роботи персоналу проводиться нерегулярно або проводиться в основному в дисциплінарному контексті, а не для сприяння професійному розвитку. Зауважте, наскільки якісним є механізм оцінки:
 - чи оцінюється виконання співробітниками їхніх завдань?
 - чи оцінюється досягнення ними конкретних цілей?
 - чи оцінюється розвиток «м'яких» навичок?
 - чи оцінюється дотримання ними цінностей організації?

Звертайте увагу на можливі розбіжності між заохоченням, сферами, які оцінюються, та місією й баченням організації. Проаналізуйте, як це може шкодити професійній культурі та робочій атмосфері, наприклад:

- забагато конкуренції між співробітниками;
 - забагато уваги приділяється мріям та ідеалам;
 - занадто сильна залежність від лідера;
 - замало контролю.
- *«Чи часто змінюються співробітники? Від чого це залежить?»* Висока плинність кадрів може свідчити про такі проблеми в організації:
- недостатня зарплата або її нерегулярна виплата;
 - перевантаженість роботою;
 - токсичне середовище, що створюється керівництвом чи персоналом;
 - розташування офісу в незручному або небезпечному місці;
 - відсутність можливостей для зростання.

3.9. Бенефіціари. Поставте уточнювальні запитання, щоб зрозуміти, як співрозмовники організації уявляють собі її бенефіціарів. Бенефіціари бувають внутрішні й зовнішні, тому запитання повинні бути достатньо докладними, щоб охопити усі нюанси. Уточнюйте, чи співрозмовники знають, який саме стосунок до організації мають внутрішні та зовнішні бенефіціари. Приклади запитань:

- *«Хто ваші бенефіціари?»* Звертайте увагу на те, наскільки відповіді респондентів збігаються з прописаними в документах положеннями.

- *«Які потреби ваших бенефіціарів?»* Звертайте увагу на те, чи респонденти суб'єктивно визначають ці потреби, чи їхнє бачення ґрунтується на документах і дослідженнях.
- *«Наскільки ефективно ваша організація задовольняє потреби бенефіціарів?»* Звертайте увагу на те, чи згадують респонденти будь-які формальні або неформальні критерії для оцінки такої ефективності, наскільки відповіді респондентів відповідають тому, що прописано в документах, і які системи має організація для збору зворотного зв'язку від бенефіціарів.

3.10. Наявність у співрозмовників/иць стратегічного бачення. Поставте запитання, щоб зрозуміти, яким респонденти уявляють собі майбутнє – організації та своє в ній, наприклад:

- *«Якою ви бачите свою організацію за 3 роки? 5 років? 10 років?»* Відповіді респондентів можуть виявити очікування щодо процесу стратегічного планування. Крім того, розмова на цю тему завжди є чудовим джерелом ідей та показовою щодо того, які з ваших рекомендацій у майбутньому будуть найкраще сприйняті співробітниками.
- *«В яких сферах ваша організація має докладати більше зусиль? Чому?»* Відповіді на ці запитання зазвичай дозволяють побачити основні тенденції та пріоритети роботи організації в найважливіших сферах. Звертайте увагу на те, як організація проводить моніторинг своєї діяльності у цих галузях, та визначте можливі варіанти проектів з підвищення ефективності або зниження витрат.
- *«В яких сферах організація має докладати менше зусиль? Чому?»* Звертайте увагу на те, наскільки відповіді на це запитання стосуються конкретних людей, процесів, коштів тощо.

- «Чи добре ви обізнані з фінансовими справами організації? Звідки у вас така інформація?» Звертайте увагу на те, наскільки докладні відповіді дають респонденти/ки. В ідеалі вони мають знати фінансові цілі організації та всі цілі вищого рівня, а також те, як саме співробітники сприяють їх досягненню. Люди повинні знати, з яких коштів отримують зарплатню, як фінансуються їхні проекти та з яких джерел фінансується діяльність у цілому.
- «Завдяки чому ви розумієте, що ваша організація успішна?» Звертайте увагу на те, наскільки вимірюваними і актуальними для організації є перелічені показники/означення.

3.11. Брак інформації в документах. Використовуйте нотатки, які ваша команда зробила протягом Кроку 2, щоб на етапі Кроку 3 по максимуму закрити пробіли, котрі лишилися після аналізу документів.



Пам'ятайте:

- Не починайте інтерв'ю з опису проблем, які виявила ваша команда. Запропонована вище логіка запитань складена таким чином, щоб допомогти респондентам краще зрозуміти процес стратегічного планування, спонукати до саморефлексії та показати, що їх слухають і що ваша команда врахує їхні міркування при оцінці ситуації.

3.12. Запитання команді, яка проводить інтерв'ю. Наприкінці інтерв'ю дайте респондентам можливість висловити свої думки і поставити запитання вам. Подякуйте їм за те, що приділили час для розмови.



Підбийте проміжні підсумки

3.13. Підбийте проміжні підсумки після інтерв'ю. Проведення коротких зустрічей вашої команди допомагає обмінятися свіжими думками, ідеями та нотатками, щоб максимально ефективно використати отриману інформацію. Такі зустрічі також корисні для членів команди, котрі не були присутні під час інтерв'ю: по-перше, вони не знають, про що саме говорили респонденти/ки, а по-друге – можуть подивитися на ситуацію «згори» й поставити неочікувані запитання. Приділіть певний час аналізу користі самих інтерв'ю:

- Чи були виконані завдання, поставлені перед інтерв'ю?
- Чи всі розмови пройшли так, як було заплановано? Чи могла ваша команда краще підготуватися до інтерв'ю?
- Про що респондентам/кам було важко говорити? Чи можна вдосконалити ваш підхід?
- Які запитання викликали найбільше емоцій? Які призвели до втрати уваги або непорозуміння, зміни тону чи настрою? Як гадаєте, що саме сталося?
- Які запитання слід повторити в наступних інтерв'ю?
- Які запитання слід змінити або додати?



Працюйте з групами

3.14. Працюйте з групами. Робота з групами дуже цінна не лише для збору інформації, якої вам може бракувати після Кроку 2, а й для розуміння того, як групова динаміка впливає на організаційну культуру і навпаки.



Пам'ятайте:

- Розмови із топ-менеджментом краще проводити віч-на-віч, ніж під час групових інтерв'ю чи семінарів.

3.15. Зустрічі з організаційного планування. Організація повинна проводити операційні зустрічі як мінімум щотижня. Якщо вона цього не робить, ваша команда може рекомендувати якомога швидше запровадити цю практику (див. пункти 6.1-6.4). Звертайте увагу на те, наскільки проведення зустрічей відповідає стандартам, викладеним у цьому посібнику, і за можливості розробіть механізм оцінювання, за допомогою якого можна визначити вихідний стан, щоб надалі стежити за прогресом.

3.16. Фокус-групи і семінари. З огляду на обмеження в часі й ресурсах, ваша команда може зробити вибір на користь фокус-груп зі співробітниками або бенефіціарами організації. Підготуйтеся, проведіть фокус-групи і підбийте підсумки відповідно до рекомендацій щодо індивідуальних інтерв'ю (див. пункти 3.1-3.13).

Семінари можна проводити лише після того, як ваша команда проаналізувала всі зібрані документи і провела заплановані індивідуальні інтерв'ю та фокус-групи. Таким чином, розробники стратегії, які насправді є залученими фахівцями, тобто третьою стороною, на цьому етапі вже будуть такі обізнані з діяльністю організації, що зможуть не просто модерувати семінари, а й розуміти всі зауваження їх учасників і проводити критичний аналіз результатів кожної такої зустрічі.

До участі в семінарах бажано залучити якомога більше співробітників організації та членів комітету для ухвалення рішень.

Семінари (у вигляді засідань робочих груп, круглих столів, «світового кафе» тощо) можуть проводитися з такою метою:

- Обговорити найважливіші аспекти, а також ті запитання, на які під час індивідуальних інтерв'ю респонденти/ки давали суперечливі відповіді. Формат семінару дозволить всім співробітникам, зокрема, ключовим фахівцям, з якими вже було проведено індивідуальне інтерв'ю, побачити різні точки зору. Такі заходи допомагають чіткіше визначити ключові питання і підвищити ймовірність того, що ваші остаточні рекомендації будуть підтримані більшістю представників організації.
- Заповнити прогалини в документації, особливо зібрати більше інформації про перебіг основних процесів в організації, структуру витрат, штатний розпис. Завдяки цьому ваша команда зможе глибше осягнути проблему і зрозуміти її наслідки для організації.
- Зібрати інформацію для проведення стратегічного огляду під час Кроку 4 (PESTEL, П'ять сил Портера або SWOT), а також занотувати різні ідеї та визначити їх пріоритетність. Це ваше перше суб'єктивне враження, яке згодом можна буде зіставити із даними, отриманими на етапі Кроку 4.

- Зібрати інформацію про те, які показники ефективності є ключовими для організації (та за якими оцінюють усі програми й проекти, що ними вона займається), і порівняти їх із усіма показниками, які в принципі застосовуються.

Під час семінарів через слід роботи перерву на 30 хвилин із півторагодинним інтервалом.



Пам'ятайте:

- Створіть атмосферу, що сприятиме відкритому обговоренню і активній участі – для всіх присутніх.
- Попросіть учасників скласти правила обговорення, зокрема:
 - Чи можна користуватися електронними пристроями?
 - Коли можна говорити і який тон припустимий?
 - Що можна робити, поки інші говорять?
 - Як досягти взаєморозуміння?
- Виступайте модератором розмови і стежте за тим, щоб деякі учасники (а охочі знайдуться завжди) не перебирали всю увагу на себе, забираючи в інших право голосу, говорили занадто довго або порушували питання, що не стосуються теми розмови. Ви можете попросити учасників говорити по черзі або домовитися, що право голосу має лише та особа, котра тримає в руках певний предмет. Узгодьте регламент: кожний виступ і кожна репліка мають бути обмежені в часі.
- Заохочуйте учасників представляти свою роботу під час семінару. Просіть тих, хто виступає, аргументувати висновки або ідеї, висловлені їхньою командою.



Опитайте зацікавлені сторони

3.17. Проводьте опитування. Результати кількісного і якісного опитування можуть виявляти тенденції в поведінці великих груп людей. Такий метод дослідження являє собою цінне джерело даних та ідей для розробки дієвих стратегічних рішень.



