

ПОСИЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ЛОКАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ



06/2025

Інформаційний
БЮЛЕТЕНЬ
№ 5

СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОГС І МАТРИЦІ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Дорогі колеги!

Напевно це число мало б бути першим, оскільки ми говоритимемо про те, як влаштована організація та якою має бути команда. Коли громадська ініціатива переходить до етапу легалізації і стає громадським об'єднанням, з'являється більше відповідальності за дії, якість надання послуг і реалізацію активностей, підзвітність. Команда ОГС перестає бути аматорами. Відтепер вона має зростати, а всі її члени ставати професіоналами.

На цьому етапі виникають питання щодо підходів до управління, порядку постановлення завдань і їх виконання, контролю за досягненням результатів. Тому важливо розпочати з формування організаційної структури ОГС, а також деталізувати зони компетенцій кожного члена команди в матриці

відповідальності. Пропрацювання організаційної структури допоможе зрозуміти, якою вже є команда організації, а кого треба ще залучити, щоб працювати якісно й системно. Тому приділіть обов'язково час важливому.

Олена Герус, координаторка програми посилення спроможності локальних організацій



ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ОГС

Це формалізована система ролей, повноважень, відповідальностей і підпорядкувань, яка визначає, хто за що відповідає в організації, як ухвалюються рішення і як реалізується місія та цілі організації.

ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОГС

- Визначає рівні керівництва, підпорядкування й підзвітності.
- Роз'яснює відносини, ролі й посадові обов'язки членів команди.
- Вказує, які людські ресурси доступні, як вони мають бути розподілені, яких бракує.
- Дає змогу визначати завдання, потоки інформації та відповідальних за досягнення кожної цілі.
- Розвантажує керівників, забезпечує функціонування організації як злагодженої системи.

Органограма (органіграма) — це графічне зображення внутрішньої структури організації.

Організаційна структура має відповідати статуту ОГС. Якщо є правління, у структурі має бути визначено його роль і підпорядкованість. Якщо передбачений виконавчий директор — потрібно чітко розписати, хто йому підпорядковується.

Організаційна структура має слугувати реалізації місії. ОГС може мати багато внутрішніх політик, а організаційна структура має сприяти їх виконанню.

Статут — це головний установчий документ ОГС, який визначає:

- цілі діяльності організації;
- органи управління (правління, ревізійна комісія, загальні збори тощо);
- порядок ухвалення рішень;
- права та обов'язки членів.

Організаційна структура ОГС описує:

- як керується організація (рівні ієрархії);
- як проходить та обробляється інформація;
- наскільки гнучкою та відповідальною є організація.

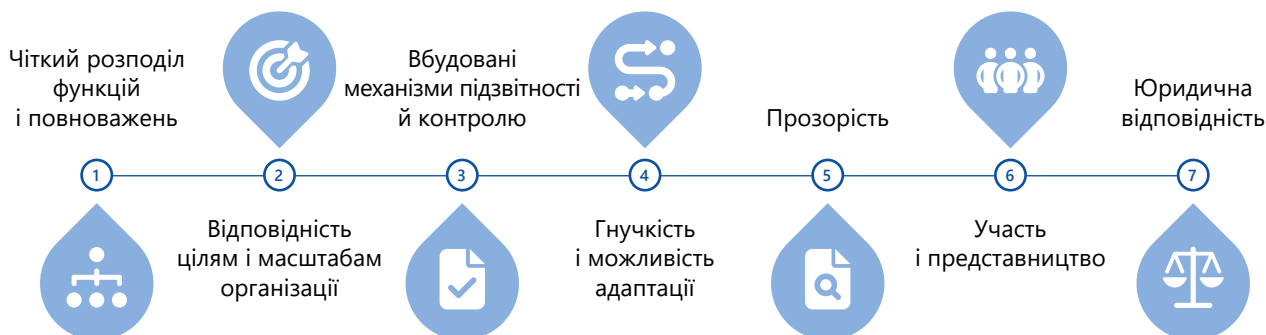
КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР



Організаційну структуру можна переглядати й адаптувати під нові потреби ОГС коли:

- організація затверджує нову стратегію;
- організація відкриває новий напрямок роботи, розпочинає новий проєкт;
- за результатами моніторингу й оцінювання виявлено зміни в секторі, регіоні чи спільноті;
- організація розширюється (географічно чи щодо послуг) і такі зміни не можна адаптувати під наявну структуру тощо.