Пам'ятайте:

- Опитування (у т. ч. для ООС) не є заміною індивідуальних інтерв'ю, фокус-груп або будь-яких інших аналітичних методів, які використовуються під час Кроків 2-4.

3.18. Цілі опитування. Ваша команда повинна розуміти, з якою метою проводиться опитування. Кожне запитання має бути сформульоване так, щоб сприяти досягненню цієї мети, зокрема:

- підтвердження якісних даних, отриманих під час фокус-груп (наприклад, яка частка населення зацікавлена в певній послугі);
- отримання нової інформації для розуміння тенденцій поведінки (наприклад, які питання охорони довкілля хвилюють бенефіціарів; скільки вони готові платити за певну послугу);
- вимірювання ефективності (наприклад, використання різних критеріїв для оцінки рівня задоволеності послугою).

3.19. Запитання. Запитання мають бути сформульовані таких чином, щоб відповіді на них були максимально точні. При формулюванні запитань часто припускаються таких помилок:

- Припущення, що респонденти/ки знають усе, наприклад:
 - імена людей або назви організацій;
 - визначення, аббревіатури, технічні терміни;
 - факти з історії організації.

Приклад:

Чи повинна молодь (згідно з визначенням АЕР) бути активістами?

(Так; Ні; Не знаю)

Альтернативне формулювання:

Чи повинна молодь (особи віком 18-35 років, згідно з визначенням Агентства економічного розвитку) бути активістами?

(Так; Ні; Не знаю)

- Використання інформації, що може наштовхнути респондентів на певну відповідь, зокрема:
 - загальновідомі факти;
 - статистичні дані;
 - факти з перевірених джерел.

Приклад:

За результатами одного з останніх досліджень, понад 80% продуктів харчування містять інсектициди. Як гадаєте, чи ви вживаєте здорові продукти?

(Так; Ні; Не знаю)

Альтернативне формулювання:

Як гадаєте, чи є здоровими продукти харчування, які ви вживаєте?

(Так; Ні; Не знаю)

- Об'єднання двох або більше запитань в одне. Це може внести плутанину у відповіді респондентів/ток, які вважатимуть, що на два запитання має бути одна відповідь.

Приклад:

Чи має АЕР, на вашу думку, якісну стратегію та операційний план?

(Так; Ні; Не знаю)

Альтернативне формулювання:

1. Чи має АЕР, на вашу думку, якісну стратегію?

2. Чи має АЕР, на вашу думку, якісний операційний план?

(Так; Ні; Не знаю)

- Варіанти відповіді не охоплюють всі можливі опції.

Приклад:

Скільки часу ви готові витратити на це опитування?

a) 2-5 хвилин

b) 5-10 хвилин

c) понад 10 хвилин

Альтернативне формулювання:

Скільки часу ви готові витратити на це опитування?

a) менше 2 хвилин

b) 2-5 хвилин

c) 5-10 хвилин

d) понад 10 хвилин

- Запитання сформульовані так, що на них можна дати одразу декілька варіантів відповіді та/або заперечну відповідь. Це може вводити респондентів/ок в оману.

Приклад:

Чи згодні або не згодні ви з твердженням, що неприбуткова організація не має отримувати доходу від послуг, які надає?

(Погоджуюсь; Не погоджуюсь; Не знаю)

Альтернативне формулювання:

Чи має, на вашу думку, неприбуткова організація отримувати дохід від послуг, які надає?

(Так; Ні; Не знаю)



Пам'ятайте:

- Ставте запитання, що є особистими за своєю суттю (ім'я, вік, стать, орієнтація тощо), наприкінці опитувальника. Це підвищить імовірність того, що респонденти/ки дадуть на них відповідь. Ознайомившись із попередніми запитаннями, люди будуть більше схильні надати інформацію про себе.
- Сформулюйте певні запитання так, щоб ви бачили, чи читають респонденти/ки запитання повністю, чи просто дають відповіді навмання. На етапі аналізу не слід брати до уваги такі відповіді.

3.20. Тестування опитувальника. Проведіть тестування вашого опитувальника з експертами зі сфери, в якій працює організація, а також із невеликою вибіркою майбутніх респондентів/ок. Це допоможе вам отримати максимальну користь від опитування і ресурсів, використаних для його проведення, а також збору, узагальнення та аналізу отриманих даних. Звертайте увагу на аспекти, які можуть знижувати якість відповідей, зокрема:

- запитання, що не потрібні або не відповідають цілям опитування;
- запитання, що сформульовані або відформатовані не дуже вдало;
- використання лексики, що не підходить для респондентів/ток;
- нелогічний порядок запитань;
- дуже обмежені або дуже широкі варіанти відповідей;
- запитання, які можна по-різному тлумачити.

3.21. Час для заповнення опитувальника. Для підвищення надійності результатів респонденти/ки мають бути здатні заповнити опитувальник за 10 хвилин або менше.

3.22. Розмір вибірки. Для опитувань, що проводяться всередині організації (де загальна кількість співробітників відома та відносно невелика), достатньо, щоб участь в опитуванні взяли 80% людей або більше. Для зовнішніх опитувань, орієнтованих на власне-випадкову вибірку, її розмір повністю залежить від похибки, яку ваша команда вважатиме прийнятною. Похибка = $1/\sqrt{N}$, де N = розмір вибірки

Вибірка, до якої входить 100 випадково обраних респондентів/ок, даватиме похибку в 10%.

Вибірка, до якої входить 500 випадково обраних респондентів/ок, даватиме похибку в 4,5%.



Проведіть другий етап оцінки організаційної спроможності (ООС-2)

3.23. Проведіть ООС-2. Після закінчення всіх інтерв'ю та групових зустрічей, завдяки яким було отримано інформацію для максимального заповнення прогалин, що залишилися після аналізу документів (Крок 2), ваша команда готова переглянути і скоригувати свою ООС (див. пункти 2.60-2.61). Водночас ця оцінка не буде остаточною до того, як ви не узгодите її з оцінкою, котру дасть собі сама організація (під час Кроку 4).

3.24. ООС-2. Проводьте оцінку лише після закінчення всіх інтерв'ю, групових зустрічей та опитування. Звертайте увагу на серйозні відмінності між оцінкою вашої команди та оцінкою, яку організація виставляє собі сама.



Пам'ятайте:

- Висновки вашої команди повинні мати надійне підґрунтя – з уваги не можна випустити жодного документа.
- Ваша команда повинна мати чітке розуміння кожного критерію оцінювання. Вам потрібно знаходити переконливі аргументи на підтвердження кожного бала, а також практичні приклади з досвіду, який ви рекомендуєте запозичити і втілити на стратегічному та операційному рівнях.

3.25. Встановлюйте рекомендовані цільові показники. При встановленні цільових показників за кожним критерієм зважайте на те, що оцінювання має проводитися щоквартально або принаймні щопівроку. До нього слід додавати план дій із роз'ясненнями рекомендацій вашої команди.

4



Визначтесь із вихідними даними

До цього етапу ви вже зібрали більшість елементів мозаїки і склали уявлення про організацію. Однак це не все. Іще залишилися деякі фрагменти, і ви маєте з'ясувати їхнє місце в загальній картині. Щойно все буде готове, ви зможете визначитися із вихідними даними, на основі яких будуть ухвалюватися подальші стратегічні рішення. Звичайно, до переходу на Крок 5 ви захочете переконатися, що досі все робили правильно. Це означає, що доведеться знову зібрати усіх ключових гравців в одному місці й показати їм цю саму картину. Процес стратегічного планування не можна продовжувати доти, доки не буде визнано, що ви маєте рацію.



Проведіть третій етап оцінки організаційної спроможності (ООС-3)

- 4.1. Проведіть ООС-3.** На цьому етапі ви зіставляєте оцінку вашої команди із оцінкою, яку організація поставила сама собі, для визначення вихідних даних в організаційному розвитку. Ваша команда і організація мають знайти спільний знаменник, визначити цільові показники та скласти план дій.

- 4.2. Порівняння оцінок.** Це групове обговорення, в якому бере участь топ-менеджмент організації та – за бажання – інші співробітники. На додачу до порад із підготовки до групового обговорення, викладених вище (див. пункти 3.14-3.16), зверніть увагу на такі настанови, що стосуються безпосередньо порівняння оцінок:
 - Підготуйте обґрунтування кожного бала і переконливі аргументи на випадок, якщо ваша оцінка суттєво відрізняється від оцінки, котру поставила собі сама організація. Ваша думка може змінитися лише в тому разі, коли з'явиться нова інформація, тому аргументи на користь своєї позиції у групі розробників стратегії мають бути досить вагомі.

- Дайте кожному/ій можливість висловити свою думку. Звертайте увагу на те, хто підтримує загальне обговорення, а хто – відкидає вашу точку зору і з яких причин. Спостерігайте за динамікою команди і шукайте найсильніших гравців, лідерів та експертів. Зауважуйте паузи і прогалини в знаннях. Що ближче ви до узгодження вихідних даних, то важливіше знайти правильний підхід до зацікавлених сторін.
- Спочатку зосередьтеся на оцінці вихідних даних (виставленні балів). Не переходьте до визначення цільових показників і не плануйте жодних дій до того, як буде досягнуто згоди щодо початкового стану.



Пам'ятайте:

- Оцінки, що можуть викликати суперечності, слід обговорювати якомога тактовніше. Наприклад: «У наданих документах ми не побачили інформації, завдяки якій бал був би вищий». Завжди може виявитися, що ви не помітили деяких паперів або ж співробітники організації забули їх надати.
- Інколи обговорення певного критерію ООС триває пекельно довго – зазвичай тому, що організація не задоволена виставленою оцінкою. Поясніть, що на початку варто бути скромнішим, натомість така енергійність доречна уже на етапі визначення цільових показників. Якщо обговорення заходить у глухий кут, краще проголосувати.

4.3. Аналіз рекомендованих цільових показників та дій. Дайте організації максимум тиждень на розгляд рекомендацій від вашої команди і внесення змін.

Після цього всі сторони мають розуміти, що саме необхідно для досягнення кожної цілі. Спонукайте організацію будувати справді амбітні плани.



Пам'ятайте:

- Цільові показники слід розглядати лише після того, як буде узгоджено вихідні дані.
- Звісно, розробникам стратегії слід підкріпити кожну свою рекомендацію вагомими аргументами, однак за втілення плану все ж відповідає сама організація. Тому лише її представники мають право «останнього голосу» в затвердженні поставлених цілей і способів їх досягнення.

4.4. Розробіть план дій. Коли цільові показники і спосіб їх досягнення буде затверджено, організація має надати вашій команді план дій. Він повинен бути SMART, кожний вид діяльності слід розбити на заходи і розпланувати з інтервалом у щонайбільше місяць, а також закріпити відповідальних осіб.

Остаточний план дій за результатами ООС має бути включений до операційного плану організації.



Пам'ятайте:

- Нагадайте організації, що для стабільного зростання організаційному розвитку слід приділяти не менше уваги, ніж програмним завданням. План організаційного розвитку не дасть жодних результатів, якщо організація не знайде часу для виконання поставлених завдань.



Проведіть стратегічний аналіз

4.5. Використовуйте інструментарій стратегічного аналізу.

У такий спосіб ваша команда зможе подивитися на організацію з різних ракурсів, провести комплексний аналіз і підготувати висновки, які будуть унаочнені та зрозумілі для тих, хто приймає рішення.

У цьому розділі подано перелік різноцільових, поширених і корисних інструментів, який, утім, у жодному разі не є вичерпним. Для задоволення мінімальних потреб більшості організацій їх слід застосовувати комплексно.



Пам'ятайте:

- Інструментарій стратегічного аналізу – це не контрольний список, де навпроти кожного пункту достатньо поставити галочки. Це дієві знаряддя – і ви можете обернути їх собі на користь.
- У цьому підрозділі зібрано рекомендації щодо практичного використання деяких інструментів – ми «за замовчуванням» вважаємо, що із теорією ви знайомі достатньо добре.

4.6. Складіть схему із виконавцями, процесами, витратами і тенденціями. Після виконання Кроків 2 і 3 ваша команда має виявити взаємозв'язки між усіма рушійними силами організації. Комплексну систему слід ділити на менші частини, завдяки чому будуть виявлені всі організаційні прогалини.

Звертайте увагу на такі аспекти:

- Проаналізуйте всі джерела доходів, а також структуру доходів і витрат за програмами та проектами. Звертайте увагу на можливі проблеми, наприклад:
 - понад 40% доходу організація отримує з одного джерела;
 - кошти з одного джерела покривають різні програми;
 - джерела фінансування несуть у собі певну небезпеку, нестабільність або створюють потенційний конфлікт інтересів;
 - програми чи проекти не відповідають місії, баченню або цілям організації;
 - витрати не узгоджуються з очікуваннями;
 - витрати на програми перевищують доходи.
- Встановіть зв'язок між конкретними співробітниками і програмами та проектами. Визначте джерела фінансування цієї діяльності, тобто ресурси для виплати заробітної платні та програми, які їх забезпечують. В ідеалі кількість відпрацьованих годин в рамках певної програми або проекту має відповідати процентному співвідношенню зарплатні – це стосується кожного співробітника, залученого до роботи над різними програмами або проектами, котрі, відповідно, фінансуються з різних джерел.

- Звертайте увагу на можливі недоліки, наприклад:
 - дублювання посадових обов'язків;
 - нечітка структура управління або зв'язок із зацікавленими сторонами;
 - невідповідність кількості робочих годин очікуваним показникам;
 - нерівномірний розподіл навантаження;
 - нерівність в оплаті однакової праці;
 - занадто високі або низькі зарплати.
- Схематично зобразіть основні операційні процеси в організації. Кожний процес треба розбити на етапи, а для кожного етапу – визначити джерела фінансування, дату початку і дату завершення, усіх відповідальних і залучених осіб. Наприклад, організації, що займаються переробкою відходів, можуть покроково розписати весь процес від того моменту, як сміття виносять із дому, до того, як воно потрапляє на сміттєпереробний завод.

В ідеалі етапи, які в сукупності займають 80% часу, необхідного для виконання всього процесу, або ж вимагають 80% витрат від загального бюджету, можна розбити на підетапи, які будуть проаналізовані на предмет оптимізації. Усі інші етапи, що з тієї або іншої причини мають вирішальне значення, слід аналізувати окремо.

- Внутрішні та зовнішні дані необхідно зіставити, щоб виявити загальні тенденції, які впливають на формування витрат і терміни виконання, а також чинники, які організація вважає визначальними (наприклад, ціни на паливо впливають на транспортні витрати; через погодні умови може бути змінено термін доставки товарів або надання послуг тощо).

- Зіставте прогалини в організаційних процесах, що були виявлені під час Кроків 2 і 3, і визначте ті, що потребують якомога швидшої реакції.



Пам'ятайте:

- За відсутності даних необхідно робити орієнтовні розрахунки на основі якісної інформації, зібраної під час інтерв'ю та бенчмаркінгу, тобто внутрішньогалузевого порівняльного аналізу. У майбутньому в рамках реалізації стратегії має відбуватися регулярний збір основних даних.

4.7. Аналіз П'яти сил Портера. Цей інструмент призначений для аналізу конкурентного середовища, в якому функціонує організація. Ваша команда має працювати спільно з організацією, щоб врахувати усі фактори, котрі дозволять оцінити кожну з п'яти сил, визначити можливості, якими варто скористатися, і заходи для пом'якшення ризиків. Використовуйте подані нижче приклади інтерпретації результатів як зразки для власної роботи.

- Загроза появи нових гравців: оцініть, наскільки висока конкуренція панує в середовищі, де функціонує організація, як складно в нього влитися новим гравцям, що призводить до посилення боротьби за ресурси, бенефіціарів тощо. Звертайте увагу на такі складові:
 - нормативно-правові засади;
 - обладнання та приміщення;
 - кваліфікований персонал.

Відзначте також те, що нові гравці можуть створювати нові коаліції або відкривати доступ до ресурсів чи бенефіціарів, що без їх появи було б неможливо.

- Загроза появи товарів або/і послуг-замінників: оцініть, чи може поява інших товарів або послуг витіснити товари чи послуги, які представляє/надає організація. Звертайте увагу на такі складові:
 - нормативно-правові засади;
 - процеси приватизації або націоналізації;
 - інновації та технології;
 - аутсорсинг.

Поява товарів чи послуг-замінників може вивести організацію на вищий рівень або ж призвести до того, що потреба в ній відпаде взагалі.

- Ринкова влада постачальників: оцініть спроможність постачальників підвищувати ціни, змінювати якість або відтермінувати доставку важливих складових. Звертайте увагу на такі чинники:
 - умови договорів;
 - волатильність;
 - попередні тенденції;
 - кількість постачальників і споживачів;
 - право власності на патенти.
- Ринкова влада споживачів: оцініть здатність споживачів впливати на зміну цін, собівартості, якості, відтермінування доставки товарів або надання послуг. Звертайте увагу на такі чинники:
 - умови договорів;
 - волатильність;
 - попередні тенденції;
 - кількість постачальників і споживачів;
 - право власності на патенти;
 - внутрішній бюджетний контроль.

- Рівень конкурентної боротьби: оцініть загальну привабливість середовища, в якому функціонує організація. Ваша команда має скласти перелік подібних організацій або мереж і визначити, в чому полягають відмінності між ними. Вони можуть залишатися конкурентами або ж утворити партнерство на основі схожих стратегічних інтересів.

Аналіз П'яти сил Портера



Малюнок 4.7: Аналіз П'яти сил Портера



Пам'ятайте:

- Незважаючи на те, що цей інструмент асоціюється здебільшого із комерційним сектором, усі без винятку організації змагаються за розподіл ресурсів. Тому не слід відмовлятися від можливості проаналізувати й себе за допомогою цього інструмента.
- Організаціям, які надають товари або послуги не лише за гроші, може бути важко відрізнити споживачів від постачальників. У разі якщо безгрошові відносини переважають, необхідно узгодити, хто є хто і за якими ознаками споживачі відрізнятимуться від постачальників.
- Поняття «споживачі» та «постачальники» часто плутають навіть експерти. Чи можна вважати споживачем особу/організацію, яка користується послугами іншої організації? Чи є ця інша організація споживачем? Чи можна вважати споживачем особу/організацію, яка фінансує програму? Спробуйте не загубитися в цих теоретичних нетрях, пристаючи на певний бік. Натомість радимо врахувати в своєму аналізі всі можливі варіанти. Це тільки зробить його якіснішим.

4.8. PESTEL. На додачу до аналізу П'яти сил Портера за допомогою цього інструмента можна проаналізувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, що впливають на середовище, в якому функціонує організація. Ваша команда разом зі співробітниками/цями організації має скласти перелік усіх факторів, які дозволять якомога точніше оцінити середовище, щоб скористатися новими можливостями і пом'якшити ризики.

Використовуйте подані нижче приклади інтерпретації результатів як зразки для власної роботи.

- Політичні – фактори, що зазвичай належать до компетенції органів влади. Звертайте увагу на такі складові:
 - результати виборів;
 - коротко- і довгострокові наслідки діяльності в рамках поточних або запланованих програм чи ухвалення нормативних актів;
 - позиція політиків щодо середовища, в якому функціонує організація;
 - громадські заворушення;
 - стабільність у країні та сусідніх державах;
 - корупція;
 - бюрократія;
 - політично обумовлені обмеження на ведення діяльності або реформи.
- Економічні – фактори, що залежать від фінансів і торгівлі. Звертайте увагу на такі складові:
 - обмеження на ведення економічної діяльності або реформи;
 - доступ до кредитування;
 - відсоткові ставки і курс валют;
 - податки;
 - інфляція;
 - ВВП;
 - прожитковий мінімум;
 - попит і пропозиція;
 - безробіття;

- коливання на фондовому ринку;
 - вартість робочої сили;
 - тіньова економіка;
 - доступ до іноземного капіталу.
- Соціальні – фактори, що стосуються взаємодії між людьми, зокрема:
- освіта і досвід;
 - ставлення до змін;
 - сезонність;
 - активізм, волонтерство, благодійність і участь у соціальній роботі;
 - демографічна ситуація;
 - рівень бідності та маргіналізовані групи населення.