ВИМОГИ ДО ЯКІСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОГС



Ключові виклики ОГС в Україні в процесі формування організаційної структури:

- розмитість функцій і повноважень;
- обмежені кадрові ресурси;
- недостатній досвід управління;
- фінансова нестабільність;
- вплив донорських вимог;
- брак політик і регламентів;
- недостатня цифровізація процесів;

- конфлікти між «активістською» та «професійною» логікою;
- низький рівень залучення членів ОГС до управління.

Після формування структури ОГС важливо описати функції кожної згаданої позиції. Це важливо для чіткості розуміння хто є хто саме в цій організації, оскільки назви позицій в різних ОГС можуть мати різні зони відповідальності.

МАТРИЦЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Це таблиця, яка відображає співвідношення між завданнями й відповідальними особами, показуючи, хто за що відповідає, хто погоджує, консультує і кого інформують.

Одним із видів опису матриці відповідальності є класична RACI (*Responsible* (відповідальний/а), *Accountable* (підзвітний/а), *Consulted* (консультований/а), *Informed* (поінформований/а)).

ПРАВИЛА ПОБУДОВИ RACI-МАТРИЦІ

- 1 Одна особа — один А на завдання. Це ключовий принцип. Один має нести остаточну відповідальність.
- 2 Не плутати R і A. R — виконавець; A — особа, яка ухвалює рішення або підписує.
- 3 Уникайте R і A одночасно для всіх завдань та однієї ролі. Це ознака централізації або перевантаження.
- 4 Не перевантажуйте C та I. Занадто багато консультантів = повільне прийняття рішень.
- 5 Регулярно необхідно оновлювати матрицю. Після змін у структурі команди або в проєкті — актуалізуйте матрицю.

R	Responsible Хто відповідає за виконання роботи?
A	Accountable Хто відповідає за результат та ухвалює фінальне рішення?
C	Consulted Хто має допомогти з виконанням завдання, надавши додаткову інформацію або підтримку?
I	Informed Хто має бути в курсі перебігу виконання завдання або результату?

ПОСЛІДОВНІСТЬ ПОБУДОВИ RACI-МАТРИЦІ

Крок 1. Визначити завдання / ключові процеси

Створіть перелік основних завдань або етапів проєкту / процесу. Завдання мають бути конкретними, вимірюваними та логічними, наприклад: провести тренінг / провести конференцію / здійснити видачу гуманітарної допомоги для соціальних інституцій тощо.

Крок 2. Визначити ролі (не прізвища!)

Перерахуйте всі ролі або функціональні позиції, які залучені до виконання завдань. На етапі формування саме матриці уникайте імен — використовуйте ролі: бухгалтер, координатор, директор, тренер, HR тощо.

Крок 3. Призначити ролі R, A, C, I для кожного завдання

Крок 4. Перевірити логіку й баланс

Чи є тільки один A на кожне завдання? Чи є хоча б один R на кожне завдання? Чи немає перевантаження ролей на одного учасника?

Крок 5. Узгодити й затвердити матрицю

Обговоріть RACI з командою. Уточніть непорозуміння й затвердіть фінальну версію.

Крок 6. Призначити та розділити ролі між працівниками

Призначте імена для кожної позиції.

СФЕРИ ВИКОРИСТАННЯ RACI В ОГС



Інформація ґрунтується на загальновідомих підходах до розроблення й впровадження організаційних структур ОГС, побудови матриць відповідальності. Пропрацювання цих питань значно підвищить ефективність процесу планування й управління, покращить взаєморозуміння між колегами, що призведе до гармонізації робочої атмосфери та підвищення результативності роботи кожного члена команди.

Ці підходи опису структури можуть бути прикладними як для цілком волонтерських ОГС, так і для тих, які залучають спеціалістів на платній основі, що буде свідченням професійного та системного підходу до організації роботи.



Авторка:

Валентина Смачило,
експертка
з організаційного розвитку

Якщо ви хочете долучитися до створення наступних інформаційних бюлетенів або запропонувати питання, яке важливо висвітлити, будь ласка, напишіть нам:

Катерина Вихівська,
фахівчиня з управління
знаннями БФ «Право
на захист»
k.vykhivska@r2p.org.ua

Більше про діяльність
БФ «Право на захист»
ви можете дізнатися
на сайті: r2p.org.ua



КОРИСНІ РЕСУРСИ

Організаційна
структура
для ОГС



Що таке матриця
відповідальності
в проектному
менеджменті

Це видання створено в межах проекту «Розбудова спроможності та мережування місцевих ОГС у Запорізькій, Миколаївській та Херсонській областях», який є частиною мультидонорського проекту «Посилення постраждалих від війни громад України через місцеві ініціативи (EMPOWER)», що фінансується Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) спільно з Генеральним Директоратом Європейської Комісії з питань цивільного захисту та гуманітарної допомоги та реалізується Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) ГмбХ.