Запропонуйте організації розробляти політику з урахуванням соціальних тенденцій, зокрема:

- просування расової, ґендерної рівності та прав меншин;
- протидія сексуальним домаганням;
- захист прав дітей;
- дотримання прав людини;
- дотримання етичних норм;
- забезпечення фізичного і психологічного добробуту;
- підтримка особистого і професійного розвитку;
- забезпечення мотивації та стимулів.

- Технологічні – фактори, зумовлені рівнем сучасного розвитку технологій. Звертайте увагу на такі складові:
 - ефективність сучасних технологій і потенціал технологічного вдосконалення;
 - контроль за патентуванням;
 - інновації в дослідженнях;
 - спроможність збирати, обробляти і аналізувати дані;
 - технічне обслуговування і плановий ремонт;
 - конкурентні переваги товарів та послуг, які надає організація;
 - простота використання і загальна зручність.
- Екологічні – фактори, що впливають на здоров'я, безпеку, добробут і довкілля. Звертайте увагу на такі елементи:
 - управління відходами;
 - життєвий цикл товарів і послуг, які продає/надає або купує організація, а також прямі та непрямі наслідки їх використання;
 - якість води та повітря;
 - умови праці;
 - нещасні випадки або ситуації, близькі до них.

Чи можливе включення питань, що стосуються довкілля, до політики організації:

- інструкції з охорони праці й техніки безпеки;
- сортування сміття (органічне і неорганічне, що підлягає переробці);
- перегляд товарів і послуг, що виробляються/надаються в екологічному ключі.

- Правові – фактори, що стосуються законодавства і угод, обов’язкових до виконання. Звертайте увагу на такі складові:
 - договірні зобов’язання перед джерелом фінансування або бенефіціаром;
 - внутрішня політика щодо договірних зобов’язань;
 - притягнення до відповідальності за недотримання вимог законодавства або договорів;
 - необ’язкові договірні зобов’язання;
 - ризик, що виникає через відсутність формальних договорів;
 - захист авторських прав;
 - можливість відстежування юридичних документів і фінансових звітів;
 - історія штрафів або позовів.



Пам’ятайте:

- Кожен розділ аналізу PESTEL може застосовуватися до організацій усіх типів.
- Спонукайте організацію подивитися на аналіз PESTEL у трьох вимірах:
 - зовнішні чинники, що не піддаються впливу, однак визначають спосіб взаємодії організації із зовнішніми зацікавленими сторонами;
 - зовнішні чинники, що піддаються впливу і визначають спосіб взаємодії організації із зовнішніми зацікавленими сторонами;
 - зовнішні фактори, через які організація змушена вдосконалювати внутрішні процеси і визначати пріоритети.

- Навіть знавці часто замислюються над тим, до якої ж категорії PESTEL належать певні обставини. Замість довго сперечатися – проголосуйте і визначте в такий спосіб, чи слід певний фактор вважати політичним або економічним, соціальним чи правовим. Зрештою, набагато важливішим за «правильну» класифікацію є те, що саме буде зроблено для розв'язання виявлених проблем.

4.9. Зважені показники. За допомогою цього інструмента «суб'єктивність» можна перетворити на «об'єктивність за взаємною згодою». Зазвичай він застосовується як «спільний знаменник» для явищ, на які люди дивляться по-різному. Якщо оцінювання за певними параметрами передбачає рівноважність кожного з них, то за допомогою цього методу вага визначається окремо для кожного параметра.

Приклад: Якість пропозиції, що оцінюється за зваженими показниками:

- 1) *актуальність для організації (50%)*
- 2) *креативність (20%)*
- 3) *планування (15%)*
- 4) *бюджет (15%)*

Використовуйте зважені показники для:

- визначення ключових показників, які організація використовує для оцінювання свого «успіху»;
- розгляду різних варіантів рішень або пропозицій;
- ухвалення рішень щодо пріоритетів (на основі того, що визнається важливішим);
- пошуку невідповідності між визначеною вагою певного параметра і ресурсами, що на нього виділені.



Пам'ятайте:

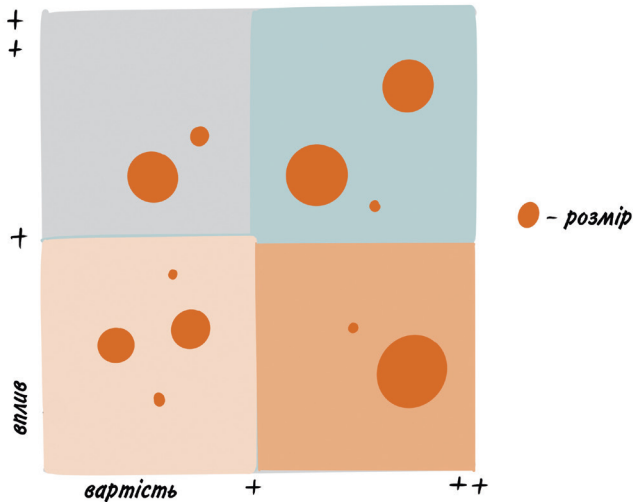
- Що більше організація покладається на суб'єктивні параметри для оцінювання успіху, то далі вона від справжніх досягнень.

4.10. Матриця впливу. Цей інструмент являє собою графік із двома осями, кожна з яких позначає дещо важливе для організації. На графіку слід розмістити різні «об'єкти». У такий спосіб ваша команда зважуватиме різні варіанти й робитиме порівняння, щоб визначити пріоритети і полегшити ухвалення рішень, зокрема, з таких питань:

- якими проблемами займатися?
- яку ідею або стратегічну тактику розвивати?
- з якими організаціями, бенефіціарами, споживачами або постачальниками варто співпрацювати чи укласти партнерство?
- на яких регіонах слід зосередитися?
- які навички варто розвивати співробітникам?

Зверніть увагу на найбільш поширені варіанти «осей»:

- вплив і вартість;
- вплив та ризик;
- вплив і зусилля;
- вартість й зиск;
- якість та вартість;
- час очікування й задоволеність клієнта;
- розмір і географічне покриття;
- час реалізації та вартість.



Матриця впливу

Малюнок 4.10: Матриця впливу



Пам'ятайте:

- Кожен вимір має бути чітко означений і такий, що надається до вимірювання, щоб на графіку можна було розташовувати «об'єкти». Осі, які позначають суб'єктивні виміри, можна оцінювати за допомогою зважених показників.

4.11. SWOT-аналіз. Цей дієвий і популярний інструмент стратегічного планування, на жаль, часто використовується недостатньо. SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості та Threats – загрози) – це підсумок усіх об'єктивних та суб'єктивних результатів аналізу, що був проведений у рамках процесу стратегічного планування (у цьому посібнику – Кроки 1-4).

SWOT-аналіз не терпить халтури, тому не намагайтесь спростити собі життя на цьому етапі. Нижче подано кілька варіантів інтерпретації результатів цього аналізу, що можна використовувати як взірці:

- Усі прогалини і проблеми, виявлені під час Кроків 1-4, треба згрупувати й узагальнити, а потім помістити на одній сторінці SWOT.
- Усі твердження мають піддаватися перевірці за допомогою аналітичних документів. SWOT-аналіз не є заміником таких аналітичних документів.
- Формулювання у SWOT-аналізі мають бути «закликами до дій» і легко перетворюватися на назви майбутніх проектів.
- Сильні та слабкі сторони – це інформація для внутрішнього користування.

Сильні сторони – це реальні конкурентні переваги, яких більшість організацій намагається досягти. Зверніть увагу на такі приклади:

«Кваліфікований персонал»: Що означає «кваліфікований»? Чому це сильна сторона? Чи важко знайти кваліфікованих співробітників? Чи є вони визнаними експертами? Чи вони мають ступінь кандидата/доктора наук?

Альтернативний варіант:

Кваліфікований персонал (80% співробітників мають ступінь кандидата/доктора наук у відповідній сфері)

- Можливості й загрози є зовнішніми чинниками. Якщо організація, для якої ви розробляєте стратегічний план, входить до складу більшої організації, то слід чітко визначити, які саме чинники вважаються зовнішніми. Коли виникають сумніви, подивіться на ситуацію з різних ракурсів.



Пам'ятайте:

- SWOT-аналіз – це дуже корисний інструмент, який також використовується з метою підготовки стислого огляду ситуації для зацікавлених сторін. Після цього можна йти далі – згідно з їхніми інтересами.
- Використовуйте SWOT паралельно з іншими інструментами стратегічного аналізу, щоб зіставити висновки, яких ви дійдете в процесі роботи.
- Організації часто «відмахуються» від прогалин у зборі даних. «Слабкі сторони» повинні містити перелік усіх недоліків щодо збору даних, які для подальшого втілення стратегії життєво важливо виправити. У розділі «Можливості» треба зібрати варіанти виправлення зовнішніх недоліків у зборі інформації. Якщо цим злегковажити, то проблеми з нестачею даних псуватимуть вам життя аж до наступного заходу з розробки стратегії.



Визначте основу стратегії

- 4.12. Використовуйте стратегічні напрацювання.** Під час стратегічного планування простежуються певні тенденції щодо досягнення консенсусу та імовірні напрямки подальшого розвитку стратегії.
- 4.13. Зміни до місії та бачення.** Якщо вирішено, що місія та бачення потребують змін, то це стане важливим питанням під час обговорення на етапі контрольного пункту №2. На цій стадії організація має обрати підхід для подальшої роботи:
- запропонувати на розгляд комітету для ухвалення рішень один або більше варіантів місії та бачення, з яких на етапі контрольного пункту №2 буде обрано оновлені місію та бачення;
 - запропонувати комітету для ухвалення рішень сформулювати нові місію та бачення невдовзі після контрольного пункту №2 і затвердити на етапі контрольного пункту №3 разом із рештою стратегії.
- 4.14. Основні показники ефективності стратегії (англ. *Key Performance Indicators, KPI*).** Під час Кроків 1-4 необхідно встановити вихідний рівень для організації. На основі ваших спостережень слід запропонувати не більш ніж п'ять-вісім основних показників ефективності. На цьому етапі стратегічного планування формулювання основних показників ефективності ще не остаточне. Їх слід узгодити з організацією, перевірити на відповідність критеріям SMART, а також привести у відповідність із вихідними даними, що були визначені на основі зібраних відомостей (або орієнтовних розрахунків, якщо раніше організація збором даних не займалася).

На етапі Контрольного пункту №2 комітет для ухвалення рішень має висловити свої очікування щодо річних підсумків оцінювання за основними показниками ефективності.



Пам'ятайте:

- Основні показники ефективності мають застосовуватися до всіх програм і проектів організації. Окремі програми або проекти можуть використовувати власні показники, але вони не враховуватимуться під час загальноорганізаційного стратегічного планування. Для них за доцільності необхідно розробляти окремі додаткові стратегії (див. пункт 1.5).
- Нагадайте зацікавленим сторонам, що обрані показники ефективності будуть використовуватися для встановлення стратегічних цілей. Відтак усі майбутні програми, проекти і методологія мають так чи інакше сприяти досягненню встановлених цільових показників.
- Нагадайте зацікавленим сторонам, наскільки важливо використовувати об'єктивні показники, що надаються до вимірювання. Якщо організація матиме розпливчасті орієнтири і показники, які тлумачать у різний спосіб, то навряд чи зможе досягнути бажаних змін.

4.15. Швидкі результати. Під час стратегічного планування стежте за всіма результатами і випадками застосування нового досвіду, наприклад:

- удосконалення важливих положень або процесів;
- залучення нових зацікавлених сторін;
- ретельніше дотримання стандартів, поліпшення комунікації тощо.



Контрольний пункт №2 – визначення вихідних даних

4.16. Контрольний пункт №2 – це формальна зустріч, на якій представники всіх п'яти робочих груп, у т.ч. всі учасники комітету для ухвалення рішень, офіційно затверджують результати аналізу, що був проведений вашою командою під час Кроків 1-4, та вихідні дані, встановлені на його основі. З учасниками комітету, які не брали участі в загальній зустрічі на етапі контрольного пункту №1, попередньо слід провести окремі короткі розмови.

4.17. Підготовка до контрольного пункту №2. Ваша команда має підготувати презентацію, що унаочнить усі спостереження і висновки, зроблені під час Кроків 1-4. Почніть з місії та бачення, а потім представте усі основні знахідки. Дотримуйтеся таких рекомендацій під час підготовки і проведення презентації:

- Презентація має легко сприйматися. Побудуйте розмову таким чином, щоб логічні та обґрунтовані висновки природно перетікали в загальну згоду щодо поданої інформації.
- Прогалини в організаційній діяльності слід співвіднести зі стандартами, встановленими самою організацією, передовим досвідом у галузі або досвідом вашої команди. Встановіть причини, з яких в організації не дотримуються стандартів, і запропонуйте вдосконалення на рівні:
 - співробітників, обладнання або стандартів.

- Зосередьтеся на організації в цілому, а не на окремих особах. Невдачі співробітників можуть бути пов'язані з певними недоліками виробничих процесів.
- Намагайтеся поділитись із особами, які приймають рішення, своїми відкриттями і натомість уникайте «розжовування» очевидного. Вказуйте на прогалини в діяльності. Шукайте потенційні можливості для взаємодії.
- Стисло представте загальний план роботи, щоб завершити процес стратегічного планування, як описано в цьому посібнику.
- Озвучте також усі міркування або побоювання, що були висловлені зацікавленими сторонами до початку презентації.

У цілому зустріч має тривати не більш ніж годину включно із запитаннями і обговоренням, що займе десь 20-30 хвилин.



Пам'ятайте:

- Згода на зовнішню оцінку і виставлення напоказ недосконалостей та слабких місць вимагає від організації неабиякої сміливості. Тому при нагоді обов'язково відзначте це.
- На етапі контрольного пункту №2 ще рано обговорювати стратегію, тому під час презентації занотуйте всі зауваження та ідеї, що лунатимуть із аудиторії, не відволікаючись від основної теми. Ви ще повернетесь до цих реплік після зустрічі та використаєте отриману інформацію під час Кроку 5.
- Зберігайте неупередженість. Не дозволяйте собі виявляти прихильність до будь-якої зі сторін, а збирайте всі коментарі та зауваження.

4.18. Формальне затвердження Кроків 2-4. Комітет для ухвалення рішень повинен мати змогу поставити всі можливі запитання щодо вихідних даних, які представила ваша команда, перш ніж просуватися далі. Навряд чи на цьому етапі зрине щось масштабне, однак комітет має визначити, чи треба доопрацьовувати аналіз і уточнювати вихідні дані перед переходом до Кроку 5, чи виправити недоліки можна вже під час утілення стратегії.

4.19. Поширюйте інформацію про формальне затвердження Кроків 2-4. Ваші партнери мають повідомити усім співробітникам організації про результати процесу стратегічного планування та заплановані подальші заходи.

Регулярно інформувати співробітників про перебіг підготовки стратегії дуже важливо: так ви зможете збирати їхні думки з цього приводу, відповідати на запитання і запобігти розповсюдженню недостовірної інформації.

5



Розробіть стратегію

Місія повинна відповідати баченню. Стратегічні цілі мають відповідати місії. Тактика – стратегії. План дій – тактиці. Це взаємозалежні складові, без яких не може існувати жодна стратегія. Ваше завдання як особи, котра щойно стала експертом/кою з внутрішньої кухні організації – приготувати з цих складників такий «стратегічний обід», який точно припаде замовникам до смаку.



Створіть, змініть або використайте наявні бачення та місію

- 5.1. Напишіть бачення та місію.** Див. загальні правила в пунктах 2.22-2.23.



Визначте стратегічні цілі

5.2. Пропишіть стратегічні цілі. Стратегічні цілі – по суті є стратегією, усі інші складові – це способи її досягнення. Стратегічні цілі організації мають узгоджуватися з баченням та місією, а всі програми і тактичні кроки відповідно – сприяти досягненню стратегічних цілей.

Стратегічні цілі повинні бути сформульовані відповідно до основних показників ефективності стратегії, що стосуються всіх напрямів діяльності організації.



Пам'ятайте:

- На жаль, стратегічні цілі часто-густо визначають, не спираючись на вихідні дані або реалістичні цільові показники. Замовники можуть не одразу відмовитися від такої шкідливої звички. Тому ваше завдання – донести до них усі аргументи, викладені в цьому посібнику, в перекладі «простою мовою» і відповідно до кожної конкретної ситуації. Утім, останнє слово все одно залишається за комітетом для ухвалення рішень.
- Найважливіша частина стратегії – це правильні показники оцінки її ефективності. Іншого способу зрозуміти, чи в правильному напрямку рухається організація, не існує.

5.3. Перетворіть показники ефективності на стратегічні цілі. Організація повинна мати не більше трьох-п'яти стратегічних цілей, прогрес у досягненні кожної з яких визначається за допомогою одного-трьох основних показників ефективності. Використовуйте зауваження, озвучені на етапі контрольного пункту №2, для уточнення цих показників, перегляду або визначення вихідних даних за кожним із них. Загалом стратегія повинна містити не більше п'яти-восьми показників, кожен із яких має бути якомога чіткіше сформульований, містити терміни і поняття, зрозумілі для всіх, а також передбачати часові рамки до одного місяця, тобто оцінювання за цими показниками треба проводити як мінімум із такою періодичністю.

Стратегічна ціль №1: Залучити громаду (залучення громади означає, що люди відвідують наші заходи і співпрацюють із нами на волонтерських засадах)

Основний показник ефективності для оцінки прогресу:

- *збільшити кількість людей, що відвідують наші заходи, на 30% (порівняно з попереднім роком);*
- *підвищити кількість годин, які люди працюють з нами на добровільних засадах, на 30% (порівняно з попереднім роком).*

Окрім цього, стратегічні цілі мають бути розподілені за підрозділами або програмами чи напрямками (залежно від внутрішньої структури організації). Співробітники повинні бути свідомі того, що саме мають зробити для досягнення стратегічних цілей всієї організації. Окремі підрозділи і програми можуть розробити власну стратегію для отримання результатів у межах своїх повноважень (див. пункт 1.5).

Наприклад:

- програма (напрямок, структурний підрозділ) №1: забезпечує 30% результату;
- програма (напрямок, структурний підрозділ) №2 забезпечує 30% результату;
- програма (напрямок, структурний підрозділ) №3 забезпечує 40% результату.

Стратегічні цілі також мають конвертуватися в часові показники, а процентне співвідношення вираховується на основі вихідних даних з урахуванням періодичності, наприклад, в один рік.



Пам'ятайте:

- Цілі й показники мають відповідати «виробничим потужностям» організації та не перевищувати або не применшувати її можливостей.
- Зверніть увагу, що в цьому посібнику не використовується термін «завдання», а в контексті стратегічного планування натомість вжито слово «показники». Саме за допомогою показників можна оцінити нескінченний процес удосконалення, завдання ж мають обмеження у вигляді певних визначених дій. Отже, завдання набагато краще пасує для проєктів, а не стратегії.

5.4. Визначення цільових показників для стратегічних цілей. Цільові показники, що відповідають критеріям SMART, мають бути подані у відсотках. Це означає, що кожен цільовий показник був визначений із урахуванням вихідних даних та обраховується регулярно і належним чином. Існують також альтернативні способи (хоч і менш ефективні):

- Визначати цільові показники як цілі числа: це може бути актуально в разі, якщо вихідні дані невідомі або ж орієнтовні. Замовники повинні знати, що це свідчить про те, що організація має недостатній контроль над процесами діяльності та не знає, які саме цілі можна вважати досяжними. Якщо вибору немає, використовуйте такі показники упродовж першого року втілення стратегії. Після цього вже має бути зібрано достатньо відомостей для визначення вихідних даних на основі приросту (у процентному співвідношенні) порівняно з попереднім періодом.

Приклад:

Відвідуваність заходу – 50 осіб. Чи відомі вихідні дані? Чи можна вважати таку кількість учасників/ць вищою, ніж раніше?

Альтернативний варіант:

Підвищити відвідуваність заходів на 30% порівняно з попереднім роком (вихідні дані – 100 осіб, цільовий показник на рік – 130 осіб).

- Використовувати загальні твердження для визначення цільових показників. Ніколи цього не робіть. Це свідчить тільки про те, що контролю над процесом немає – як і прагнення поліпшити наявний стан речей.

Приклад:

Запрошувати учасників/ць на заходи. Чи відомі вихідні дані? Скільки учасників? Чи можна це вважати поліпшенням ситуації?

Альтернативний варіант:

Збільшити кількість учасників заходів на 30% порівняно з попереднім роком (вихідні дані – 100 осіб, цільовий показник на рік – 130 осіб).



Пам'ятайте:

- Обрані цільові показники мають трохи перевищувати можливості співробітників на даний момент. Проте будьте обережні. Якщо цільові показники такі амбітні, що досягти їх практично неможливо, люди будуть знеохочені, а вся стратегія опиниться під загрозою. Якщо ж досягти мети занадто легко, люди працюватимуть ще повільніше, а керівництво втратить довіру, коли трохи згодом спробує підняти планку.



Використовуйте тактичні інструменти

5.5. Використовуйте тактичні інструменти. Цей інструментарій являє собою засоби досягнення стратегічних цілей на основі можливостей, визначених під час Кроків 1-4. Такі інструменти можна використовувати окремо або ж у різних комбінаціях залежно від потреб організації.



Пам'ятайте:

- Організація може захотіти перетворити тактику на стратегію. Це можливо, якщо подальший прогрес буде вимірюватися щонайменше раз на місяць, якщо це не одноразовий захід, який автоматично перекреслює ціль (що краще підходить для плану дій) і якщо такі цілі відповідатимуть критеріям SMART і матимуть визначені річні цільові показники.
- Перелік тактичних інструментів, наведених у цьому посібнику, у жодному разі не є вичерпним. Ви можете використовувати й інші знаряддя, що пасуватимуть саме до вашої стратегії, однак не забувайте про природні обмеження і масштаб своєї діяльності.
- Вивчіть кожний тактичний інструмент і знайдіть йому якийсь нестандартне застосування. Мисліть творчо.

5.6. №1: Розробка товарів і послуг. Визначте способи, за допомогою яких організація може запустити нові товари й послуги або підвищити цінність існуючих, зокрема:

- оновлення і ребрендинг;
- поява нового функціоналу;
- розробка товарів і послуг різної якості для різної цільової аудиторії;
- диверсифікація товарів і послуг завдяки появі нових товарів і послуг або злиттю й поглинанню.

5.7. №2: Збільшення масштабу. Визначте способи, за допомогою яких організація може підвищити кількість бенефіціарів, зокрема:

- розширення своєї географії завдяки появі нових підрозділів, партнерств, злиттю і поглинанню;
- використання нових каналів постачання шляхом виведення товарів і послуг в інтернет, включення їх до складу комплексних товарів і послуг спільно з партнерами або приєднання до мережі на основі спільних інтересів;
- орієнтація на нові сегменти аудиторії або нові види організацій;
- пошук нових способів застосування наявних товарів і послуг;
- підвищення попиту або пропозиції завдяки інвестиціям в персонал чи обладнання;
- збільшення кількості та частоти користування товарами і послугами завдяки інформаційним кампаніям та програмам лояльності.

5.8. №3: Вертикальна інтеграція. Визначте способи, за допомогою яких організація може отримати користь від ланцюжка постачання, зокрема:

- придбання автомобілів і обладнання замість оренди;
- придбання серверів;
- самостійна розробка спеціального програмного забезпечення;
- виробництво енергії та використання відновлюваних джерел енергії;
- інтегрування товарів і послуг шляхом злиття і поглинання або використання внутрішніх резервів.

5.9. №4: Курс на стабільність. Визначте способи, за допомогою яких організація може отримати користь від підтримання наявного стану справ, зокрема:

- прагнення до мінімального зростання або відсутності зростання;
- оптимізація процесів;
- підвищення організаційної спроможності, культури та професійний розвиток;
- використання наявних ресурсів та обмеження інвестицій;
- погашення боргів;
- використання елементів взаємодоповнення для різних програм.

5.10. №5: Скорочення. Визначте способи, за допомогою яких організація може отримати користь від скорочення масштабу своєї діяльності, зокрема:

- аутсорсинг допоміжних видів діяльності;
- зменшення географії;
- скорочення або оптимізація неконкурентних програм;
- консолідація операцій або функцій.

5.11. Аналіз тактичних сценаріїв. Використовуйте матрицю впливу або схожі аналітичні інструменти (див. пункти 4.9-4.10) для оцінки потенціалу кожного з перелічених вище способів. Зверніть увагу, що кожний із викладених варіантів пов'язаний не лише з бюджетом, а й із іншими чинниками, які не надаються до прямого підрахунку, зокрема:

- управління змінами, навчання і менторство співробітників, посадові обов'язки та обсяг роботи яких буде змінено;
- зміна процесів та ефективності;
- зміна спроможності задовольнити інтереси ключових зацікавлених сторін.

Перш ніж визначитися з оптимальним варіантом слід опитати якомога більше зацікавлених сторін.



Пам'ятайте:

- Іноді аналітичні інструменти не дають результату, що на нього ви або організація розраховували. Можливо, перелік параметрів, за якими визначався і оцінювався кожний фактор, є неповним. А може, ви або організація поділяєте упередження, яке не піддається обґрунтуванню. Розгляньте обидва припущення перш ніж братися до інших аналітичних інструментів.

- Не всі організації готові до серйозних змін. Також не всім потрібна стратегія, що передбачає «зупинку поїзда на повному ходу». Більшість організацій хочуть передбачити можливі проблеми і запобігти їм, а також спостерігати очевидне поліпшення в напрямку визначеної мети.
- Значні організаційні зміни повинні вилитися у видиме покращення, а не підтримку наявного стану речей, адже до в іншому разі до них ніхто не вдаватиметься.
- Спробуйте провести «пілотний» проект перш ніж розпочинати повномасштабну діяльність.
- І завжди пам'ятайте про те, що «нічого не робити» – це також варіант.

5.12. План дій у стилі SMART. Для реалізації обраного сценарію організація має затвердити план дій, що відповідатиме критеріям SMART. Зверніть увагу на такі аспекти:

- Розбийте план помісячно (жоден захід в рамках проекту не повинен тривати довше, ніж один місяць) принаймні на перший рік.
- Кожний проект повинен мати бюджет високого рівня.
- Співробітники мають чітко знати, які за ними закріплені обов'язки в рамках кожного проекту/заходу.
- План дій повинен включати щоденну діяльність, ключові зобов'язання і календар на визначений період.



Контрольний пункт №3 – підписання стратегії

- 5.13. Контрольний пункт №3.** Це формальна зустріч, на якій представники всіх п'яти робочих груп, у т.ч. всі учасники комітету для ухвалення рішень, оцінюють запропоновану стратегію та офіційно її підписують. З учасниками комітету, які не брали участі в загальній зустрічі на етапі контрольного пункту №2, попередньо слід провести окремі короткі розмови.
- 5.14. Підготовка до контрольного пункту №3.** На цій зустрічі головуватиме ваш партнер як особа, що несе відповідальність за втілення стратегії в життя. Ваша група має надавати йому всіляку підтримку, зокрема, підготувавши такі матеріали:
- Підсумок зустрічі на етапі контрольного пункту №2: представте основні результати (наприклад, SWOT-аналіз) і останні оновлення.
 - Бачення та місія: запропонуйте варіанти місії та бачення на розгляд і затвердження комітету.
 - Стратегічні цілі: представте на розгляд і затвердження комітету нові стратегічні цілі, основні показники ефективності та річний план. Комітет має бути свідомий того, що після ухвалення стратегічних цілей саме вони будуть основним орієнтиром для оцінки виконання стратегії.
 - Тактика: представте на розгляд і затвердження комітету оптимальні способи досягнення стратегічних цілей.
 - План дій та необхідні ресурси: представте на розгляд і затвердження комітету план дій з реалізації тактичних сценаріїв та інші заходи, необхідні для досягнення стратегічних цілей.

У цілому зустріч має тривати не більш ніж годину включно із запитаннями і обговоренням, що займе десь 20-30 хвилин.



Пам'ятайте:

- У презентації ви маєте показати, що кожна ваша рекомендація випливає з конкретних фактів. Якщо це не так, то назвіть причину такої необґрунтованості й переконайтеся, що стратегічний план передбачає усунення цього недоліку.

5.15. Задokumentуйте факт затвердження стратегії. Після затвердження стратегії комітет для ухвалення рішень має задokumentувати цей факт (на папері або за допомогою електронних підписів). Підписання такого документа посвідчує зобов'язання комітету підтримати стратегічні цілі організації та зобов'язання організації задовольняти потреби зацікавлених сторін.

На цьому етапі план дій з реалізації стратегії має бути інтегровано до операційного плану та іншої програмної діяльності організації.

5.16. Поширюйте інформацію про затвердження стратегії. Ваші партнери мають повідомити усім співробітникам про затвердження стратегії та заплановані подальші заходи.

Дуже важливо регулярно інформувати співробітників про перебіг процесу стратегічного планування, щоб збирати зауваження та ідеї, відповідати на запитання і запобігати розповсюдженню недостовірної інформації.



Кейс 2. Стратегічні цілі

«Підвищити фінансову незалежність організації» – так, без жодної конкретики, були сформульовані стратегічні цілі в усіх попередніх планах АЕР. В оновленій стратегії ми вдосконалили формулювання: «Збільшувати дохід від платних послуг на 130% щороку (до 2019 року)». Якщо порівняти обидва варіанти, то бачимо, що в другому з'явилися часові рамки (щороку – до 2019-го), конкретність (дохід від платних послуг) і, найголовніше, вимірюваність (130%), яка містить в собі розуміння базового рівня та легко трансформується в абсолютні числа. Змістове наповнення, звісно ж, залежить від стратегії, яку ви розробляєте, та від задач, що стоять перед вашою організацією. Утім, я переконаний, що вони обов'язково мають бути вимірювані, конкретні, релевантні та обмежені в часі, тобто повинні відповідати критеріям SMART.

Чому ми не робили цього раніше?

По-перше, це важко. Звичайно, можна визначити будь-які показники за умови, що немає жорстких зобов'язань щодо їх досягнення. Проте якщо ми хочемо, щоб наші цілі були, з одного боку, реалістичні, а з іншого – амбітні й стимулювали організацію до розвитку, то визначити їх необхідно на основі ґрунтовного аналізу і вивчення як внутрішніх спроможностей, так і умов зовнішнього середовища. Крім того, раніше ми не могли надати нашим цілям вимірюваності, оскільки не приділяли належної уваги збору та аналізу інформації.

По-друге – це велика відповідальність. Одна справа – «підвищувати фінансову незалежність», а геть інша – поставити за мету отримати 2,5 млн грн за рахунок надання платних послуг. У першому випадку про виконання цілі будуть свідчити будь-які зусилля в цьому напрямку, навіть якщо рівень незалежних надходжень збільшиться на 0,01%. У другому випадку взяті дуже чіткі зобов'язання, які необхідно виконувати, звісно ж, якщо серйозно ставитися до стратегії.

А ще серйозніша відповідальність і складніше життя через те, що стратегічні показники не можна постійно змінювати і підлаштовувати під дійсність. Звичайно, легше переписати стратегію, ніж змінити себе і свою організацію, щоб усе ж таки досягти поставлених цілей, але це не є доброю практикою. Стратегію можна змінювати в порядку винятку, а не правила. І підстави для такої зміни мають бути дуже вагомими – або ми від початку не мали достатньо даних для аналізу і встановлення релевантних показників, або відбулися суттєві зміни в зовнішньому чи внутрішньому середовищі, які не були враховані в стратегії.

Встановлюйте у ваших стратегіях SMART-цілі, які ґрунтуються на аналізі даних та вивченні внутрішнього і зовнішнього середовища, беріть на себе відповідальність з їх досягнення, змінійте себе – і ви неодмінно досягнете успіху.

6



Забезпечте виконання стратегії

Якщо стратегічний план не втілять у життя – успіху не досягнути. Крапка. Невже такий масив виконаної роботи можна «відпустити», поставивши розвиток організації в залежність від фортуни? Перш ніж завершити співпрацю з організацією, переконайтеся, що в неї достатньо бажання і дисципліни, щоб досягти успіху на шляху виконання стратегії. Поділіться із зацікавленими сторонами дієвою методологією управління і моніторингу проектів. Навчíte їх пристосовуватися до змін у середовищі в режимі реального часу і водночас не випускати стратегічних цілей із поля зору. Якщо організація таки схопить щастя за хвіст, то покажіть, як краще скористатися цією перевагою замість просто тішитися збігом обставин.



Проводьте щотижневі операційні зустрічі

6.1. Проводьте щотижневі операційні зустрічі. Під час таких нарад необхідно щотижня коригувати річний операційний план. Щотижневий моніторинг допомагає вкладати ресурси, зокрема, час, у найнагальніші питання і швидко реагувати на зміни в середовищі. До цього моменту організація повинна мати узгоджений операційний план, що включає і програмні заходи, і заходи з виконання стратегії.

Такий підхід також має низку неявних переваг, зокрема:

- учасники фіксують свої зобов'язання на письмі й відповідають за їх виконання;
- організація знає, хто потребує підтримки (ресурсів, часу, навчання, менторства);
- унаочнюється розподіл навантаження;
- учасники розвивають організаційні навички;
- розвивається культура планування і розв'язання проблем, що спрощує управління.



Пам'ятайте:

- Щотижневі операційні зустрічі треба проводити навіть за відсутності стратегії.
- Ваша команда може рекомендувати проведення щоденних операційних зустрічей, якщо це доцільно.

- Для оцінки та оптимізації щотижневих зустрічей можна використовувати узгоджені показники ефективності.
- Щотижневі зустрічі є корисними для організацій будь-якого масштабу.

6.2. Підготовка приміщення. У приміщенні має бути вся інформація, необхідна для проведення зустрічей. Крім того:

- в приміщенні має бути достатньо місця для всіх учасників;
- туди не долинає галас із вулиці або інших кабінетів;
- там у доступі все необхідне (маркери, наліпки, годинник, проектор і комп'ютери);
- інформація, розміщена в приміщенні, наприклад, на плакатах, легко читається.

У приміщеннях, де проводяться зустрічі, має бути як мінімум така інформація:

- Управління зустрічами, зокрема, всі аспекти, пов'язані з їх проведенням:
 - порядок денний, в якому визначено ключові питання, і регламент;
 - ролі та функції учасників;
 - графік головування на цих зустрічах, а також чергового ведення протоколу і внесення оновлень;
 - календар вихідних і святкових днів;
 - таблиці для оцінки ефективності та своєчасності виконання заходів, відвідуваності, тривалості тощо.

- Операційний план: кожний підрозділ або програма повинна отримати примірник плану, також окремий примірник має бути в приміщенні для щотижневих зустрічей. Види діяльності слід розбити на заходи, що тривають не довше одного місяця (в електронній формі). Операційний план на рік має оновлюватися принаймні щомісяця.
- Щотижнєве планування: для цього потрібна велика (2-4 кв. м.) дошка, на якій буде намальовано таблицю. У лівій колонці зазначаються програми або проекти. Кожна наступна колонка (їх має бути 6-9) відповідає певному тижню. Отже, у комірках описується статус проекту станом на певний тиждень. Використовуйте кольорові наліпки для позначення заходів на виконання тижневих планів.

Графік 6.2: Щотижнєве планування

	Тижд. 1	Тижд. 2	Тижд. 3	Тижд. 4	Тижд....
Програма 1					
Програма 2					
Програма 3					

- Параметри для оцінки: включають основні показники ефективності стратегії для підрозділів або програм, інформацію за якими слід надавати щотижня, зокрема:
 - продуктивність;
 - час реагування на запити;
 - недоліки якості;
 - фінансові показники.

За іншими показниками інформація має подаватися щомісяця, зокрема:

- моніторинг стратегічних цілей;
- навчання співробітників для виконання ними основних функцій.
- Поточні процеси – оцінка стану проектів за такими процесами:
 - адміністративний (наприклад, підготовка грантових заявок);
 - інструментарій для розв'язання проблем (наприклад, «Побачити-подумати-зробити», «Ощадне виробництво», «Шість сигм» тощо);
 - основні тенденції в організації;
 - питання, що ставлять до відома керівництва;
 - усі кроки за кожним процесом і статус кожного проекту мають бути представлені наочно.

Цей підхід можна застосовувати і для проведення щотижневих операційних зустрічей у командах, учасники яких працюють дистанційно. Готуватися до них можна за допомогою електронних таблиць і спільних папок з відкритим на всіх доступом.



Пам'ятайте:

- У приміщення, де проводяться щотижневі зустрічі, можуть заходити не лише співробітники, а й відвідувачі організації. Тому кабінети завжди мають бути чисті, а розміщена інформація – актуальна.
- Організації, які не можуть ефективно планувати свою роботу з таким підходом, навряд чи досягнуть кращого результату за допомогою програмного забезпечення з проектного управління.

6.3. Ефективність зустрічей. Ефективність щотижневих операційних зустрічей визначається як мінімум за такими аспектами:

- До початку зустрічі має бути розміщена свіжа інформація.
- Усі учасники повинні бути вчасно. Зустрічі мають починатися і закінчуватися відповідно до графіку й проводитися згідно з порядком денним. По змозі уникайте переривання зустрічей або проведення «зустрічей під час зустрічей», зокрема:
 - використання електронних пристроїв з метою, що не відповідає тематиці зустрічі;
 - обговорення питань, що не стосуються теми;
 - галасу, якому можна запобігти;
 - відвідувачів, яких не запрошували.
- Щотижневі заходи мають плануватись як мінімум на 6-9 тижнів наперед. Також мають бути визначені відповідальні особи, термін виконання і порядок денний відповідно до операційного плану організації.
- Особи, які головують на зустрічі, повинні мати перелік ключових тем для обговорення, а співробітники мають бути готові до новин і можливих змін у планах, а також до запитань і коментарів. Якщо участь у зустрічі має взяти особа ззовні, то її слід запросити заздалегідь, щоб вона підготувалася і принесла все необхідне.
- Якщо певні проблеми не мають конкретних рішень, необхідно створити групу, яка докопається до істини.

- Під час зустрічей слід підтримувати загальну позитивну атмосферу, зокрема:
 - визнавати внесок кожного учасника;
 - слухати один одного і поважати різні точки зору;
 - підтримувати прозорість інформації та рішень;
 - керівництво має підтримувати зміни і усувати перешкоди на їх шляху;
 - учасники повинні відповідати за свою роботу.

6.4. Тривалість. Тривалість щотижневих зустрічей визначається самою організацією. Якщо в них бере участь до чотирьох осіб, такі збори зазвичай тривають до півгодини. Якщо до восьми осіб – до години. Перевищення цих лімітів не рекомендоване. Якщо ви хочете зробити виняток, спочатку оцініть ефективність зустрічей, які вже проводяться в організації.



Проводьте щомісячні операційні зустрічі

6.5. Проводьте щомісячні операційні зустрічі. Під час таких зборів необхідно оцінювати виконання завдань з річного операційного плану, прогрес у досягненні стратегічних цілей та за необхідності вносити зміни. Завдяки щотижневому моніторингу час і зусилля скеровуються туди, де це найбільше потрібно, і враховуються зміни в середовищі. До цього моменту організація повинна мати узгоджений операційний план, що включає і програмні заходи, і заходи з виконання стратегії.



Пам'ятайте:

- Щомісячні операційні зустрічі треба проводити навіть за відсутності стратегії.
- Для оцінки і підвищення ефективності щомісячних зустрічей можна використовувати узгоджені параметри оцінки.
- Щомісячні зустрічі корисні для організацій будь-якого масштабу.

6.6. Підготовка приміщення. Див. пункт 6.2.

6.7. Ефективність зустрічей. Настанови щодо щотижневих зустрічей (див. пункт 6.3) стосуються і щомісячних зборів:

- Обговоріть статус досягнення стратегічних цілей і рішення, необхідні для адаптації до зміни середовища;
- Перевірте актуальність річного операційного плану і простежте за тим, щоб усі проблеми, яким можна запобігти, стали предметом обговорення;
- Плануйте заходи з професійного розвитку співробітників.

6.8. Тривалість. Тривалість щомісячних зустрічей визначається самою організацією. Намагайтеся не залучати більш ніж восьмеро учасників і не допускати тривалості понад годину.



Кейс 3. Моніторинг та оцінка

Якщо цілі не вимірювані – ефективного моніторингу та оцінки бути не може. Зараз кожна з п'яти стратегічних цілей Агентства економічного розвитку має два-три показники, за допомогою яких можна виміряти її досягнення, а для кожного з цих показників є базова лінія та показники зростання, визначені на кожен рік реалізації стратегії.

Суть моніторингу полягає в тому, що ми в організації налагодили постійний збір фактичних даних за кожним показником. А суть оцінки – в тому, що команда раз на місяць аналізує фактичні дані, порівнює їх із плановими і визначає, чи можна досягти стратегічних цілей, якщо працювати в такому ж темпі. Ми також аналізуємо кожен напрямок окремо, бо всі напрямки мають свою частку в стратегічних цілях усієї організації. Такий щомісячний моніторинг дуже чітко показує, де в організації є прогалини та слабкі місця – і це все розписано на п'яти аркушах паперу, який ми називаємо МОС (місячна оцінка стратегії).

На практиці все виглядає так. Для кожного показника є окрема база даних в EXCEL. Менеджери/ки і керівники/ці проектів надають щомісячні звіти, де вказують фактично досягнуті показники за кожним із показників. Відповідальний/а за моніторинг вносить дані зі звітів до бази даних. Після того, як бази даних заповнені, підсумкові дані переносяться до моніторингових таблиць. Моніторингові таблиці створені для кожного показника окремо, а кожен показник розподілений між напрямками. Наприклад, для цілі «Збільшення залучення громадян» в 2019 році ми маємо надати свої послуги 8000 клієнтів.

Ця загальна цифра розподілена між напрямками: підтримка ОСББ – 2000 осіб, сприяння реформам на місцях – 1500 осіб, сталий розвиток громад – 2500 осіб, розвиток ОГС – 2000 осіб. У моніторинговій таблиці ці показники (загальний для організації та за напрямками) розбиті на 12 місяців, завдяки чому можна визначити плановий показник на кожен місяць. Навпроти планового показника ми вносимо фактичний. Далі вже працюють формули, і на виході ми маємо графік із фактичним виконанням стратегії станом на 1 число кожного місяця, з розбивкою внеску кожного напрямку в досягнення стратегічних цілей. Графіки за всіма показниками вміщуються на п'яти аркушах А4, які ми й обговорюємо під час МОС.

Підготовка щомісячних звітів для менеджерів/ок займає від 30 хвилин до години залежно від кількості заходів протягом місяця. Іще година потрібна, щоб перенести відомості зі звітів до бази даних, плюс 15 хвилин для занесення підсумків до моніторингових таблиць. Графіки формуються автоматично. З одного боку, все не так уже і складно, але на практиці вести регулярний моніторинг та оцінку своєї діяльності хоча б на рівні стратегії досить важко. По-перше, це додаткова робота, результати якої донори не вимагають. По-друге, це адміністративні функції, на оплату яких громадській організації дуже важко знайти ресурси. По-третє, в процесі задіяна майже вся організація, тому необхідно забезпечувати безперервність процесу без огляду на кадрові труднощі, завантаженість і відрядження. Чесно зізнаюся, якоїсь миті нам здалося, що це настільки важко, що моніторинг та оцінку в Агентстві довелося припинити. Однак пройшло небагато часу, і ми зрозуміли, що без цього досягти стратегічних цілей нам не вдасться, тож зіпили зуби і продовжили. Зупинятися не збираємось!



Коригуйте стратегічні цілі (аж ніяк!)

6.9. Коригування стратегічних цілей. Як правило, змінювати стратегічні цілі не рекомендується. Водночас якщо стає очевидно, що цільові показники недосяжні, співробітників це може знеохотити, що поставить усю стратегію під загрозу. А якщо досягти їх занадто просто, то організація може знизити свій темп, а керівництво втратить авторитет, якщо спробує скоригувати цільові показники «заднім числом». Причини, з яких цільові показники можуть бути завищеними або заниженими:

- брак інформації за попередні періоди для встановлення вихідних даних;
- брак відомостей щодо відповідності організації галузевим стандартам, які могли б стати в пригоді для встановлення вихідних даних;
- очікування щодо певних тенденцій не справджуються;
- значні непередбачувані зміни (стихійне лихо, політична нестабільність тощо).

Якщо комітет для ухвалення рішень визнає, що через зміни в середовищі чинні стратегічні цілі втратили актуальність, перш ніж пропонувати нові цілі, організація має ретельно проаналізувати, чи було докладено всіх зусиль для виконання попередньої стратегії.

6.10. Якщо стратегічні цілі занадто амбітні. Ваша команда може рекомендувати «зменшення обертів» лише після того, як:

- За результатами зовнішньої оцінки щотижневих і щомісячних операційних зустрічей визначено, що вони проводяться достатньо ефективно.
- Операційна діяльність кожного/ої співробітника/ці спланована на рік наперед і розбита на тижневі завдання. Ваші партнери проглянули операційний план і підтвердили, що з наявними ресурсами досягнути більшого справді неможливо.
- Співробітники обговорювали і порівнювали сценарії програм, заходів та проектів з підвищення ефективності, завдяки яким організація могла б досягти поставлених цілей. Якщо було запропоновано нові ідеї, то співробітники оцінили їх пріоритетність і зіставили з поточним планом. Однак і за таких умов досягти позитивних результатів не вдалося.

6.11. Якщо стратегічні цілі недостатньо амбітні. Ваша команда має рекомендувати підвищення цільових показників лише якщо:

- Організація визначила, що підвищення цільових показників не матиме негативного впливу на інші цілі або реалізацію всієї стратегії.

- Організація розглянула альтернативні варіанти, зокрема:
 - вкладати більше ресурсів у професійний розвиток;
 - зосередитися проєктах, що приносять задоволення, хоч і не є пріоритетними;
 - підготуватися до досягнення цілей на наступний рік;
 - розвивати внутрішні та зовнішні мережі;
 - перерозподілити ресурси для інших цілей.
- Співробітники організації колективно вирішили, що цільовий показник треба підняти.



Пам'ятайте:

- Спробуйте замість підвищення цільового показника запровадити заохочення за перевищення встановленої межі.



Контрольний пункт X – щоквартальні огляди

6.12. Контрольний пункт X. Це формальна зустріч, на якій представники всіх п'яти робочих груп, у т. ч. всі учасники комітету для ухвалення рішень, оцінюють перебіг виконання стратегії та ухвалюють рішення щодо відкритих питань.

6.13. Підготовка до контрольного пункту X. Ваші партнери мають підготувати таку інформацію:

- Обговоріть статус досягнення стратегічних цілей та дії або рішення, необхідні для адаптації до зміни контексту.
- Перевірте річний операційний план на предмет актуальності та обговоріть усі можливі проблеми, яким можна запобігти.
- Обговоріть довгостроковий вплив стратегії на зацікавлені сторони й можливі проблеми, що з цього випливають.

Такі зустрічі мають проводитися щоквартально і тривати не більш ніж годину включно із запитаннями і обговоренням, що займе десь 20-30 хвилин.



Пам'ятайте:

- Якщо ваша участь у втіленні стратегії як консультанта не передбачена, то в зустрічах на етапі контрольного пункту X ви уже участі не братимете. Однак ви можете попросити замовників регулярно надсилати вам свіжу інформацію. Якщо ви будете в курсі результатів упровадження рекомендацій, то це допоможе вчитися на помилках і професійно зростати.

6.14. Поширюйте інформацію про перебіг реалізації стратегії. Ваші партнери мають повідомити усім співробітникам про перебіг реалізації стратегії, проблеми, на які звернув увагу комітет для ухвалення рішень, і заплановані подальші заходи.

Дуже важливо регулярно інформувати співробітників про стратегічне планування, щоб дізнаватися їхні міркування з цього приводу, відповідати на запитання і запобігати поширенню недостовірної інформації.



Кейс 4. Реалізація стратегії

Тривалий час діяльність АЕР на 99% складалася з проектів. Підготовка заявок, реалізація заходів, звітування перед донором. Скільки громадських організацій в Україні живуть у такому режимі? Думаю, чимало. Уже перші результати моніторингу показали, що самої лише проектної діяльності мало, адже для втілення стратегії в життя потрібно щось більше.

Нині ми маємо дві довгострокові програми, які живуть без донорської підтримки і фінансуються за рахунок самокупності та місцевих ресурсів, 11 платних послуг, які приносять нам до 20% доходів, а також активно розвиваємо волонтерські програми і стратегічні партнерства.

Як на практиці виглядає імплементація стратегії в АЕР? Цей процес має декілька рівнів. Після затвердження стратегічного плану керівники/ці напрямків та відповідальні менеджери/ки готують річні плани із заходами, необхідними для досягнення стратегічних цілей. Річні плани оновлюються раз на місяць. Наступний рівень – це тижневі операційні зустрічі, тому всі річні плани розбиті на заходи з періодичністю в дев'ять тижнів. У нашому офісі є велика настінна дошка із таблицею діяльності за всіма напрямками і комірками, в які ми вписуємо заходи на дев'ять тижнів уперед. Саме ця дошка і є основою для проведення тижневих операційних зустрічей, під час яких ми обговорюємо, що було зроблено, чого не вдалося досягти, а також обговорюємо план на наступний період.

Це дозволяє зрозуміти індивідуальну ефективність членів/кинь команди, надати підтримку тим, хто її потребує, передбачити можливі труднощі в роботі (накладки, зриви дедлайнів) та запобігти їм.

Наступним рівнем втілення стратегії є місячна оцінка на підставі моніторингу. На цій зустрічі обговорюються не операційні питання, а стратегічні. За якими показниками відстаємо, з чим це пов'язано, які напрямки потребують підсилення і як це забезпечити. На такій нараді ухвалюються рішення про включення до річного плану заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

Тож стратегія – це не «розробили і забули», а щоденна робота з реалізації плану. І саме в цьому її сила – сила змінювати організації та допомагати їм рухатися вперед. І рух цей не спонтанний, а керований. За допомогою стратегії ми творимо майбутнє. Якщо ж це не так, то стратегія стає черговим документом із гарною обкладинкою, що, втім, припадає пилом десь на полиці.



**MINISTRY OF
FOREIGN AFFAIRS
OF DENMARK**
Danida



Програма розвитку ООН в Україні

Кловський узвіз 1, Київ 01021, Україна

Тел.: +380 44 253 9363

Факс: +380 44 253 2607

www.ua.undp.org

www.facebook.com/UNDPUkraine

Twitter: @UNDPUkraine